



## บทความวิจัย

## รูปแบบการปฏิบัติงานทางไกลที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานตามประสบการณ์ของกลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการในภาคอุตสาหกรรม

นพรัตน์ เฝ้าพัฒนา\*

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

\*ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทรศัพท์ 08 0587 2229 อีเมล: nokphaopat@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2023.08.001

รับเมื่อ 20 มิถุนายน 2566 แก้ไขเมื่อ 13 กรกฎาคม 2566 ตอรับเมื่อ 10 สิงหาคม 2566 เผยแพร่ออนไลน์ 30 สิงหาคม 2566

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการปฏิบัติงานทางไกล (Remote Work Model) ที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพตามประสบการณ์ของผู้จัดการในภาคอุตสาหกรรม ประชากร ได้แก่ กลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการจำนวน 45 คน โดยเป็นการวิจัยเชิงผสมผสานเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามผ่านหน้าเว็บไซต์และการสนทนาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Conversation) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและการวิเคราะห์กึ่งสถิติ (Quasi-statistic) ได้แก่ ค่าร้อยละ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการให้รูปแบบการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Mix Online-Onsite หรือ Hybrid Work) เป็นรูปแบบที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 91 รองลงมาได้แก่ รูปแบบการปฏิบัติงานแบบ Onsite คิดเป็นร้อยละ 7 ส่วนความสนใจในรูปแบบการปฏิบัติงานแบบ Online อย่างเดียว เป็นลำดับต่ำที่สุด คิดเป็นร้อยละ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนาเชิงกลยุทธ์ ได้ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านความสมดุลของงานและการดำเนินชีวิต (Work-life Balance) ด้านการบริหารงาน (Job Management) ด้านการปฏิบัติงาน (Work Performance) ด้านเวลาและค่าใช้จ่าย (Time and Budget)

**คำสำคัญ:** การปฏิบัติงานทางไกล ทำงานในสถานที่ ทำงานออนไลน์ ประสิทธิภาพในงาน ผู้จัดการ ภาคอุตสาหกรรม



Research Article

## A Remote Working Model Enhancing Work Efficiency According to Managers' Experience in Industrial Sector

Nopparat Phaopat\*

Graduate School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration, Bangkok, Thailand

\*Corresponding Author, Tel. 08 0587 2229, E-mail: nokphaopat@gmail.com

DOI: 10.14416/j.bid.2023.08.001

Received 20 June 2023; Revised 13 July 2023; Accepted 10 August 2023; Published online: 30 August 2023

© 2023 King Mongkut's University of Technology North Bangkok. All Rights Reserved.

### Abstract

The purpose of this research was to study the remote working model and work effectiveness. The participants were 45 managers participated in development of training programs. The research was a mixed method of quantitative and qualitative methods. The research tools were a questionnaire through the website [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com) and a strategic conversation technique. Data were analyzed by a quasi-statistic of frequency and percentages. The result showed that 91 percent of the managers revealed that the mix of online-and-onsite or hybrid work was the most effective model, followed 7 percent was onsite-only model and 2 percent was online-only model. The result from strategic discussions revealed that the factors that enhance work efficiency were Work-life Balance, Job Management, Work Performance, and Time and Budget.

**Keywords:** Remote Working, On-site Work, Online Work, Work Efficiency, Manager, Industrial Sector



## 1. บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 ได้ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการทำงานของผู้คนในโลกเป็นอย่างมากในหลากหลายมิติ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ซึ่งเป็นผลกระทบที่ต่อเนื่องให้เกิดการปฏิรูปด้านระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ อย่างมากด้วยเช่นกัน [1] โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มาตรการการเว้นระยะห่าง (Social Distancing) ในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดรูปแบบการปฏิบัติแบบทางไกล (Remote Work) เพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรค เช่น ทำงานจากที่บ้าน (Work From Home, WFH) ทำงานในสถานที่ต่าง ๆ ที่เหมาะสม และแบบผสมผสานการทำงานที่บ้านและที่ทำงาน โดยมีรูปแบบในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น สลับวันทำงาน หรือการทำงานเป็นชุดปฏิบัติการ เป็นต้น จากการปฏิบัติงานทางไกลที่เคยเป็นทางเลือกชั่วคราวในสถานการณ์การระบาดของไวรัสโควิด-19 พบว่า ในปัจจุบันการปฏิบัติงานทางไกลนี้ได้กลายมาเป็นความปกติใหม่ในการทำงานของพนักงาน ที่ต้องการคงไว้ให้เป็นทางเลือกในการปฏิบัติงานอย่างถาวร โดยผลสำรวจความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคลที่ดำเนินงานเกี่ยวข้องกับนโยบายและภาคปฏิบัติสำหรับการปฏิบัติแบบทางไกลจาก 122 องค์กรทั่วโลก ในช่วงระหว่างวันที่ 11 ธันวาคม 2563 ถึง 4 มกราคม 2564 พบว่า ร้อยละ 72 ของพนักงานมีความต้องการที่ให้อำนาจการปฏิบัติงานทางไกลยังคงอยู่เป็นบางส่วนของการทำงานทั้งหมด (Partial Remote Work) โดยร้อยละ 61 ระบุว่า ควรใช้ข้อมูลด้านบทบาทหน้าที่การทำงาน (Function) ในองค์กรเป็นปัจจัยหลักในการพิจารณาถึงความเหมาะสมที่สุดสำหรับการปฏิบัติงานทางไกล (Remote Work) หรือการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน [2] นอกจากนี้ KPMG [3] ได้กล่าวว่า มีแนวโน้มว่ารูปแบบการปฏิบัติแบบทางไกลในทุกสถานที่ (From Anywhere) อาจกลายเป็นความต้องการของพนักงานประจำ พนักงานสมรรถนะสูง (Talent) รวมถึงคนเก่งในตลาดแรงงาน ทำให้รูปแบบการปฏิบัติงานแบบทางไกลเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอำนาจในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายขององค์กรให้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงานตามพลังความต้องการของแรงงานทุกระดับ แม้แต่ในภาคอุตสาหกรรมที่มีลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องทำในสถานประกอบการ ก็ยังต้องหันมาพิจารณาเพื่อปรับใช้นโยบายการปฏิบัติงานให้พนักงานได้ทำงานในรูปแบบการปฏิบัติแบบทางไกลได้ถึงร้อยละ 45 โดยได้มีการนำแนวคิดและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 4.0 เช่น Internet of Things (IoT), Artificial Intelligence (AI), Cloud Computing รวมถึงระบบหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับกระบวนการผลิตเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน Remote Work อีกด้วย [4]

เมื่อพิจารณาถึงการบริหารงานในองค์กรที่เป็นบริษัทข้ามชาติ (Multinational Company) ในแง่ของตลาดแรงงานในระดับสากล (International Workforce) แล้วนั้น จากการศึกษาของ KPMG [5] พบว่า การปฏิบัติแบบทางไกล มีส่วนช่วยเพิ่มโอกาสในการจ้างงานและการรักษาพนักงานให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้นด้วย เช่น การมีกลุ่มพนักงานสมรรถนะสูงอย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น (Broaden Talent Pool) การเพิ่มแรงดึงดูดและรักษาพนักงานสมรรถนะสูง (Attract and Retain Key Talent) การเพิ่มคุณค่าในตัวเองของพนักงาน (Enhance Employee Value and Proposition) และการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน (ESG-Environment, Social, Governance) และความหลากหลายของพนักงาน (DE & I Diversity, Equity & Inclusion) เป็นต้น โดยการปฏิบัติงานแบบการปฏิบัติแบบทางไกล จะส่งอิทธิพลด้านบวกต่อผลิตภาพ (Productivity) และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องาน

(Job Satisfaction) ถ้าพนักงานคนนั้นที่มีความพร้อมในการปฏิบัติงานรูปแบบการปฏิบัติแบบทางไกล เช่น มีประสบการณ์การทำงาน 3 ปีขึ้นไป มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้เองในระดับหนึ่ง มีความเข้าใจในบริบทและความต้องการขององค์กร แต่สำหรับพนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีอายุงานน้อย มีประสบการณ์ทำงานน้อยและยังไม่เข้าใจทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจำเป็นที่จะต้องพิจารณาสัดส่วนการปฏิบัติงาน รูปแบบการปฏิบัติแบบทางไกลและให้ความใส่ใจเป็นพิเศษ [6] อย่างไรก็ตาม การทำงานแบบทางไกล (Remote work) ก็ยังคงมีปัญหาที่ความท้าทายในหลายด้าน เช่น สิ่งรบกวนที่เกิดขึ้นระหว่างการอยู่บ้านและการทำงาน (Work-Home Interference) การผัดวันประกันพรุ่ง (Procrastination) การสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ (Ineffective Communication) และความรู้สึกโดดเดี่ยว (Loneliness) เป็นต้น [7]

เมื่อพิจารณาข้อมูลสถานการณ์โลกเกี่ยวกับการปฏิบัติแบบทางไกล ร่วมกับทฤษฎีการปรับตัวในงาน (Theory of Work Adjustment, TWA) ซึ่งพัฒนาโดย University of Minnesota พบว่า ทั้งพนักงานและองค์กรต่างพยายามที่จะแสวงหาและรักษาสมดุลระหว่างตัวเองและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงความสมดุลของการเติมเต็มความคาดหวังระหว่างพนักงานและองค์กร หรือความคาดหวังระหว่างพนักงานและตัวเองาน ที่มีความเชื่อมโยงกับระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องาน (Job Satisfaction) ซึ่งส่งผลต่อเนื่องไปยังการเริ่มมองหางานใหม่ของพนักงานอีกด้วย [8] โดยเฉพาะอย่างยิ่งความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานของพนักงานกลุ่ม Millennials (เกิดในช่วง พ.ศ. 2523 - 2538) มีความสนใจในเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานรูปแบบการปฏิบัติแบบทางไกลในด้านการมีความยืดหยุ่นในงานและมีสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ส่วนความสนใจในด้านลบนั้นเกี่ยวข้องกับความรู้สึกโดดเดี่ยวและการเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้นผู้จัดการหรือหัวหน้างานของพนักงานกลุ่ม Millennial ที่ทำงานแบบการปฏิบัติรูปแบบทางไกลจึงจำเป็นต้องเพิ่มการสื่อสารระหว่างบุคคลเพื่อรักษาความไว้วางใจ เพิ่มการให้คำปรึกษาที่มีประสิทธิภาพ และช่วยเหลือด้านวัฒนธรรมองค์กร [9]

สำหรับกรณีศึกษาในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานของพนักงานที่ทำงานแบบ WFH มี 2 ปัจจัยหลักได้แก่ (1) ความสามารถในการปรับตัวในการทำงานในส่วนของรูปแบบและสถานที่ทำงานที่ต่างไปจากเดิมอย่างกะทันหัน และ (2) ลักษณะงานที่เหมาะสมกับแบบทำงานจากที่บ้าน (WFH) เช่น งานที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ งานที่ไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับผู้อื่นมากนัก เป็นต้น ซึ่งความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานในระดับสูงของพนักงานที่ทำงานแบบทำงานจากที่บ้าน (WFH) จะไม่ไปเพิ่มความเหนื่อยหน่ายในการทำงานเนื่องจากพนักงานมีแนวโน้มความเครียดลดลงเพราะได้อยู่ในพื้นที่ที่มีความยืดหยุ่นด้านเวลาและไม่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบมากนัก แต่อาจจะส่งผลด้านลบต่อสุขภาพจิตของพนักงานในแง่ของการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ดังนั้นพนักงานที่ทำงานรูปแบบทำงานจากที่บ้าน (WFH) ควรหาเวลาในการเข้าสังคมหรือพูดคุยกับบุคคลอื่นบ้างเป็นครั้งคราว แต่หากพนักงานคนใดไม่มีความพร้อม กล่าวคือไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและมีลักษณะงานที่ไม่สอดคล้องกับการทำงานแบบ WFH ก็อาจส่งผลในทางตรงกันข้ามคือ ก่อให้เกิดความเหนื่อยหน่ายในการทำงานและมีความตั้งใจในการลาออกจากราชการเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน [10]

จากการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเป็นการทำงานจากที่บ้าน (WFH) ในสถานการณ์วิกฤตให้เข้าสู่รูปแบบการทำงานผสมผสาน (Hybrid Work) ในภาวะปกติใหม่นี้ ถือเป็นความท้าทายในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์



ขององค์กร 5 ด้าน คือ (1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (2) การสรรหาและคัดเลือก (3) การฝึกอบรมและการพัฒนา (4) ความปลอดภัยและสุขภาพ และ (5) การบริหารค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล [11] ซึ่งปัจจุบันการบริหารผลประโยชน์เกื้อกูลที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นได้ทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้น โดยรูปแบบการปฏิบัติงานแบบทางไกล Remote Work จัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารผลประโยชน์เกื้อกูล เพราะหากองค์กรไม่สามารถมอบผลประโยชน์เกื้อกูลที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปให้แก่พนักงานประจำได้ก็อาจนำไปสู่ความไม่พึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการลาออกจากงานที่เพิ่มสูงขึ้น อีกทั้งไม่สามารถดึงดูดผู้สมัครงานที่มีความสามารถให้มีความสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กร [8] จึงกล่าวได้ว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการรักษาพนักงานดาวเด่นและดึงดูดคนเก่ง ให้อยู่กับองค์กรได้ในกรณีที่องค์กรไม่สามารถเพิ่มค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินได้สูงมากนัก

ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานแบบทางไกล เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรสามารถพิจารณาปรับรูปแบบการบริหารผลประโยชน์เกื้อกูลให้ทันต่อสถานการณ์ปกติใหม่ที่มีแนวโน้มของรูปแบบการปฏิบัติงานแบบทางไกล เพิ่มมากขึ้นในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคอุตสาหกรรมที่มีลักษณะการปฏิบัติงานในสถานประกอบการเป็นหลักจะสามารถปรับตัวในการรักษาพนักงานประจำไว้ได้อย่างไร รวมถึงการดึงดูดผู้สมัครงานให้มีความสนใจอยากเข้าร่วมงานกับองค์กร อีกทั้งเพื่อป้องกันปัญหาด้านการวางแผนกำลังคนในอนาคต และเพื่อเป็นข้อมูลที่ช่วยให้องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กรต่อไป

### 1.1. วัตถุประสงค์

ศึกษารูปแบบการปฏิบัติงานทางไกล (Remote Work) ที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานตามประสบการณ์ของพนักงานประจำในระดับผู้จัดการในภาคอุตสาหกรรม

## 2. วิธีการวิจัย

### 2.1 ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษารูปแบบการปฏิบัติงานทางไกล (Remote Work) ที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานตามประสบการณ์ของกลุ่มพนักงานประจำในระดับผู้จัดการในภาคอุตสาหกรรม มีขอบเขตการศึกษาดังนี้

#### 2.1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตด้านเนื้อหา ได้แก่ รูปแบบการปฏิบัติงาน 3 รูปแบบ คือ (1) รูปแบบการปฏิบัติงานทางไกลเพียงอย่างเดียว (Online) (2) รูปแบบการปฏิบัติงานผสมผสาน (Hybrid Work หรือ Mixed Online-Onsite) และ (3) รูปแบบการปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานเพียงอย่างเดียว (Onsite) ความสามารถในการทำงาน และประสิทธิภาพในงาน การบริหารคน และพัฒนาองค์กร

#### 2.1.2 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรในงานวิจัยนี้ ได้แก่ กลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการจากสถานประกอบการอุตสาหกรรมในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน โดยจัดการอบรมสัมมนากลุ่ม จำนวน 45 คน และคัดเลือกจากกลุ่มประชากรแบบเจาะจง (Purposive Sampling) [12] เพื่อการสนทนาเชิงกลยุทธ์จำนวน 5 คน

### 2.1.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล และดำเนินงานตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2565 ถึงเดือนมกราคม พ.ศ. 2566

### 2.1.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการจากสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ จังหวัดลำพูน

## 2.2 วิธีดำเนินการวิจัย

### 2.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสนทนาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Conversation) และแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านหน้าเว็บไซต์ [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com) โดยแบบสอบถามเป็นข้อคำถามแบบเลือกตอบ (Multiple Choice Question) ได้เพียง 1 คำตอบ

การใช้เทคนิคการสนทนาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Conversations) ในการดำเนินการวิจัย หมายถึง การสังเกตและบันทึกบทสนทนาที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติในระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์ ทั้งการพูดคุยและอวัจนภาษา ซึ่งเป็นรูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (Interviewed-base) [13] เพื่อให้เกิดความเข้าใจเชิงลึกในผลที่ได้รับจากแบบสอบถาม

### 2.2.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

กระบวนการและขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 จัดการอบรมสัมมนาในกลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการ ออนไลน์ เป็นเวลา 3 ชั่วโมง เรื่อง รูปแบบการบริหารคนและพัฒนาองค์กร และให้ผู้เข้าร่วมอบรมทำแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านหน้าเว็บไซต์ [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com)

ขั้นตอนที่ 2 ทำการสนทนาเชิงกลยุทธ์ผู้จัดการ และให้ทำแบบสอบถามออนไลน์ (Online Questionnaire) ผ่านหน้าเว็บไซต์ [www.mentimeter.com](http://www.mentimeter.com) การทำการสนทนาเชิงกลยุทธ์ผู้จัดการ ใช้วิธีคัดเลือกจากผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 5 คน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

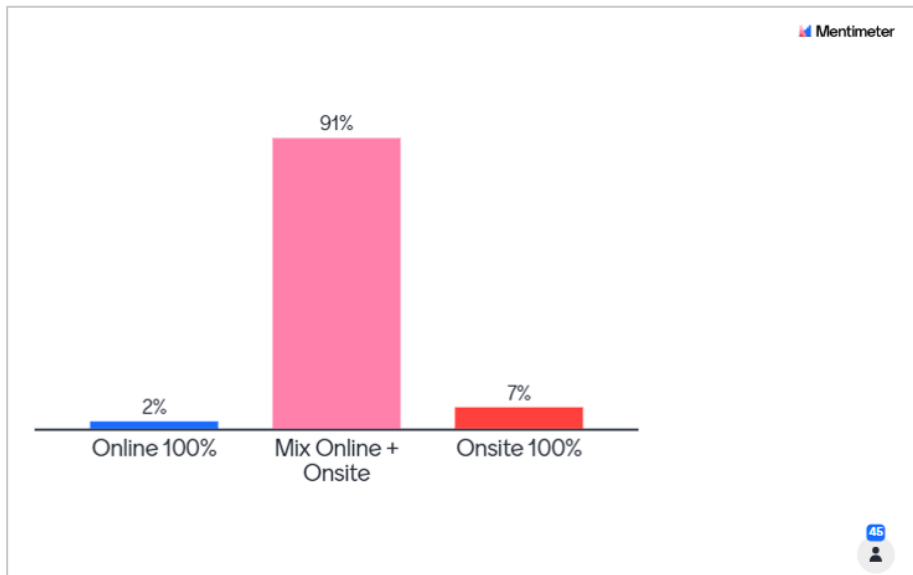
การศึกษานี้ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณแบบการวิเคราะห์กึ่งสถิติ (Quasi-statistic) [12] โดยการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา การวิเคราะห์เชิงปริมาณใช้วิธีแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

## 3. ผลการวิจัย

### 3.1 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการปฏิบัติงานทางไกล (Remote Work)

ผลการวิเคราะห์รูปแบบการปฏิบัติงานทางไกล (Remote Work) ที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานตามประสบการณ์ของกลุ่มพนักงานประจำในระดับผู้จัดการในภาคอุตสาหกรรม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่ารูปแบบการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานตามประสบการณ์ของกลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการ พบว่า ผู้จัดการจำนวน 45 คน ให้รูปแบบผสมผสาน (Mixed Online + Onsite) สูงสุดจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 91 รูปแบบเฉพาะ Onsite จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7 และรูปแบบเฉพาะ Online จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2



รูปที่ 1 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการปฏิบัติงานที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานตามประสบการณ์ของกลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการ

### 3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนาเชิงกลยุทธ์กลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการในด้านเหตุผลสนับสนุนโดยจำแนกเป็นปัจจัยได้

#### 3.2.1 ด้านความสมดุลของงานและการดำเนินชีวิต (Work-life Balance)

สามารถบริหารเวลาระหว่างภาระงานและภารกิจของครอบครัวได้ราบรื่น ทำให้มีเวลาดูแลพ่อแม่ และลูก ๆ ได้สะดวกขึ้น กิจกรรมส่วนตัว เช่น การออกกำลังกาย ทำงานอดิเรก การทำงานแบบผสมผสานนี้ช่วยให้สามารถบริหารเวลาส่วนตัวและงานได้ง่ายขึ้น การได้รับความยืดหยุ่นในการทำงานและการมีสมดุลชีวิตที่ตนพึงพอใจ ลักษณะงานในสำนักงานสามารถทำงานแบบ Remote Work ได้สามารถเข้ามาทำงานที่สถานประกอบการได้ตามความจำเป็นในงาน และเพิ่มโอกาสในการดูแลครอบครัวของตน

#### 3.2.2 ด้านการบริหารงาน (Job Management)

ผู้จัดการเริ่มมีระดับความพึงพอใจที่มีต่องานลดลงเมื่อบริษัทยกเลิกการทำงาน WFH ได้ฝึกความมีระเบียบวินัย มีความกระตือรือร้นมากขึ้นในการทำงาน การประชุม Online ลดความขัดแย้ง



### 3.3.3 ด้านการปฏิบัติงาน (Work Performance)

ถ้าวางเป้าหมายและสามารถส่งมอบผลงานได้ตามเป้าหมาย เพราะช่วงโควิดที่ผ่านมาก็ได้พิสูจน์แล้วว่าสามารถทำงานในรูปแบบนี้ได้ การสร้างความสัมพันธ์ ทำกิจกรรมร่วมกันช่วยให้มีความสนิทกับคนในบริษัท ได้เห็นสีหน้าท่าทางด้วยก็ช่วยให้คุยกันง่ายขึ้น ขอบรรยากาศการคุยแบบเจอตัว เวลาติดขัดเรื่องงานก็จะเดินไปหาเพื่อนร่วมงานได้ทันที พูดคุยกันแบบเจอตัวมันเร็วกว่า ความสัมพันธ์กับคนในบริษัทก็รู้จักกันดี ถ้ามีกิจกรรมที่ต้องทำร่วมกันก็เข้าออฟฟิศได้ไม่ติดอะไร บริษัท พบว่า งานบางอย่างอาจลดพนักงานก็ได้เนื่องจากพบว่า พนักงานบางคนมีภาระงานน้อยกว่าที่ประมาณการ ตอนนี้บริษัทได้ยกเลิกการทำงานแบบทำงานจากที่บ้าน (WFH) แล้ว และให้เข้ามาทำงานที่โรงงานทุกวัน ก็รู้สึกว่ายากกลับไปทำงานแบบทำงานจากที่บ้าน (WFH) บ้าง เพราะกลุ่มงานออฟฟิศหลาย ๆ งานสามารถทำงานผ่านอินเทอร์เน็ตได้ ชีวิตเฉื่อย ๆ ขาดแรงกระตุ้น แล้วก็ขาดการมีสมาธิในการทำงาน เพราะที่บ้านไม่มีพื้นที่ส่วนตัว มีการรบกวนกันจากคนในบ้านด้วย การไปทำงานที่ออฟฟิศก็เชื่อว่าทำงานเสร็จตามเวลาปกติ ยิ่งก็ยังมีการทำงานนอกเวลาในลักษณะเดียวกัน

### 3.2.4 ด้านเวลาและค่าใช้จ่าย (Time and Budget)

ไม่ต้องเสียเวลา เสียเงินไปกับการเดินทาง ช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ถ้าสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จทันเวลา การประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันช่วยให้การทำงานง่ายขึ้นกว่าเมื่อก่อนมาก งานด้านไอทีหรือการทำงานบนระบบออนไลน์สามารถใช้ระบบทำงานต่าง ๆ ได้หลายงานพร้อมกันในเวลาเดียวกัน สามารถทำงานกับบริษัทต่างชาติได้โดยไม่ต้องเดินทางไปอยู่ที่ประเทศนั้น

## 4. สรุปและอภิปรายผล

### 4.1 สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปว่ารูปแบบการปฏิบัติงานที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานตามประสบการณ์ของกลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการในภาคอุตสาหกรรม โดยผู้จัดการให้รูปแบบผสมผสาน (Mixed Online + Onsite) ว่า สูงสุดจำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 91 แบบ Onsite อย่างเดียว จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7 และรูปแบบ online อย่างเดียว จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนาเชิงกลยุทธ์ ได้ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ด้านความสมดุลของงานและการดำเนินชีวิต (Work-life Balance) ด้านการบริหารงาน (Job Management) ด้านการปฏิบัติงาน (Work Performance) ด้านเวลาและค่าใช้จ่าย (Time and Budget)

### 4.2 อภิปรายผล

ในภาพรวม กลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการให้รูปแบบปฏิบัติงานว่าสามารถช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานไปในทางเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากระดับความสนใจจากมากไปหาน้อย เรียงลำดับได้แก่ รูปแบบการปฏิบัติงาน Hybrid Work อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวโน้มของสถานการณ์โลก [2],[3],[5] ที่ระบุว่าการต่าง ๆ พยายามปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยมีการนำนโยบายรูปแบบการปฏิบัติงานแบบทางไกล มาใช้จริงแล้วบางส่วน





ในขณะที่บางองค์การยังอยู่ในระหว่างการพิจารณา โดยใช้เกณฑ์ด้านลักษณะงานและความจำเป็นในงานเป็นปัจจัยหลักของการพิจารณาว่าส่วนงานใดสามารถปฏิบัติงาน แบบทางไกล สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในองค์การภาคอุตสาหกรรมในการเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับกระบวนการผลิตเพื่อรองรับการปฏิบัติงานแบบทางไกล ได้มากขึ้นอีกด้วย [4] จะเห็นได้ว่า ความสนใจในรูปแบบการปฏิบัติงานของการศึกษาและการปรับตัวขององค์การตามสถานการณ์โลกนั้น สอดคล้องกับทฤษฎีการปรับตัวในงาน (TWA) เพื่อรักษาสมดุลระหว่างตัวเองและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปให้ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานไว้ [8],[10] รวมถึงมีโอกาสการเพิ่มความยืดหยุ่นในงานและสมดุลระหว่างชีวิตกับงานได้อีกด้วย [9]

ในส่วนของรูปแบบการปฏิบัติงาน Onsite อย่างเดียว ที่พบรองลงมาในระดับน้อย ในประเด็นนี้ขัดแย้งกับแนวโน้มการปฏิบัติงานแบบทางไกล ของสถานการณ์โลกอย่างสิ้นเชิง [2],[3],[5] แต่กลับสอดคล้องกับปัญหาเรื่องความโดดเดี่ยวและการเข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์การของพนักงาน [9] รวมถึงเหตุผลสนับสนุนในแง่ของการแก้ปัญหาและเรียนรู้ที่หน้างานจริง การได้ทำงานภายใต้บรรยากาศที่ช่วยให้เกิดความกระตือรือร้น และมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

ในขณะที่รูปแบบการปฏิบัติงาน Online ที่พบว่าน้อยมากที่สุด ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาถึงการเพิ่มโอกาสในการจ้างงานของบริษัทข้ามชาติและการดึงดูดคนเก่งจากภายนอก [5] แม้จะมีเหตุผลสนับสนุนว่าการทำงาน Online ช่วยเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในงานก็ตาม ในอีกด้านหนึ่งพบว่า มีความสอดคล้องกับการศึกษาถึงอุปสรรคและความท้าทายในหลายด้านของการทำงานแบบทางไกล [7] ในเรื่องของสิ่งรบกวนที่เกิดขึ้นระหว่างการอยู่บ้านและการทำงาน ปัญหาการสร้างระเบียบวินัยของผู้ปฏิบัติงาน และปัญหาด้านจิตใจจากการขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

กลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการมีความสนใจในรูปแบบการปฏิบัติงาน Hybrid Work สูงเหตุผลด้านประสบการณ์ทำงานที่มีมากกว่า เนื่องจากการทำงานในระดับบริหารจึงมีแนวโน้มของการมีวินัยและความรับผิดชอบในงานที่ไว้วางใจได้สูงกว่า ซึ่งการทำงานในระดับบริหารนี้ก็จะได้รับความยืดหยุ่นของช่วงเวลากิจการปฏิบัติงานอยู่บ้างแล้วจึงค่อนข้างจะมีอิสระในการทำงานมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และผู้มีอายุงานเฉลี่ยเกิน 7 ปี ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มพนักงานระยะยาว (Long-term Employees) [15] จึงมีการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมานานแล้ว เหตุผลดังกล่าวสอดคล้องกับความสามารถในการปรับตัวเข้ากับรูปแบบและสถานที่ทำงานที่ต่างไปจากเดิมอย่างกะทันหัน [10] อีกทั้งยังมีช่วงอายุที่มากกว่าโดยส่วนใหญ่จะมีบุคคลผู้อยู่ในความอุปการะด้วย เช่น พ่อ แม่ ผู้สูงอายุ ภรรยา ลูก จึงให้ความสำคัญกับการบริหารเวลาเพื่อการดูแลครอบครัวเป็นประเด็นหลักด้วย

ในรูปแบบการปฏิบัติงาน ในรูปแบบการปฏิบัติงาน Onsite อาจเนื่องด้วยเหตุผลสอดคล้องกับงานวิจัยของ [16] ที่ว่าพนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีอายุน้อย มีประสบการณ์ทำงานน้อยจะยังไม่เข้าใจทิศทางและวัฒนธรรมขององค์การอย่างชัดเจน จึงมีความสนใจที่จะทำงาน Onsite เพื่อการเรียนรู้ในงานและองค์การ การสร้างวินัย การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานมากกว่าการปฏิบัติงานแบบทางไกล [7] ส่วนประเด็นความแตกต่างจากกลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการด้านอายุ สถานภาพ และบทบาท ส่งผลให้มีการจัดลำดับความสำคัญในชีวิตที่แตกต่างกันตามไปด้วย เช่น การออกแบบรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน การมีบุคคลผู้อยู่ในความอุปการะที่น้อยหรือไม่มีเลย ดังนั้นลักษณะงานหรือความจำเป็นในงานที่สามารถทำงานเฉพาะรูปแบบที่ผ่านอินเทอร์เน็ตได้ทั้งหมด และการเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพในงาน พบว่า ในกลุ่มพนักงานประจำระดับผู้จัดการให้เหตุผลที่เฉพาะเจาะจง คือ

การยอมรับได้ในเรื่องของการทำงานนอกเวลาที่ไม่แตกต่างกันระหว่างการทำงาน Online หรือ Onsite และไม่ได้มีประเด็นปัญหาเรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากมีประสบการณ์ทำงานที่เดิมมานานแล้ว ส่วนเหตุผลอื่นที่เฉพาะเจาะจง คือ มุมมองด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการทำงาน การออกแบบรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน และการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานสร้างได้จากการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการช่วยเหลือกันในการทำงาน

#### 4.3 ข้อเสนอแนะ

4.3.1 ภาควิชาอุตสาหกรรมควรพิจารณาความเป็นไปได้ของกรอบความคิดที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่องานและมีต่อองค์กรได้

4.3.2 ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักถึงผลกระทบในการบริหารงานภายใต้กรอบความคิดเดิม นโยบายเดิม กระบวนการเดิม อาจจะนำมาซึ่งปัญหาด้านอื่น ๆ เพิ่มมากขึ้นอีกด้วย อาทิ อัตราการลาออกที่สูงขึ้น พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน การขาดแคลนผู้สมัครงาน การวางแผนกำลังคนที่ขาดประสิทธิภาพ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรแย่ลง

4.3.3 ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร เนื่องจาก พบว่า แนวโน้มของการปฏิบัติงานแบบทางไกลที่เพิ่มมากขึ้นทั่วโลก จึงควรมีการปรับปรุงด้านการบริหารผลประโยชน์เกื้อกูลในภาควิชาอุตสาหกรรม แม้ว่ากรอบความคิดดั้งเดิมจะมองว่า ภาควิชาอุตสาหกรรมมีลักษณะการปฏิบัติงานในสถานประกอบการเป็นหลักก็ตาม

#### เอกสารอ้างอิง

- [1] Phaopat, N. (2021). Opportunities and Challenges in Post COVID-19 Era for Sustainable Human Resource Management and Development. *Manpower Potential Development Institute Journal for Eastern Economic Corridor*, 1(1), 24-41. (in Thai)
- [2] Deloitte. (2021). *Remote Work: The Road to The Future-Transformation of The Global Workforce*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-remote-work-the-road-to-the-future.pdf> (in Thai).
- [3] KPMG. (2022). *Current Trends in Remote Working: Work from Anywhere*. <https://Assets.Kpmg.Com/Content/Dam/Kpmg/Bg/Pdf/Current-Trends-In-Remote-Working.Pdf>
- [4] Javaid, M., Haleem, A., Singh, R. P., & Suman, R. (2022). Enabling Flexible Manufacturing System (FMS) Through the Applications of Industry 4.0 Technologies. *Internet of Things and Cyber-Physical Systems*, 2, 49-62. <https://doi.org/10.1016/j.iotcps.2022.05.005>
- [5] KPMG. (2022). *Work from Anywhere: Enabling Your International Remote Workforce Today*. <https://Assets.Kpmg.Com/Content/Dam/Kpmg/Xx/Pdf/2022/06/Work-From-Anywhere-Brochure.pdf>



- [6] Anunthawichak, S., Phiphopaekasit, P., & Pumim, A. (2022). Structural Equation Model of Causal Readiness to Work from Home Factors Affecting Productivity and Job Satisfaction of IT Staffs in Bangkok. *Journal of Humanities and Social Sciences Thonburi University*, 16(1), 68-78. (in Thai)
- [7] Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During The COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 70(1), 16-50. <https://doi.org/10.1111/Apps.12290>
- [8] Srithanyarat, D. (2019). *Strategic human resource system for organization development*. Bangkok: National Institute of Development Administration. (in Thai)
- [9] Camp, K. M., Young, M., & Bushardt, S. C. (2022). A Millennial Manager Skills Model for The New Remote Work Environment. *Management Research Review*, 45(5), 635-648. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0076>
- [10] Janpla, J., Sratongma, S., & Jaiaree, P. (2022). Job Satisfaction, Job Burnout, And Intention to Resign:A Case Study of Work from Home Employees in Nakhon Pathom Province. *Sripatum Chonburi Academic Journal*, 19(2). 72-83. (in Thai)
- [11] Kimlengchiu, K., & Srisilaruk, R. (2022). Strategic Human Resource Management in The New Normal of The Manufacturing Industrial Enterprises in The Chonburi Industrial Estate. *RMUTSB Acad. J. (Humanities and Social Sciences)*, 7(2), 225-248. (in Thai)
- [12] Soros, B. (2012). *Research Methods in Human Resource and Organization Development*. Faculty of Human Resource Development National Institute of Development Administration.
- [13] Kyprianou, C., Graebner, M. E., & Rindova, V. (2016). Strategic Conversations: Methods For Data Collection And Analysis. In K. D. Elsbach & R. M. Kramwer (Eds.), *Handbook of qualitative organizational research: Innovative pathways and methods*. New York, NY: Routledge.
- [14] Ramdhan, R. M., Winarno, A., Kisahwan, D., & Hermana, D. (2022). Corporate Social Responsibility Internal as A Predictor for Motivation to Serve, Normative Commitment, And Adaptive Performance Among State-Owned Enterprises' Employee. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2093486. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2093486>
- [15] Hurst, R. R., & P. Pattath. (2019). Organizational Identity In Acculturation In Cross-Border Acquisitions: Implications For HRD Practitioners In Global M&A. *Human Resource Development International*, 22(1), 44-67. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1488487>
- [16] Akaraworn, J. (2022). *Human Resources 5.0*. Bangkok: Kornkanok Printing. (in Thai)