

กรอบแนวความคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานระยะไกล

ของพนักงานบริษัทช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่

CONCEPTUAL FRAMEWORK OF THE IMPACT ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY OF  
REMOTE WORKING DURING EMERGING INFECTIOUS DISEASES PANDEMIC

ยุตธนา เมธาวรรณ<sup>1</sup>, เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร<sup>2</sup>

Yuttana Methawaranthon<sup>1</sup>, Saowanee Samantreeporn<sup>2</sup>

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

Graduate School, Southeast Asia University, Thailand.

Email: mailto\_yuttana@yahoo.com<sup>1</sup>, film.phd5@gmail.com<sup>2</sup>

corresponding author<sup>2</sup>

Received Apr 10, 2023 & Revise May 31, 2023 & Accepted May 31, 2023

#### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานรูปแบบการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัท ช่วงการแพร่ระบาดของของโรคอุบัติใหม่ โดยใช้ตัวแบบความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Demands – Resources: JD-R Model) กรอบของการทบทวนวรรณกรรม และการสังเคราะห์ทฤษฎีสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวความคิดที่จะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ คือ การทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำส่วนบุคคล ความเครียดจากการทำงาน ความพึงพอใจพนักงานต่อการทำงานระยะไกล ซึ่งนำมาสู่ผลิตภาพการทำงาน ของพนักงานบริษัทระหว่างการแพร่ระบาดของของโรคอุบัติใหม่

**คำสำคัญ:** การทำงานระยะไกล, ภาวะผู้นำส่วนบุคคล, ความเครียดจากการทำงาน, ความพึงพอใจพนักงาน, ผลิตภาพการทำงาน

## Abstract

The objective of this article is to synthesize a conceptual framework on productivity in remote working for employees during the Emerging Infectious Diseases (EID) pandemic using the Job Demands – Resources (JD-R) model for the synthesis of relevant theories and research, to develop a comprehensive framework that comprises four key elements: remote working, self-leadership, work-related stress, and remote working satisfaction. These factors are intended to facilitate employee productivity while working remotely during the Emerging Infectious Diseases (EID) pandemic.

**Keyword:** Remote Working, Self-Leadership, Work-Related Stress, Satisfaction on Remote Working, Productivity

## บทนำ

ในเดือนธันวาคมปี ค.ศ. 2019 ได้มีการพบโรคอุบัติใหม่อย่าง SARS-CoV-2 (COVID-19) ขึ้นครั้งแรกในสาธารณรัฐประชาชนจีน (WHO, 2020) ซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศแรกที่พบการแพร่ระบาดนอกประเทศจีน หลังจากนั้นก็ได้แพร่ระบาดไปทั่วโลกอย่างรวดเร็ว โดยภายในปี ค.ศ. 2020 มีจำนวนผู้ติดเชื้อทั้งหมด 81.4 ล้านราย และเสียชีวิต 1.75 ล้านราย (CSSE. JHU, 2021) ส่งผลกระทบต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมทั่วโลก โดยองค์การอนามัยโลก หรือ WHO (World Health Organization) ได้แนะนำแนวทางการป้องกันและลดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส โดยทำการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) ซึ่งเป็นการสร้างระยะห่างระหว่างตัวเราเองกับคนในสังคม (WHO, 2020) ส่งผลให้หลายองค์การทั่วโลกเปลี่ยนรูปแบบการทำงานมาเป็นการทำงานระยะไกลมากขึ้น มีผลการศึกษาออกมาอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการทำงานระยะไกลถึงข้อดีข้อรูปแบบการทำงานนี้อยู่หลายประการ โดย Ozimek (2020) กล่าวในการศึกษาของเขาว่า ผู้ว่าจ้างและผู้บริหารระดับสูงของหลายองค์การในประเทศสหรัฐอเมริกามากกว่า 56% รู้สึกว่าการทำงานระยะไกล (Remote Working) ได้ผลลัพธ์โดยรวมดีกว่าที่คาด ซึ่ง 1 ใน 3 ของผู้จัดการเหล่านั้นพบว่าประสิทธิผลที่เพิ่มขึ้นนั้น เป็นผลมาจากรูปแบบทำงานระยะไกล เนื่องจากเป็นรูปแบบการทำงานที่ช่วยสร้างความสมดุลชีวิต (Work-Life Balance) มีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ทำให้พนักงานมีความสุข เกิดความพึงพอใจในงาน และช่วยเพิ่มผลผลิตการทำงาน (Kazekami, 2020) ถึงแม้จะมีข้อดีตามที่ได้กล่าวมา แต่รูปแบบการทำงานระยะไกลก็ใช่ว่าจะเหมาะสมกับงานทุกคน เนื่องจากเป็นรูปแบบการทำงานที่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและพนักงานลดลง การถูกควบคุม การสังเกต หรือมีการบังคับลดลง แตกต่างกับการทำงานที่สำนักงาน

(Raisiene, 2020) ดังนั้นการที่พนักงานบางคนสามารถทำงานระยะไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเพราะพนักงานเหล่านั้นมีภาวะผู้นำตนเอง มีวินัยในการทำงานจากความเป็นอิสระ มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดจากการแยกตัวทางสังคม (Neeley, 2020) นอกจากนั้นแล้ว Smith, J., Johnson, M., and Brown, K. (2022) ยังกล่าวเสริมอีกว่าภาวะผู้นำตนเองมีบทบาทสำคัญอย่างมากสำหรับการทำงานระยะไกล เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน มุ่งหาแรงจูงใจในการทำงานมีการตั้งเป้าหมาย และการติดตามผล อีกทั้งพนักงานเหล่านี้จะมีทักษะการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพโดยปราศจากการควบคุมจากหัวหน้างาน แต่ถ้าหากการมีภาวะผู้นำตนเองจากบทบาท และหน้าที่ที่มีมากเกินไปก็อาจก่อให้เกิดความเครียดจากการทำงานได้ (Liu & Lo, 2018) เช่น พนักงานบางคนต้องดูแลเด็กในวัยเรียน และต้องเรียนออนไลน์จากมาตรการเว้นระยะห่างทางสังคม ทำให้การทำงานระยะไกลจากที่บ้านมักไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงานที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลพนักงานมีชั่วโมงการทำงานที่เพิ่มขึ้น (Galanti, T. et al., 2021) อีกทั้งสภาพของที่อยู่อาศัยไม่เหมาะสำหรับการทำงานระยะไกลที่ต้องใช้พื้นที่ร่วมกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในครอบครัว ทำให้พนักงานมีระดับความเครียดที่เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll SC., 2021)

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ พร้อมสังเคราะห์ออกมาเป็นกรอบแนวความคิด เพื่อเป็นแนวทางให้แก่ผู้ที่สนใจทั้งนักศึกษาและองค์การธุรกิจในการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับการวางแผน และกำหนดนโยบายการบริหารจัดการองค์การให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายองค์การในการทำงานระยะไกลช่วงที่เกิดภาวะวิกฤต หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานขึ้นอย่างกะทันหัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสังเคราะห์กรอบแนวความคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่

### การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

ผู้ศึกษานี้ได้พิจารณาเลือกใช้ตัวแบบความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Demands – Resources: JD-R Model) มาเป็นกรอบของการทบทวนวรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยแบบจำลองนี้เป็นแบบจำลองที่ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์สภาวะการทำงานและผลการดำเนินงานของบุคลากรในองค์การ สร้างขึ้นโดย Bakker and Demerouti ในปี ค.ศ. 2007 เพื่ออธิบายว่าทำไมบางคน

สามารถทำงานได้ดีและมีผลงานที่ดี ในขณะที่คนอื่นอาจมีปัญหาในการทำงานและผลงานที่ไม่ดีเท่าเดิม โดยความต้องการของงาน (Job Demands) คือปัจจัยที่ทำให้งานกับบุคคลและสภาพแวดล้อมการทำงานเกิดภาวะความเครียด เช่น ปริมาณงานที่ต้องทำ ความกดดันในการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน ความเร่งรีบในงาน เป็นต้น การมีความต้องการของงานที่มากเกินไป หรือไม่สอดคล้องกับทักษะความสามารถของบุคคล อาจทำให้เกิดความเครียดส่งผลต่อปัญหาสุขภาพทั้งทางกายและทางจิตใจ ส่วนปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Resource) คือ ปัจจัยที่สามารถช่วยให้บุคคลสามารถทำงานและมีผลงานที่ดี เช่น ทรัพยากรทางกายภาพที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ทรัพยากรทางความรู้ ทรัพยากรทางเวลา เป็นต้น (Gajendran, 2007)

### 1. การทำงานระยะไกล

การทำงานระยะไกล หมายถึงการที่พนักงานปฏิบัติงานทั้งหมดหรือบางส่วนที่สำคัญไม่ได้มาทำงานยังสถานที่ตั้งของนายจ้างหรือสำนักงาน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการดำเนินงานและการสื่อสาร (Baruch, 2000)

การที่องค์กรสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน โดยให้พนักงานสามารถทำงานจากสถานที่ใดก็ได้ ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีและการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์หรือโครงข่ายอินเทอร์เน็ต จะช่วยให้การทำงานของพนักงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., José Vela-Jiménez, M., & de-Luis-Carnicer, P., 2008) พฤติกรรมการทำงานเป็นเชิงรุกมากขึ้น เกิดความร่วมมือและการแบ่งปันข้อมูลความรู้ระหว่างกัน นอกจากนี้แล้วหากองค์กรให้ความยืดหยุ่นในการทำงานโดยมุ่งเน้นให้พนักงานมีอิสระในด้านการวางแผน การแบ่งเวลาทำงาน รวมไปถึงการควบคุมตัวเอง เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ (Ali & Aroosiyah, 2014) จะเป็นการเพิ่มคุณค่าของงานซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานที่ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (Chen, 2012) อีกด้วย จากการศึกษาแบบการทำงานระยะไกลมีความคล่องตัวสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ ทำให้พนักงานประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปทำงานที่สำนักงาน ทำให้สามารถนำเวลาที่ได้จากส่วนนี้ไปใช้ในธุระส่วนตัว เช่น การดูแลบุตร หรือการออกกำลังกาย ส่งเสริมคุณภาพชีวิต (Hill, Ferris, & Martinson, 2003) และจากความยืดหยุ่นของการทำงานระยะไกล ส่งผลทำให้พนักงานมีความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวมากขึ้น (Fedáková & Ištáková, 2017) ช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิต ทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข และก่อให้เกิดความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่เพิ่มขึ้น (Kazekami, 2020)

การทำงานระยะไกลให้มีประสิทธิภาพอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ทุกคนจะสามารถทำงานรูปแบบนี้ได้ เนื่องจากเป็นรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและมีอิสระทางด้านเวลา การมีภาวะผู้นำตนเองจึงมีบทบาทสำคัญที่จะช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน มุ่งหาแรงจูงใจในการทำงาน มีการตั้งเป้าหมาย การติดตาม

และให้รางวัลตัวเองอยู่เสมอ จัดการและบริหารเวลางานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องมีการควบคุมจากหัวหน้างาน เพื่อให้งานที่สำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Smith et al., 2022; Neeley, 2020) นอกจากนี้แล้วการทำงานระยะไกลยังเป็นรูปแบบการทำงานที่พึ่งเทคโนโลยีในการทำงานเป็นอย่างมาก และกลายเป็นสิ่งสำคัญที่ขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์กร โดยผลการทำแบบสำรวจเพื่อศึกษาผลกระทบที่เกิดจากสถานการณ์โควิด-19 รอบโลก พบว่า ผู้คนรู้สึกว่าจะต้องทำงานและพร้อมที่จะถูกติดต่อเรื่องงานอยู่ตลอดเวลา ไม่สามารถแบ่งเวลาระหว่างเวลาทำงานกับเวลาส่วนตัวได้เพราะพื้นที่การทำงานและพื้นที่ส่วนตัวกลายเป็นพื้นที่เดียวกัน ส่งผลให้เกิดความเครียดเพิ่มมากขึ้น (Cigna, 2020) ทั้งความเครียดในบทบาทหน้าที่ของงาน (Role Stress) และความเครียดจากเทคโนโลยี (Technostress) อันปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงาน (Monideepa Tarafdar, Qiang Tu, Bhanu S. Ragu-Nathan & T. S. Ragu-Nathan, 2007)

## 2. ความพึงพอใจของพนักงาน

การทำงานระยะไกลเป็นรูปแบบการทำงานที่ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว และยังทำให้เกิดความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานอีกด้วย (Schieman & Glavin, 2017; Contreras, F., Baykal, E. & Abid, G., 2020) นักวิชาการหลายท่านอธิบายว่าการทำงานระยะไกลจากที่บ้าน ช่วยสนับสนุนความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานในเชิงบวก (Fisher et al., 2009; Ellis & Webster, 1998; Fedáková & Ištoňová, 2017) อีกทั้งยังช่วยปรับปรุงคุณภาพชีวิต ทำให้พนักงานมีความสุข และก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Azarbouyeh & Jalali Naini, 2014; Kazekami, 2020) จากการศึกษาของ Golden, Veiga and Simsek ในปี ค.ศ. 2006 ได้กล่าวเสริมว่า การทำงานระยะไกลช่วยลดความไม่สมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว พนักงานมีอิสระและความยืดหยุ่นในการจัดตารางเวลาของตัวเองได้ เช่น สามารถจัดการงานครอบครัว หรือภาระผูกพันอื่น ๆ ที่ไม่ใช่งานที่ต้องรับผิดชอบไปพร้อมกันได้ หรือแม้แต่การกำหนดเวลาทำงานของตนเองให้เหมาะสมกับรูปแบบการใช้ชีวิตของพนักงานเองได้ ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงานและองค์กร ที่ทำงานอยู่ รวมถึงมีส่วนทำให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย (Johnson, L.C., Andrey, J. & Shaw, S.M., 2007; Grant, Wallace, & Spurgeon, 2013)

จากการที่การทำงานระยะไกลสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ ส่งผลให้พนักงานประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปยังสำนักงาน และมีเวลาเพิ่มขึ้นจากการไม่ต้องเดินทาง โดยพนักงานสามารถนำเวลาที่ได้จากส่วนนี้ไปใช้ในการทำธุระส่วนตัว หรือกิจกรรมยามว่างได้ เช่น การดูแลบุตร หรือการออกกำลังกาย ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการทำงานระยะไกลนี้เพิ่มมากขึ้น (Hill, Ferris, & Martinson, 2003) นอกจากนี้แล้วในปี ค.ศ. 2021 Irawanto, D., Novianti, K. and Roz, K. กล่าวไว้ในการศึกษา

ของพวกเขาว่า ในประเทศอินโดนีเซีย ได้มีนโยบายในการสนับสนุนให้มีการทำงานจากที่บ้านทั้งจากทางภาครัฐและเอกชนหลายแห่ง เพื่อลดการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่อย่างไวรัสโคโรนา-2019 ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะมีความอย่างปลอดภัยจากการติดเชื้อไวรัสและมีพื่อใจกับการทำงานรูปแบบนี้เพิ่มอีกด้วย

### 3. ภาวะผู้นำตนเอง

ถึงแม้จะมีการศึกษาและมีบทความต่างๆ ออกมากันอย่างแพร่หลายเกี่ยวกับการทำงานระยะไกล ช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและส่งผลดีต่อองค์กร แต่ก็ไม่ใช่พนักงานทุกคนจะเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานนี้ การที่จะทำงานงานระยะไกลให้มีประสิทธิภาพนั้น ตัวพนักงานเองควรมีภาวะผู้นำตนเอง มีวินัยในการทำงาน สามารถจัดการกับปัญหาต่างๆ ในการทำงานเพียงลำพังจากการแยกตัวทางสังคม หรือแม้แต่บริหารจัดการเวลาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเป็นรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น และมีอิสระสูง (Neeley, 2020) นอกจากนั้นแล้ว Baruch (2000) ยังกล่าวเสริมอีกว่า การทำงานระยะไกลนั้น อาจจะเหมาะกับพนักงานกลุ่มเล็กๆ เนื่องจากเป็นรูปแบบการทำงานนี้มีความเป็นอิสระสูง การมีวินัยในตนเองเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นต้องถูกนำมาพิจารณาเป็นเกณฑ์ในการเลือกบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการทำงานระยะไกล หรือกล่าวอีกแง่หนึ่งคือ พนักงานที่ต้องทำงานระยะไกลส่วนใหญ่ควรต้องเป็นผู้ที่มีมีวินัยในตนเองค่อนข้างสูง แม้ว่าโดยหลักแล้วเราจะสนใจศึกษาลักษณะการทำงานเสมือนจริงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานระยะไกลแล้ว แต่การศึกษาลักษณะนิสัยส่วนบุคคลก็เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ต้องควรพิจารณา เป็นเงื่อนไขที่ส่งเสริมความเป็นผู้นำตนเอง (Ho & Nesbit, 2014)

ภาวะผู้นำตนเองมีบทบาทสำคัญในการทำงานระยะไกล เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน มีการตั้งเป้าหมาย การติดตามผล และมีการให้รางวัลกับตัวเองอยู่เสมอ นอกจากนั้นแล้วพนักงานที่มีภาวะผู้นำตนเองยังมีทักษะการจัดการด้านเวลาและงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องมีการควบคุม (Smith et al. 2022) หรือมีการบังคับที่ลดลงจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งต่างจากการทำงานที่สำนักงาน (Raisiene, 2020) ส่งผลให้แรงจูงใจในการทำงานและแนวโน้มที่ลดลงเรื่อยๆ หากพนักงานไม่มีภาวะผู้นำตนเองในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้น (Purwanto et.al, 2020) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำตนเองที่พนักงานควรมี (DeCenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S., 2010) อีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานระยะไกลสูงสุดคือตัวพนักงานเองควรฝึกฝนทักษะที่หลากหลายและมีความจำเป็นสำหรับรูปแบบการทำงานนี้ เช่น ทักษะทางด้านการสื่อสาร ทักษะในการวางแผน และจัดการด้านเวลา ตัวพนักงานเองรู้ว่าการทำงานในช่วงเวลาใดจะก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด (Lapierre, Steenbergen, Peeters, & Kluwer, 2016)

จากบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการพัฒนาทักษะการทำงานใหม่ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน ประกอบกับการทำงานระยะไกลเป็นรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นไม่มีขอบเขต

ของเวลาการทำงานที่ชัดเจนส่งผลให้พนักงานมีชั่วโมงการทำงานที่มากขึ้น และก็อาจส่งผลทำให้เกิดภาวะความเครียดจากการทำงาน ขึ้นอีกด้วย (Liu & Lo, 2018)

#### 4. ความเครียดจากการทำงาน

ในขณะที่ทั้งสื่อโซเชียลมีเดียยุคใหม่และสื่อดั้งเดิมเริ่มมีการพูดคุยเกี่ยวกับความเครียดจากการทำงาน และความเหนื่อยหน่ายในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 (Brynjolfsson et al., 2020; Petterson et al., 2020) จากการที่ภาครัฐออกนโยบายต่าง ๆ เพื่อเป็นการควบคุมการแพร่ระบาด โดยให้มีการเว้นระยะห่างทางสังคม รวมถึงมีคำสั่งให้กักบริเวณหากเกิดการติดเชื้อไวรัส ส่งผลให้รูปแบบการทำงานจากที่บ้านเป็นที่นิยมอย่างรวดเร็ว แต่องค์การส่วนใหญ่ไม่ได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานได้ดีเท่าที่ควร (Lavelle, 2020) จากการศึกษาของ Zhang (2016) พบว่าการทำงานระยะไกลได้ส่งผลกระทบต่อพนักงานเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร นั่นคือความสมบูรณ์ของข้อมูล (Information Richness) หรืออีกนัยหนึ่งคือความสามารถในการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจของผู้ร่วมงานในช่วงเวลาหนึ่ง และการรับรู้ตัวตน (Social presence) ของพนักงานลดประสิทธิภาพลงไป ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง เมื่อเทียบกับการสื่อสารแบบตัวต่อตัว (face-to-face communication) (Andres, 2002) ส่งผลให้เกิดการพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานที่ต่ำ และทำให้เกิดความเครียดในการทำงานได้ (Staples, 2001) อีกสาเหตุของความเครียดสะสมที่เกิดจากการทำงานระยะไกลคือ ความรู้สึกเหงาและโดดเดี่ยว โดยมากเกิดจากตัวพนักงานเองไม่ได้มีกิจกรรมหรือปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่เกิดการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ ที่มีข้อจำกัด นโยบาย หรือข้อบังคับที่จะต้องเว้นระยะห่างทางสังคมเพื่อลดการแพร่ระบาดของโรค ทำให้พนักงานบางคนเกิดความรู้สึกเหงา หรือโดดเดี่ยวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้จะมีการติดต่อสื่อสารผ่านเทคโนโลยีและระบบเครือข่าย แต่การสนทนาส่วนใหญ่ก็จะไปในเรื่องที่เกี่ยวข้องงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งไม่สามารถตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาของพนักงานบางคนได้เหมือนกับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในรูปแบบเดิม (Wang, B., Liu, Y., Qian, J., and Parker, S., 2020) ยังมีข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัญหาที่พนักงานที่ต้องเปลี่ยนมาเป็นทำงานระยะไกลอย่างกะทันหัน ผลกระทบจากการเตรียมความพร้อมของสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้การทำงานที่ดี ก่อให้เกิดปัญหาด้านสุขภาพขาดสมดุลระหว่างปัญหาเรื่องงานและครอบครัว ส่งผลกระทบต่อความเครียด และประสิทธิภาพในการทำงานด้วยเช่นกัน (Stamper & Johlke, 2003; Vischer, 2007) อีกทั้งการที่พนักงานต้องแชร์พื้นที่ทำงานกับสมาชิกในครอบครัว และมีสภาพของที่อยู่อาศัยไม่เหมาะสำหรับการที่สมาชิกในครอบครัวจำเป็นต้องทำงานไปพร้อมกับ การเรียนออนไลน์เด็ก ๆ ในครอบครัว (Galanti, T. et al., 2021) ซึ่งเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดการเสียสมาธิ และส่งผลกระทบต่อการทำงาน อาจทำให้พนักงานลดการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงานที่ลดลง เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานกลายเป็นสิ่งที่ทำให้เสียสมาธิมากขึ้นในการทำงาน

(Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll SC., 2021)

นอกจากนั้นแล้วความเครียดอันเป็นผลมาจากบทบาทที่ได้รับหรือหน้าที่ที่เพิ่มขึ้นมากเกินไป (Goode, 1960) ทั้งการที่ต้องรับผิดชอบทั้งบทบาทในฐานะสมาชิกของครอบครัวและพนักงานที่ต้องทำงานที่บ้าน ขาดสมดุลระหว่างปัญหาเรื่องงานและครอบครัว ขาดการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กร (Stamper & Johlke, 2003; Vischer, 2007) อีกทั้งการทำงานระยะไกลจากที่บ้านมักเป็นการทำงานที่ไม่มีขอบเขตที่ชัดเจนระหว่างงานที่ได้รับมอบหมายกับชีวิตส่วนตัว มีชั่วโมงการทำงานที่เยอะเกินไป ส่งผลให้เกิดระดับความเครียดที่เพิ่มขึ้นได้ (Liu & Lo, 2018) เริ่มมีการพูดถึงกันมากขึ้นเกี่ยวกับ “ภาวะหมดไฟในการทำงาน” เกี่ยวกับการทำงานระยะไกลในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา-2019 ซึ่งเป็นกลุ่มอาการทางจิตวิทยา เป็นผลจากความอ่อนล้าทางร่างกายและอารมณ์สะสมกันเป็นระยะเวลานาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าพนักงานเองมีประสิทธิภาพในการทำงานและความสำเร็จลดลง ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติหน้าที่และความพึงพอใจในงาน (Maslach & Leiter, 2016; Queen & Harding, 2020) ฉะนั้นองค์กรควรต้องพิจารณาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงาน หรือความสมัครใจที่จะยินดีต่อการทำงานระยะไกล โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานหญิงที่มีภาระและความรับผิดชอบทางบ้านเป็นจำนวนมาก พนักงานอาจต้องทำงานเป็นเวลานาน รวมถึงปัจจัยและสถานการณ์อื่น ๆ ที่อาจทำให้เกิดความไม่สมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว พนักงานรู้สึกไม่มั่นคง มีความเครียด และความเหนื่อยหน่ายเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่หรือไม่ (Hayes, S.W. et al., 2021) สำหรับการประเมินผลการทำงานจากการทำงานระยะไกล มีศึกษาพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาค่อนข้างสูงและมีทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในองค์กร หากพนักงานรู้สึกว่าไม่ได้อยู่ในสายตาของผู้บังคับบัญชา ไม่ได้ได้รับการตรวจสอบการทำงาน หรือมีระบบการประเมินผลการทำงานที่ไม่เป็นธรรม ส่วนใหญ่จะก่อเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในหน้าที่การงาน ก่อให้เกิดภาวะเครียดและรู้สึกหมดไฟ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงที่อาจจะทำให้กลายมาเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ (Sora et al., 2013) หากไม่นำเรื่องนี้มาพิจารณาประกอบ สิ่งนี้อาจเป็นสารตั้งต้นที่ก่อให้เกิดหายนะในการสร้างความเหนื่อยหน่ายให้กับพนักงานในองค์กร และนำไปสู่การลาออกจากองค์กรได้ ดังนั้นข้อควรพิจารณาเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่กำลังพิจารณาย้ายพนักงานจำนวนมากเพื่อเปลี่ยนไปเป็นการทำงานระยะไกลอย่างถาวรมากขึ้น (LeanIn.org & Survey Monkey, 2020)

นอกจากนั้นแล้ว Hayes, S.W. et al., (2021) ได้กล่าวไว้ในการศึกษาของเขาว่าการที่องค์กรเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานโดยการให้พนักงานสามารถทำงานระยะไกลได้ ทั้งพนักงานชายและหญิงที่มีอายุมากจะมีความเครียดอยู่ในระดับที่สูง ซึ่งเป็นความวิตกกังวลเกี่ยวกับการแพร่ระบาดและการติดเชื้อที่จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อบุคคลกลุ่มนี้ อันเป็นกลุ่มข้อมูลที่มีเปราะบางเนื่องจากอายุงาน ประสิทธิภาพ และเรี่ยวแรงในการทำงานก็ลดลงไปมากอีกด้วย อีกทั้งพนักงานกลุ่มนี้ยังมีความวิตกกังวล และมีความเครียด

จากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไปไม่ว่าจะเป็นการถูกบังคับใช้เทคโนโลยี (techno-overload) ความซับซ้อนของเทคโนโลยี (techno-complexity) หรือแม้แต่ความไม่แน่นอนของเทคโนโลยี (techno-uncertainty) ซึ่งส่งผลเชิงลบต่อผลิตภาพการทำงานของพนักงานกลุ่มนี้อีกด้วย (Monideepa Tarafdar, Qiang Tu, Bhanu S. Ragu-Nathan & T. S. Ragu-Nathan, (2007)

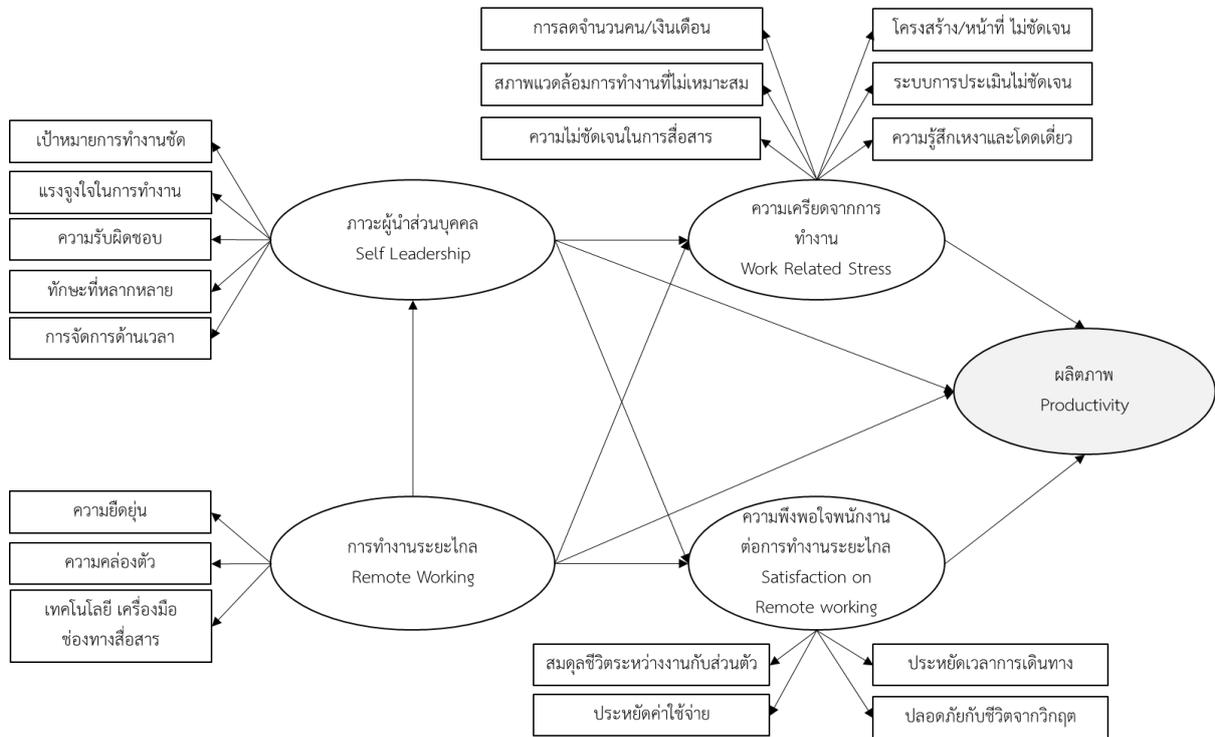
### 5. ผลิตภาพการทำงาน

การทำงานจากระยะไกลได้รับความนิยมมากขึ้นในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา นับตั้งแต่การแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่อย่างโควิด-19 และดูเหมือนว่าจะเป็นรูปแบบการทำงานที่สามารถเพิ่มผลิตภาพทั้งกับพนักงานและองค์กรได้ เนื่องจากการที่เป็นรูปแบบการทำงานที่มีความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการทำงานสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ และแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน (Marshall, Michaels, & Mulki, 2007; Kazekami, 2020) แต่อย่างไรก็ตามได้มีงานศึกษาวิจัยและชี้ให้เห็นว่า การทำงานระยะไกลก็ไม่ได้มีส่วนที่ดีหรือทำให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นไปทั้งหมด ในทางตรงกันข้ามก็ยังมีส่วนที่ส่งผลในเชิงลบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน และผลิตภาพขององค์กรได้เช่นกัน (Hertel, Geister & Konradt, 2005) ซึ่งจะเห็นได้จากการทำงานระยะไกลมีส่วนทำให้พนักงานขาดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลลดลง พนักงานหลายคนรู้สึกโดดเดี่ยว ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของทีม ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงาน นำไปสู่ความหวาดกลัวเกี่ยวกับความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน เนื่องจากพนักงานที่ทำงานระยะไกลรู้สึกว่า การรับรู้ของหัวหน้างานถึงผลงาน และความสำเร็จต่างๆ นั้นต่ำกว่าพนักงานที่ทำงานในสำนักงาน (Zhang, 2016) และอาจจะส่งผลต่อการพิจารณาอัตราผลตอบแทน หรือเลื่อนตำแหน่ง (Kurland & Cooper, 2002). จากความยืดหยุ่นและความคล่องตัวของการทำงานระยะไกล ทำให้เกิดความคลุมเครือต่อขอบเขตการทำงาน บางครั้งทำให้พนักงานต้องมีหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อชั่วโมงการทำงานที่มากเกินไป ซึ่งหากพนักงานไม่สามารถบริหารจัดการเวลาระหว่างงานที่ต้องรับผิดชอบขององค์กรและธุระส่วนตัวออกจากกันได้ดีแล้ว เหล่านี้ก็จะส่งผลต่อสุขภาพ (Gurstein, 2001 & Mitchell, 2017) และความรู้สึกในทางลบของพนักงาน อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานด้วยเช่นกัน (Stich, 2020)

### ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรมอย่างเป็นระบบโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงระบบ (Systematic Review) เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งที่มาเพื่อสรุปผลการวิจัยที่มีอยู่เกี่ยวกับ ผลิตภาพการทำงาน การทำงานระยะไกล ภาวะผู้นำส่วนบุคคล ความเครียดจากการทำงาน ความพึงพอใจพนักงาน ซึ่งเป็นปัญหาหรือคำถามที่เกี่ยวข้องในวรรณกรรมที่รวบรวมมาอันเกิดจากการดัดแปลงแนวคิดของตัวแบบ

ความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Demands – Resources: JD-R Model) เป็นกรอบของการทบทวนวรรณกรรม และสังเคราะห์กรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่

## ผลการวิจัย

จากกรอบแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ที่สังเคราะห์ขึ้น แสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัท จะประกอบไปด้วย การทำงานระยะไกล และภาวะผู้นำตนเอง ส่งผลโดยตรงต่อผลิตภาพการทำงาน นอกจากนั้นแล้วการทำงานระยะไกลและภาวะผู้นำตนเองยังมีผลต่อผลิตภาพการทำงานผ่านปัจจัยความพึงพอใจต่อการทำงานและความเครียดจากการทำงานอีกด้วย

ในการทำงานระยะไกลนั้น องค์กรได้จัดทรัพยากรในการทำงานให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรทางกายภาพที่สามารถทำงานจากสถานที่ใดก็ได้โดยไม่ต้องเข้าสำนักงาน พร้อมจัดเตรียมอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับการทำงานระยะไกล ทรัพยากรด้านเวลาโดยพนักงานสามารถเลือกเวลา

ที่จะทำงานได้ ทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้น โดยที่พนักงานรู้สึกว่ามีสมดุลชีวิตส่วนตัวและงาน (Work-Life Balance) มากขึ้นไม่จำเป็นต้องเข้าไปทำงานที่สำนักงานทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไป ทำให้พนักงานมีเวลาในการใช้ทำกิจกรรมอื่นเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ยังลดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อจากโรคอุบัติใหม่ทำให้พนักงานไม่ต้องเป็นกังวล ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงานและส่งผลต่อผลผลิตในการทำงาน Intarachot, (2019)

นอกจากนั้นแล้วการทำงานระยะไกลก็ยังส่งผลต่อภาวะผู้นำส่วนบุคคล เนื่องจากเป็นรูปแบบการทำงานที่พนักงานไม่ได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและขาดการควบคุมอย่างใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชา อาจส่งผลให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นพนักงานจะต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ทั้งเป้าหมายส่วนตัวและเป้าหมายขององค์กร มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้งยังต้องมีทักษะในการทำงานอื่นๆ ที่หลากหลาย เช่น ทักษะทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่เพราะเป็นรูปแบบการทำงานที่ต้องใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น รวมถึงทักษะด้านการบริหารเวลา เพราะว่าการทำงานระยะไกลเป็นรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นไม่มีขอบเขตของเวลาการทำงานที่ชัดเจนส่งผลให้พนักงานมีชั่วโมงการทำงานที่มากขึ้น ส่งผลให้เกิดภาวะความเครียดจากการทำงาน (Liu & Lo, 2018) นอกจากนี้แล้วพนักงานบางท่านมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่เหมาะสมกับการทำงานระยะไกล เพราะต้องดูแลสมาชิกในครอบครัว มีการใช้พื้นที่การทำงานหรือเรียนออนไลน์ร่วมกับสมาชิกคนอื่นในครอบครัว ความรู้สึกเหงา โดดเดี่ยว จากการขาดปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ขาดการสื่อสารที่ชัดเจนถึงเป้าหมาย หรือวิธีการในการประเมินผลการทำงาน รวมไปถึงหน้าที่ความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้นจากปรับผังองค์กรหรือทีมงานเพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานระยะไกล เนื่องจากไม่ได้มีการวางแผนเตรียมพร้อมไว้สำหรับการทำงานระยะไกลในช่วงแรกของการเกิดการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ เหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดความเครียดจากการทำงานระยะไกล ส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลผลิตภาพในการทำงานที่ลดลง (Monideepa, Tarafdar, Qiang Tu, Bhanu S. Ragu-Nathan & T. S. Ragu-Nathan, 2007)

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าการทำงานระยะไกลและการมีภาวะผู้นำส่วนบุคคลส่งผลต่อผลผลิตภาพการทำงานของพนักงานบริษัทช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ทางตรง และทางอ้อมผ่านปัจจัยด้านความพึงพอใจของพนักงาน และความเครียดจากการทำงาน ซึ่งถ้าหากองค์กรสามารถเพิ่มความพึงพอใจจากสิ่งที่จะทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน และลดสิ่งที่จะทำให้พนักงานเกิดความเครียดลงมาได้มากเท่าไร ก็จะทำให้เกิดผลผลิตภาพในการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่มากขึ้นตามไปด้วยเท่านั้น

## การอภิปรายผล

จากกรอบแนวความคิดที่สังเคราะห์ขึ้นได้ มีความสอดคล้องกันกับตัวแบบความต้องการของงาน และปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Demands–Resources: JD-R Model) ของ Bakker & Demerouti, (2007) ที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบในการทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยที่ความต้องการของงาน (Job Demand) จะเทียบได้กับภาวะผู้นำในตนเอง (Self-Leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำงานกับบุคคลและสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อภาวะความเครียด (Strain) ทำให้เกิดความเหนื่อยล้า ความเหนื่อยหน่าย ระดับของพลังในการทำงาน อันนำไปสู่ความบกพร่องทางด้านสุขภาพจนส่งผลให้ผลิตภาพในการทำงานที่ลดลง (Performance Outcome) ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ (Liu & Lo, 2018) และ Queen & Harding, (2020) ในทางตรงกันข้ามปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Resource) จะเทียบได้กับการทำงานระยะไกล (Remote Working) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถช่วยให้บุคคลสามารถทำงานและมีผลงานที่ดี เช่น ทรัพยากรทางกายภาพที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน ทรัพยากรทางความรู้ ทรัพยากรทางเวลา ทรัพยากรทางด้านจิตวิทยา สังคม หรือวัฒนธรรมองค์การ พร้อมกับกระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) ความต้องการเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการพัฒนาทักษะต่างๆ อันส่งผลต่อผลิตภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น (Performance Outcome) ตามรูปแบบของตัวแบบ JD-R ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ Al-Omari & Okasheh, (2017)

นอกจากนั้นแล้วบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่ทำงานระยะไกล และการใช้เทคโนโลยีในการทำงานระยะไกลมีความสัมพันธ์กับความเครียดจากการทำงาน และส่งผลเชิงลบต่อผลิตภาพการทำงานของพนักงานอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ (Tarafdar, M. et al., 2007)

## ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากกรอบแนวความคิดที่สังเคราะห์มาได้นั้น องค์กรควรมีการส่งเสริมการวางแผน และการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนร่วมกันกับพนักงานระยะไกล ให้มีความเข้าใจในหน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง พร้อมพัฒนาความสามารถของพนักงานระยะไกลให้ทักษะที่หลากหลายที่จำเป็นต่อการระยะไกล เช่น ทักษะด้านการสื่อสาร การจัดการด้านเวลา จัดให้มีการฝึกอบรม แบ่งปันความรู้ สร้างวัฒนธรรมองค์การพร้อมกับเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการวางแผนเพื่อเพิ่มผลิตภาพของพนักงานระยะไกลเกี่ยวกับการทำงานระยะไกลอยู่เสมอ นอกจากนี้แล้วองค์กรต้องสร้างสภาวะที่เหมาะสมสำหรับการทำงานระยะไกลให้กับพนักงาน เช่น สนับสนุนเครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร การเข้าถึงข้อมูลให้มีความปลอดภัยและสามารถทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานให้เป็นไปอย่างราบรื่น มีการจัดประชุมใหญ่บริษัท ประจำเดือนที่สำนักงานหรือนอกสถานที่เพื่อให้พนักงานได้เข้ามาพบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยน

ความคิดและลดความรู้โดดเดี่ยวจากการทำงานระยะไกลเป็นเวลานาน และเป็นการสื่อสารความต้องการที่ชัดเจนเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร และวิธีการประเมินผลการทำงานของพนักงานที่ต้องทำงานระยะไกล เพื่อลดความวิตกกังวลตรงส่วนนี้ด้วย ที่สำคัญองค์กรจะต้องมีการประเมินและปรับปรุงนโยบายเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอตามข้อมูลตอบรับและความต้องการที่เปลี่ยนไป ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนในการทำงานระยะไกลขององค์กรได้

### ข้อเสนอแนะงานวิจัยในอนาคต

ในการศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุสำคัญอื่น ๆ โดยไม่ได้อิงตัวแบบความต้องการของงานและปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน (Job Demands – Resources: JD-R Model) เป็นกรอบในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานระยะไกล หรือศึกษาผลิตภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทในช่วงภาวะปกติที่ไม่มีสถานการณ์วิกฤตจากการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่หรือภัยธรรมชาติ ลักษณะของธุรกิจ ขนาดของธุรกิจ ระดับศักยภาพของพนักงานที่ทำงานระยะไกลและส่งผลต่อผลิตภาพการทำงานในเชิงบวก

### เอกสารอ้างอิง

- Ali, M., and Aroosiyah, M. (2014). Impact of job design on employees' performance (with special reference to school teachers in the Kalmunai Zone). *Journal of Management*, 8(1), 33-41.
- Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan. *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24), 15544-15550.
- Andres, H. (2002). A comparison of face-to-face and virtual software development teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 8(1/2), 39-48. doi: 10.1108/13527590210425077
- Azarbouyeh, A. and Jalali Naini, S.G. (2014). A study on the effect of teleworking on quality of work life. *Management Science Letters*, 4(6), pp. 1063–1068. Available at: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.5.027>.
- Bakker AB, Demerouti E. (2007). *Job demands–resources theory: taking stock and looking forward*. *J Occup Health Psychol*. 22, 273–285.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: Benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 34–49.

- Beauregard, T. A., Basile, K.A. and Canónico, E. (2019). *Telework: outcomes and facilitators for employees*. In: Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 511-543.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A. , Rock, D., Sharma, and Tu Ye, H. Y. (2020). COVID-19 and remote work: An early look at US data. *National Bureau of Economic Research*.
- Chen, J. (2012). The role of job design and mechanism in motivating feedback-seeking behavior in transportation service. *The Service Industries Journal*, 32(13), 2047-2057.
- Contreras, F., Baykal, E. and Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>.
- CSSE. JHU, (2021). COVID-19 Content Portal by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU). Retrieved April 2021 from: <https://systems.jhu.edu/research/public-health/ncov/>
- DeCenzo, D., Robbins, S., and Verhulst, S. (2010). *Fundamentals of human resource management (10th ed.)*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ellis, T.S. and Webster, R.L. (1998). Is managers' innovation toward telecommuting: A structural equation model. *Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System 4*: 161–68. Available at: <https://doi.org/10.1109/hicss.1998.655271>.
- Fabeil, Noor FzLinda, Pazim, Khairul Hanim, and Langgat, Juliana. (2020), The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.2, 837-844.
- Fisher, G.G., Bulger, C.A. and Smith, C.S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), pp. 441–456. Available at: <https://doi.org/10.1037/a0016737>.
- Gajendran, R. S., and Harrison, D. A. (2007). *The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-41.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. and Toscano, F. (2021). *Work From Home During the COVID-19 Outbreak*. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(7), pp.e 426-e432.

- Golden, T. D., Veiga, J. F., and Simsek, Z. (2006). *Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home?*. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-50.
- Goode, W.J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25,483-496.
- Hayes, S.W., Priestley, J.L., Moore, B.A., and Ray, H.E. (2021). Perceived stress, work-related burnout, and working from home before and during COVID-19: An examination of workers in the United States. *SAGE Open*, 11(4), p. 215824402110581. Available at: <https://doi.org/10.1177/21582440211058193>.
- Hertel, G., Geister, S., and Konradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. doi: 10.1016/j.hrmr.2005.01.002
- Hill, E. J., Ferris, M., and Martinson, V. (2003). *Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life*. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 220-41.
- Ho, J., and Nesbit, P. L. (2014). Self-leadership in a Chinese context: Work outcomes and the moderating role of job autonomy. *Group & Organization Management*, 39(4), 389–415. <https://doi.org/10.1177/1059601114539389>
- Intarachot, N. (2019). A Study a Job Satisfaction of Employees Public Company Limited, Sukhumvit Area. Retrieved June 10, 2023, from <https://mmm.ru.ac.th/MMWIS/sun17/6014993145.pdf>
- Irawanto, D., Novianti, K. and Roz, K. (2021). Work from home: Measuring satisfaction between work–life balance and work stress during the COVID-19 pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), p. 96. Available at: <https://doi.org/10.3390/economies9030096>.
- Johnson, L.C., Andrey, J. and Shaw, S.M. (2007). Mr. Dithers comes to dinner: Telework and the merging of women's work and Home Domains in Canada. *Gender, Place & Culture*, 14(2), pp. 141–161. Available at: <https://doi.org/10.1080/09663690701213701>.
- Kazekami, S. (2020). Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecommunications Policy*, 44(2), p. 101868. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>.

- Kurland, N., and Cooper, C. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal Of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126. doi: 10.1016/s1047-8310(01)00051-7
- Lapierre, L. M., Steenbergen, E. F., Peeters, M. C., and Kluwer, E. S. (2016). *Juggling work and family responsibilities when involuntarily working more from home: A multiwave study of financial sales professionals*. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 804-22.
- Lavelle, J. (2020). *Gartner CFO survey reveals 74% intend to shift some employees to remote work permanently*. Retrieved July 2021, from [https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-survey-reveals-74-percent-of-orgs-to-shi ft-some-employees-to-remote-work-permanently](https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-03-gartner-cfo-survey-reveals-74-percent-of-orgs-to-shift-some-employees-to-remote-work-permanently)
- LeanIn.org and Survey Monkey. (2020). *Women's well-being and workload during the COVID-19 pandemic*. Retrieved April 2021, from: <https://leanin.org/article/womens-workload-and-burnout>
- Lucas, S. (2020). TH Post-Covid19 World: 4 ways HR will look different in the “New Normal”. *HRACUITY* Johns Hopkins University Center for Systems Science and Engineering, (2021).
- Marshall, G., Michaels, C., and Mulki, J. (2007). Workplace isolation: Exploring the construct and its measurement. *Psychology And Marketing*, 24(3), 195-223. doi:10.1002/mar.20158
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., José Vela-Jiménez, M., and de-Luis-Carnicer, P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31. doi:10.1108/09534810810847011
- Maslach, C., and Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Monideepa Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S, & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), pp. 301-328. doi:10.2753/mis0742-1222240109.
- Neeley, T. (2020). *The Pros and Cons of Remote Work: Is it Right for You?*. Retrieved from June 10, 2021, Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/the-pros-and-cons-of-remote-work>

- Novianti, K. R. and Kenny R. (2020). Teleworking and Workload Balance on Job Satisfaction: Indonesian Public Sector Workers During Covid-19 Pandemic. *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)* 1: 8997.
- Ozimek, A. (2020). The Future of Remote Work. *SSRN Electronic Journal*.  
doi:10.2139/ssrn.3638597
- Petterson, S., Westfall, J., and Miller, B. (2020). *Projected deaths of despair during the Coronavirus recession*. Retrieved June 17, 2021, from Well Being Trust.  
[https://wellbeingtrust.org/wp-content/uploads/2020/05/WBT\\_Deaths-of-Despair\\_COVID-19-FINAL-FINAL.pdf](https://wellbeingtrust.org/wp-content/uploads/2020/05/WBT_Deaths-of-Despair_COVID-19-FINAL-FINAL.pdf)
- Purwanto A., Asbari M., Fahlevi M., Mufidt A., Agistiawatis E., Cahyonos Y, and Suryani P., (2020). Impact of Work From Home (WFH) on Indonesian Teachers Performance During the Covid-19 Pandemic: An Exploratory Study. *International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 5, (2020)*, pp. 6235 - 6244
- Queen, D., and Harding, K. (2020). Societal pandemic burnout: A COVID legacy. *International Wound Journal*, 17(4), 873-874.
- Raišienė, A.G. et al. (2020). Working from home—who is happy? A survey of Lithuania's employees during the Covid-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), p. 5332. Available at: <https://doi.org/10.3390/su12135332>.
- Smith, J., Johnson, M., and Brown, K. (2022). The Role of Self-Leadership in Remote Working: A Literature Review. *Journal of Remote Work*, 12(2), 45-62.
- Sora, B., De Cuyper, N., Caballer, A., Peiro, J. M., and De Witte, H. (2013). Outcomes of job insecurity climate: The role of climate strength. *Applied Psychology: An International Review*, 62(3), 382-405.
- Stamper, C. L., and Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Staples, D. (2001). A Study of Remote Workers and Their Differences from Non-Remote Workers. *Journal Of Organizational and End User Computing*, 13(2), 3-14. doi: 10.4018/joeuc.2001040101
- Stich, J. (2020). A review of workplace stress in the virtual office. *Intelligent Buildings International*, 12(3), 208-220. doi: 10.1080/17508975.2020.1759023
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175-184.

- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., and Parker, S. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59. doi: 10.1111/apps.12290
- WHO, (2020). Coronavirus Prevention. Retrieved April 2021 from: [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_2c](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_2c)
- Xiao Y, Becerik-Gerber B, Lucas G, and Roll SC. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *J Occup Environ Med*, 63:181–190.
- Zhang, J. (2016). The Dark Side of Virtual Office and Job Satisfaction. *International Journal Of Business And Management*, 11(2), 40. doi: 10.5539/ijbm.v11n2p40