ดร. พิมพ์นารา หิรัญกสิ
pimnara.hirankasi@krungsri.com
+662 296 6457

ถอดบทเรียน Work-from-Home ช่วงโควิด-19 สู่การทำงานที่ยืดหยุ่นในอนาคต

การระบาดของโรคโควิด-19 เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกต้องประยุกต์ใช้นโยบายการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home: WFH) ซึ่งแม้จะเป็นแนวคิดที่เริ่มต้นมาตั้งแต่ทศวรรษที่ 1970 แต่ไม่ได้รับความนิยมเป็นวงกว้างก่อนหน้าปี 2020

เมื่อพูดถึงการทำงานที่บ้าน หรือการทำงานทางไกล (Remote work) ซึ่งมีความหมายที่กว้างขึ้นนั้นสามารถทำได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับที่องค์กรไม่มีนโยบายดังกล่าวเลย หรืออนุญาตเพียงพนักงานบางคนเป็นบางวัน การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid) ที่ให้พนักงานเลือกทำงานทางไกลเป็นบางวันสลับกับการทำงานที่ออฟฟิศ ไปจนถึงองค์กรที่พนักงานทุกคนทำงานทางไกล ซึ่งการทำงานทางไกลมีข้อดีในแง่ของความยืดหยุ่น แต่อุปสรรคสำคัญคือการขาดปฏิสัมพันธ์แบบซึ่งหน้ากับทั้งเพื่อนพนักงานด้วยกัน หัวหน้า ลูกน้อง และลูกค้า ทำให้การสร้างความสัมพันธ์และการระดมสมองทำได้อย่างยากลำบากและยังส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นคำถามสำคัญคือ ในอนาคตหลังจบการระบาดของโรคโควิด-19 แล้วนั้น องค์กรควรให้พนักงานทำงานทางไกลระดับใด เป็นเวลาเท่าไหร่ต่อสัปดาห์ จึงจะเหมาะสมที่สุด ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะตอบคำถามดังกล่าว คือ 1) ผลิตภาพในการทำงาน (Productivity) ทั้งของพนักงานแต่ละคนโดยตรง ตลอดจน Productivity โดยรวมขององค์กร และ 2) สวัสดิภาพ (Wellbeing) ในการทำงาน ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยนี้อาจมีความสัมพันธ์แบบแปรผันตรงหรือแปรผกผันกันได้ ขึ้นอยู่กับลักษณะงานและลักษณะการใช้ชีวิตของพนักงานแต่ละคน

ปัจจุบัน บริษัทต่าง ๆ ในหลายประเทศเริ่มประกาศนโยบายการทำงานที่บ้าน โดยแบ่งคร่าว ๆ ออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) กลับมาทำงานเต็มเวลาที่ออฟฟิศเหมือนเดิม 2) ใช้นโยบายทำงานทางไกลได้เต็มเวลา และ 3) ผสมผสานการทำงานที่ออฟฟิศกับการทำงานทางไกลร่วมกันตามความเหมาะสม ซึ่งแม้จะเป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันก็อาจมีนโยบายที่แตกต่างกันได้

วิจัยกรุงศรีได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจ Productivity และ Wellbeing ของเพื่อนพนักงาน Krungsri จำนวน 1,795 คนที่มีความหลากหลายในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอายุ ระดับการทำงาน ลักษณะที่อยู่อาศัยและการเดินทาง ตลอดจนลักษณะบุคลิกภาพ แต่ในด้านการทำงานนั้น พนักงานกลุ่มใหญ่มีส่วนผสมของงานที่ทำด้วยตัวคนเดียว (Independent tasks) และงานที่ต้องประสานกับผู้อื่น (Collaborative tasks) ในระดับใกล้เคียงกัน และเมื่อเปรียบเทียบการทำงานที่บ้านกับที่ออฟฟิศ พบว่าพนักงานถึงร้อยละ 44 ต้องเข้าประชุมมากขึ้นเมื่อทำงานที่บ้าน แต่พนักงานส่วนใหญ่มองว่าคุณภาพของการประชุมในการทำงานที่บ้านไม่ได้แย่กว่าการประชุมที่ออฟฟิศ นอกจากนี้ Productivity ของงานทั้ง Collaborative tasks (รวมถึงการประชุม) และ Independent tasks ไม่แตกต่างกันนักไม่ว่าจะทำที่บ้านหรือทำที่ออฟฟิศ และเมื่อดูภาพรวมของ Productivity พบว่าการทำงานที่บ้านได้ชิ้นงานมากกว่า แต่ก็มาพร้อมกับการประชุมที่มากขึ้น เวลาทำงานที่ยาวนานขึ้นและ Wellbeing ในบางด้านที่ลดลง

การวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางเศรษฐมิติทำให้เราทราบถึงผลกระทบของปัจจัยพื้นฐานของพนักงานแต่ละคน ลักษณะงาน ตลอดจนอุปสรรคในการทำงานที่บ้านและที่ออฟฟิศ ที่ส่งผลต่อ Productivity และ Wellbeing ในทิศทางและขนาดที่แตกต่างกัน โดยการขาดการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้านที่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อทั้ง Wellbeing และ Productivity ในการทำงาน ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้วิจัยกรุงศรีสามารถนำปัจจัยที่ส่งผลต่อ Wellbeing และภาพรวมของ Productivity มาใช้ออกแบบเครื่องมือที่จะช่วยแนะนำแนวทางในการกำหนดจำนวนวันที่อนุญาตให้พนักงานแต่ละคนทำงานที่บ้านได้ ตลอดจนเสนอแนะแนวทางที่จะทำให้ประสบการณ์การทำงานที่บ้านเป็นไปด้วยความราบรื่น เพื่อประโยชน์ของทั้งองค์กรและตัวพนักงานเอง

เมื่อโควิดทำให้ชีวิตต้อง WFH

เมื่อพูดถึง “มนุษย์เงินเดือน” ซึ่งรวมถึงพนักงานบริษัทและองค์กรต่างๆ ที่มีเงินเดือนประจำ ที่ผ่านมาคงมีกิจวัตรประจำวันที่ไม่ค่อยแตกต่างกันมากนัก เริ่มต้นตั้งแต่การตื่นนอนแต่เช้าตรู่ อาบน้ำแต่งตัวด้วยเสื้อผ้าที่เรียบร้อย รับประทานอาหารเช้าอย่างรีบเร่งก่อนเดินทางไปทำงาน หลังจากที่ก้าวเท้าเข้าอาคารสำนักงานเรียบร้อยแล้วก็จิบชาหรือกาแฟหอมกรุ่นพลางพูดคุยหยอกเย้ากับเพื่อนร่วมงาน ก่อนจะลงมือทำงานตามเวลาเข้างานที่กำหนดไว้ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นความธรรมดาสำหรับใครหลายคนในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา แต่ความธรรมดาดังกล่าวกลับกลายเป็นสิ่งแปลก เมื่อโลกนี้ได้รู้จักกับโรคระบาดที่ชื่อว่าโควิด-19 ที่ทำให้บริษัทส่วนใหญ่ทั่วทุกมุมโลกกำหนดให้พนักงานเปลี่ยนไปทำงานที่บ้านแทนการเข้าอาคารสำนักงานเพื่อลดความแออัดและลดความเสี่ยงของการแพร่ระบาดของโรค โดยเฉพาะพนักงานที่ลักษณะงานไม่มีความจำเป็นอย่างยิ่งยวดต้องเข้าอาคารสำนักงาน

ผู้เขียนขอขอบคุณ คุณปัญจพัฒน์ ประสิทธิ์เดชสกุล และคุณชุติภา คลังจตุรเวทย์ สำหรับความช่วยเหลือและส่วนร่วมในงานชิ้นนี้

แน่นอนว่ามนุษย์เงินเดือนในหลายประเทศทั่วโลกจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของตนเข้าสู่โหมดการทำงานที่บ้าน หรือ Work-from-Home (WFH)[1/] แน่นอนว่าชีวิตในหลายแง่มุมต้องเปลี่ยนแปลงไป จากการตื่นนอนเข้าตู่กลายเป็นตื่นนอนเมื่อใกล้เวลาเข้างาน เสื้อผ้าที่ดูภูมิฐานถูกแทนที่ด้วยชุดอยู่บ้านสบายๆ การประชุมในห้องประชุมที่เคร่งเครียดกลายเป็นการนำเสนอและถกเถียงผ่านการประชุมผ่านระบบวิดีโอ (VDO conference) ผ่านแอปพลิเคชันต่างๆ ปฏิสัมพันธ์เล็กๆ น้อย ระหว่างเพื่อนร่วมงานกลายเป็นเพียงการส่งสติ๊กเกอร์ทักทายในแอปพลิเคชันเพื่อการสนทนา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ในช่วงแรกๆ อาจดูเหมือนเป็นเพียงสิ่งชั่วคราวสำหรับใครหลายๆ คน เพราะยังมีความหวังว่าแล้ววิกฤติการระบาดครั้งนี้จะจบลงโดยเร็ว อาจจะภายใน 6 เดือนหรือ 1 ปี แต่เมื่อหลายๆ ประเทศพบกับการระบาดระลอกที่ 2 3 และ 4 ด้วยความรุนแรงของการระบาดที่ดูจะแปรผันตรงกับจำนวนระลอก ทำให้การทำงานที่บ้าน เริ่มกลายเป็น “ไฟต์บังคับ” ของใครหลายคน

ถึงแม้หลายประเทศที่ควบคุมการระบาดของโรคได้ดีจะเริ่มอนุญาตให้พนักงานบริษัทกลับเข้าทำงานในออฟฟิศแล้ว แต่การทำงานที่บ้านก็ยังเป็นที่นิยมอยู่ในหลายๆ สาขาอาชีพ บางบริษัทได้ปรับเปลี่ยนนโยบายใหม่โดยอนุญาตให้พนักงานเลือกทำงานที่บ้านได้เป็นบางวัน แน่นอนว่าโหมดการทำงานที่เปลี่ยนไปย่อมนำมาสู่บริบทที่แตกต่างจากเดิมด้วย ทั้งในแง่ของการทำงาน การประสานงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงสิ่งอำนวยความสะดวกและโครงสร้างพื้นฐานที่ทั้งองค์กรและภาครัฐอาจต้องลงทุนพัฒนาเพิ่มเติม นอกจากนี้ ยังมีประเด็นด้านความเป็นอยู่และสุขภาพจิตของพนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย

ที่มาที่ไปของการ WFH

อันที่จริง การทำงานที่บ้านไม่ใช่เรื่องใหม่ โดยในสหรัฐฯ เริ่มมีบริษัทและองค์กรต่างๆ ประยุกต์ใช้นโยบายทำงานที่บ้าน ในช่วงทศวรรษที่ 1970 ผลจากวิกฤตราคาน้ำมันที่ทำให้การคมนาคมมีต้นทุนที่สูงขึ้นหลายเท่าตัว[2/] เมื่อหันกลับมามองฝั่งเอเชีย Bloom et al (2013) เคยศึกษากรณีตัวอย่างของนโยบายการทำงานที่บ้านของบริษัท Ctrip ซึ่งเป็นบริษัทในประเทศจีนที่ให้บริการจัดทริปและอำนวยความสะดวกในการเดินทางท่องเที่ยว มีพนักงานกว่า 16,000 คน และอนุญาตให้พนักงานคอลเซ็นเตอร์บางส่วนทำงานที่บ้านได้เพื่อเป็นการบรรเทาปัญหาการจราจรที่จัดว่าสาหัสในช่วงนั้นซึ่งถือว่าเป็นช่วงรุ่งโรจน์ของเศรษฐกิจจีน นอกจากนี้ ผลจากการสำรวจ[3/]บริษัทขนาดกลางจำนวน 3,000 บริษัทระหว่างปี 2012-2013 พบว่าในประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างสหรัฐฯ สหราชอาณาจักร และเยอรมนี มีบริษัทเกือบครึ่งที่อนุญาตให้พนักงานทำงานที่บ้านได้บ้าง ขณะที่สัดส่วนในประเทศกำลังพัฒนาอยู่ที่ราวๆร้อยละ 10-20 บ่งชี้ว่าการทำงานที่บ้านเป็นแนวโน้มที่สำคัญของนโยบายบริษัทสมัยใหม่ **อย่างไรก็ตาม จำนวนพนักงานที่ทำงานที่บ้านเป็นหลักอาจจะยังมีไม่มากนัก** โดยองค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) เคยทำการสำรวจก่อนการระบาดของโรคโควิด-19 ว่ามีพนักงานงานเพียงร้อยละ 2.9 เท่านั้น[4/] ที่ทำงานที่บ้านเป็นหลัก

แต่ตั้งแต่ต้นปี 2020 วิกฤติการระบาดของโรคโควิด-19 ครั้งนี้ทำให้การทำงานที่บ้านของพนักงานและองค์กรไม่ใช่ทางเลือกของพนักงานแต่กลายเป็นความจำเป็น เนื่องจากหลายประเทศต้องประกาศนโยบายล็อกดาวน์ เว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing) และส่งเสริมให้ประชาชนหลีกเลี่ยงการเดินทางออกไปพบปะผู้คนเพื่อลดการแพร่ระบาด สำหรับบริบทในประเทศไทย หลายคนคงจะคุ้นเคยกับการรณรงค์ “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ” กันบ้างแล้ว โดยจะเห็นได้จากบริษัทเอกชนหลายแห่งรวมทั้งหน่วยงานราชการบางส่วนที่ขานรับแนวทางดังกล่าวด้วยการประกาศนโยบายให้พนักงานที่สามารถทำงานนอกออฟฟิศได้ให้ทำงานที่บ้าน แม้ว่าก่อนหน้านี้หลายบริษัทจะพยายามปรับเปลี่ยนองค์กรตัวเองเพื่อก้าวสู่ความเป็นดิจิทัลมากขึ้นและเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานบ้างอยู่แล้ว แต่ในหลายองค์กรการทำงานที่บ้านเคยถูกมองว่าเป็นเรื่องที่ไกลตัวเกินไป ให้อิสระพนักงานมากเกินไป และเกิดขึ้นได้ยาก กระนั้น การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ก็ถูกเร่งให้สามารถเกิดขึ้นได้ด้วยระยะเวลาอันสั้น **เราจึงไม่อาจปฏิเสธได้ว่าการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นให้หลายต่อหลายบริษัทนำนโยบายการทำงานที่บ้านมาใช้งานจริงอย่างเคร่งครัด**

“... Over the past year, no area has undergone more rapid transformation than the way we work... ”

“ในรอบปีที่ผ่านมา ไม่มีอะไรที่พลิกหน้ามือเป็นหลังมืออย่างรวดเร็วไปมากกว่าวิธีที่เราทำงานอีกแล้ว”



- - Satya Nadella,

CEO, Microsoft Corp

March 22, 2021

อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติ บริษัทจำเป็นต้องปรับตัวและลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนหลายด้านเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างราบรื่น เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านเอกสารและข้อมูลของบริษัท ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ และด้านการบริหารและการดูแลพนักงาน เป็นต้น ความท้าทายจึงตกอยู่กับบริษัทขนาดเล็กที่ไม่สามารถลงทุนเหล่านี้ได้เต็มที่ ทำให้แม้ในช่วงการระบาดของโรคก็ยังจำเป็นต้องให้พนักงานเข้ามาทำงานในออฟฟิศอยู่

1/ บางที่ใช้คำว่า Telework หรือ Telecommuting
2/ HBR (Nov-Dec 2020) “Our Work-from-Anywhere Future”
3/ Reenen and Bloom (2007) “Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations”
4/ John (June 18, 2020) “Sharp learning curve for bosses as WFH goes global”

จาก WFH ในช่วงโควิด-19 สู่ภาวะปกติใหม่: ข้อดี ข้อเสีย และราคาที่ต้องจ่าย

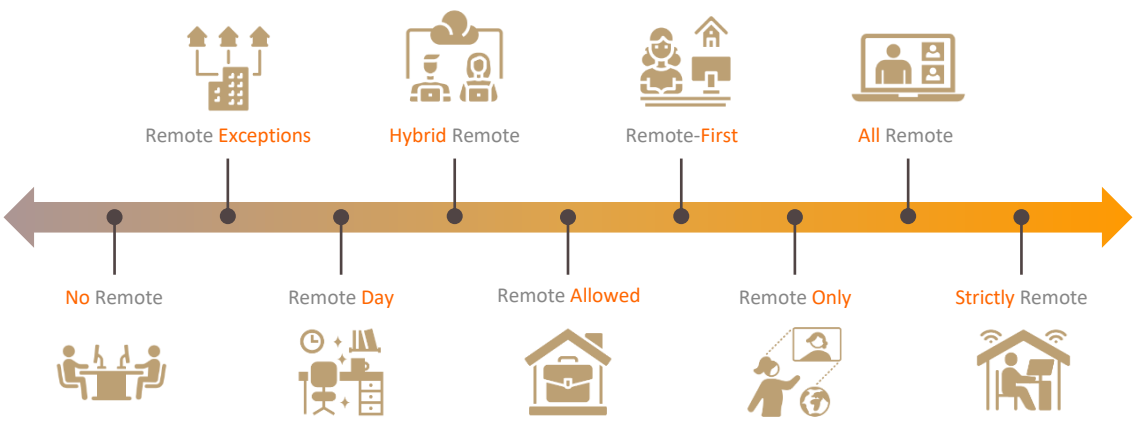
นับจากวันที่เริ่มมีการระบาดของโควิด-19 ผ่านมาจนถึงวันนี้เป็นเวลาราว 2 ปี การทำงานที่บ้านเริ่มกลายเป็นภาวะปกติของการทำงานในหลายองค์กร พนักงานเองก็เริ่มคุ้นชินกับการติดต่องานผ่านช่องทางออนไลน์แทนการพบหน้าและพูดคุยที่ออฟฟิศ ด้วยอานิสงส์ของเทคโนโลยีที่พัฒนาก้าวหน้ารวดเร็วซึ่งเอื้อให้การติดต่อสื่อสารทางไกลระหว่างพนักงาน ลูกค้า หรือคู่ค้า เกิดขึ้นได้อย่างสะดวก ไม่ว่าจะเป็นการประชุมผ่านระบบวิดีโอ การพูดคุยแลกเปลี่ยนผ่านแอปพลิเคชันและสื่อสังคมออนไลน์ การจัดการ แลกเปลี่ยน และประมวลผลข้อมูลบนระบบคลาวด์ (Cloud computing) การจัดการงานออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันหรือกระทั่งการติดต่อและการขายสินค้าและบริการแก่ลูกค้าผ่านเว็บไซต์และแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งช่องทางการสื่อสารเหล่านี้ได้เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ใช้งานอย่างมาก โดยเฉพาะการประชุมทางไกลผ่านจอภาพ (VDO conference) ที่เอื้อให้พนักงานสามารถประชุมได้โดยไม่ต้องเดินทางแม้จะประจำอยู่สำนักงานแห่งอื่นหรือแม้แต่ประเทศอื่นก็ตาม นอกจากนี้ พนักงานยังสามารถออกจากการประชุมหนึ่งเพื่อเข้าประชุมอีกงานหนึ่งได้เพียงในเวลาไม่กี่วินาที จากเดิมที่อาจจะต้องเผื่อเวลาการเดินทางระหว่างห้องประชุม และยังสามารถสร้างห้องประชุมใหม่ได้เสมอโดยไม่ติดปัญหาห้องประชุมไม่ว่าง ตลอดจนสามารถบันทึกวิดีโอไว้เพื่อดูได้ในภายหลังอีกด้วย จากการสอบถามบริษัทเอกชนจำนวนมากในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ของบริษัทที่ปรึกษาหลายแห่ง[5/] พบว่า การทำงานที่ยืดหยุ่นขึ้นในช่วงโควิด-19 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน **จึงไม่น่าแปลกใจที่บริษัทส่วนใหญ่มองว่า การทำงานนอกสำนักงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่บ้านหรือการทำงานทางไกล** (Remote work)[6/] **นี้จะยังคงอยู่กับเราต่อไปอย่างถาวรในอนาคต จนกลายเป็นภาวะปกติใหม่ของโลกหลังโควิด**

เมื่อการทำงานทางไกลกำลังจะกลายเป็นเรื่องปกติ คำถามที่ตามมาคือ องค์กรควรให้พนักงานทำงานทางไกลระดับใด เป็นเวลาเท่าไหร่ต่อสัปดาห์ จึงจะเหมาะสมที่สุด

ระดับความเข้มข้นของการทำงานทางไกล

การทำงานทางไกลมีหลายระดับ[7/] ซึ่งสามารถเรียงจากระดับที่ยืดหยุ่นน้อยไปหามากได้ดังนี้ (ภาพที่ 1)

ภาพที่ 1: ระดับของการทำงานทางไกล



Source: GitLab, Krungsri Research

- **No remote** องค์กรไม่มีนโยบายให้พนักงานทำงานทางไกลเลย ทุกคนต้องไปทำงานที่ออฟฟิศที่เป็นเหมือนศูนย์กลางของชีวิตการทำงาน
- **Remote exceptions** องค์กรให้พนักงานทำงานที่ออฟฟิศเป็นหลัก แต่มีข้อยกเว้นโดยอนุญาตให้พนักงานบางคนสามารถทำงานทางไกลได้
- **Remote day** องค์กรให้พนักงานทำงานที่ออฟฟิศเป็นหลัก แต่มีการกำหนดบางวันในสัปดาห์เป็นวันที่พนักงานทุกคนทำงานทางไกล
- **Hybrid remote** องค์กรให้พนักงานเลือกทำงานทางไกลเป็นบางวันสลับกับการทำงานที่ออฟฟิศ โดยกำหนดให้เข้ามาทำงานที่ออฟฟิศด้วย
- **Remote allowed** องค์กรให้สิทธิ์พนักงานทำงานทางไกล โดยมีข้อยกเว้นสำหรับพนักงานบางส่วนที่จำเป็นต้องทำงานที่ออฟฟิศ เช่น งานที่ต้องใช้ระบบที่ออฟฟิศเท่านั้นหรือต้องพบปะกับลูกค้าต่อหน้า
- **Remote-first** องค์กรดำเนินงานด้วยสมมติฐานว่าพนักงานทุกคนทำงานทางไกล จึงออกแบบนโยบายและกระบวนการทำงานให้เอื้อการทำงานทางไกลเป็นหลัก แม้ว่าองค์กรยังมีออฟฟิศเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนกลางสำหรับให้พนักงานเข้ามาใช้งาน แต่ออฟฟิศไม่ใช่ศูนย์รวมของกิจกรรมและวัฒนธรรมขององค์กร

5/ BCG (Aug 2020) "What 12,000 employees have to say about the future of remote work"
HBR (Mar 2021) "What is your organization's long-term remote work strategy?"
McKinsey & Company (Apr 2021) "What employees are saying about the future of remote work"

6/ การทำงานทางไกลในที่นี้มีความหมายที่กว้างกว่าการทำงานที่บ้าน เนื่องจากการทำงานลักษณะนี้จะไม่จำกัดให้พนักงานทำงานจากบ้านเท่านั้น แต่พนักงานสามารถเลือกได้ว่าต้องการทำงานที่สถานที่ใดที่เหมาะแก่การทำงานของตน ซึ่งอาจจะเป็นที่พักอาศัย โรงแรมในต่างจังหวัด ต่างประเทศ หรือแม้กระทั่งระหว่างการเดินทาง หรืออาจเรียกได้ว่าเป็นนโยบายสถานที่ทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible workplace policy)

7/ GitLab "The 10 stages of remote work"

- Remote only องค์กรให้พนักงานทุกคนทำงานทางไกลเท่านั้นโดยไม่มีออฟฟิศและสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนกลางให้พนักงาน แต่ยังจัดเวลางานบางช่วงให้เหลื่อมกันเพื่อให้หนักงานที่อยู่คนละเขตเวลา (Time zone) สามารถทำงานหรือประชุมพร้อมกันได้
- All-remote องค์กรให้พนักงานทุกคนทำงานทางไกลเท่านั้น โดยองค์กรไม่มีออฟฟิศและสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนกลางให้ และไม่มีการจัดสรรเวลาทำงานร่วมกันแม้พนักงานจะอยู่กันคนละเขตเวลาก็ตาม
- Strictly remote องค์กรให้พนักงานทุกคนทำงานทางไกลเท่านั้น โดยไม่มีออฟฟิศและสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนกลางให้ ไม่มีการจัดสรรเวลาทำงานร่วมกันระหว่างเขตเวลา นอกจากนี้พนักงานไม่จำเป็นต้องพบหน้ากัน ไม่มีการกำหนดให้ต้องประชุมร่วมกัน

● ของฟรีไม่มีในโลก: จะทำงานที่ไหนก็ล้วนมีราคาที่ต้องจ่าย

การทำงานทางไกลซึ่งรวมถึงการทำงานที่บ้านด้วยนั้นแตกต่างจากการทำงานที่ออฟฟิศในหลายมิติ เพราะการทำงานทางไกลไม่ใช่เพียงแค่การย้ายโต๊ะที่นั่งทำงานหรือเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงานชั่วครั้งชั่วคราวเท่านั้น หากแต่เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและกระบวนการในการทำงานโดยสิ้นเชิง เพราะพนักงานต่างต้องแยกย้ายกันไปทำงานในสถานที่ของตัวเองโดยไม่ได้พบปะผู้อื่น การติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และกระบวนการทำงานอื่นๆ ต้องทำผ่านระบบออนไลน์หรือโทรศัพท์เท่านั้น นอกจากนี้สภาพแวดล้อมในการทำงานก็เปลี่ยนไป จากเดิมที่มีเพื่อนร่วมงานอยู่รอบข้างที่ออฟฟิศก็จะถูกแทนที่ด้วยสมาชิกในครอบครัว นอกจากนี้อุปกรณ์การทำงานและสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนข้าวของเครื่องใช้ต่าง ๆ รอบตัว ตั้งแต่ห้องทำงาน โต๊ะ เก้าอี้ ไปจนถึงอุปกรณ์อื่นๆ ก็แตกต่างจากที่ออฟฟิศ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานด้วย

จากการสอบถามบริษัทเอกชนจำนวนมากโดยบริษัทที่ปรึกษาหลายแห่ง[8/] พบว่าการทำงานทางไกลเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานหลายด้าน ซึ่งช่วยให้พนักงานสามารถปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับตนได้มากที่สุด ได้แก่

1) **ความยืดหยุ่นในการเลือกสภาพแวดล้อม** เนื่องจากการทำงานที่บ้านและทำงานทางไกล พนักงานสามารถเลือกสถานที่ทำงานที่เงียบสงบ ห่างไกลจากเสียงพูดคุยหรือการเรียกขอความช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ในออฟฟิศ ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า และลูกน้อง ซึ่งมีส่วนช่วยให้พนักงานมีสมาธิในการทำงานมากขึ้น หรือใครที่ต้องดูแลคนในครอบครัว เช่น ผู้สูงวัย หรือเด็กเล็ก ก็สามารถเลือกทำงานอยู่ใกล้ ๆ ได้

2) **ความยืดหยุ่นในการเลือกสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน** ในการทำงานทางไกลโดยเฉพาะการทำงานที่บ้านนั้นพนักงานสามารถเลือกปรับเปลี่ยนอุปกรณ์การทำงานต่าง ๆ ตามความต้องการและงบประมาณของตนได้เต็มที่ เช่น เก้าอี้นั่ง โต๊ะทำงาน ระดับของไฟ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ เช่น เครื่องชงกาแฟ เครื่องพ่นอโรม่า และตู้เย็น ซึ่งต่างจากการทำงานที่ออฟฟิศที่ทุกคนมีสภาพแวดล้อมการทำงานคล้ายกันหมด และปรับเปลี่ยนได้ยาก นอกจากนี้ การทำงานทางไกลยังเอื้อให้พนักงานปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานของตนได้เสมอหากสภาพแวดล้อมเดิมไม่เหมาะสมกับเนื้องานที่รับผิดชอบอีกด้วย

3) **ความยืดหยุ่นในการจัดการเวลา** โดยปกติพนักงานที่อาศัยอยู่ชานเมืองอาจต้องใช้เวลาเฉลี่ยวันละ 2-3 ชั่วโมงบนท้องถนนเป็นประจำทุกวัน เพื่อเดินทางไปกลับออฟฟิศที่อยู่ใจกลางเมืองใหญ่ ดังนั้นการทำงานที่บ้านจะทำให้มีเวลาเพิ่มขึ้นวันละหลายชั่วโมง นอกจากนี้ยังช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและลดความเคร่งเครียดจากการเดินทางฝ่าการจราจรในช่วงเวลาเร่งรีบ และในระดับมหภาคยังช่วยลดการใช้พลังงานเชื้อเพลิงได้อีกด้วย

ความยืดหยุ่นในด้านต่างๆ นี้ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ดีขึ้น และใช้วันลาหยุดลดลง[2/] อย่างไรก็ตาม การทำงานที่บ้านและทำงานทางไกลมีข้อจำกัดสำคัญในการประสานงาน แม้ว่าเทคโนโลยีในปัจจุบันจะเอื้อให้เราสามารถพูดคุยทางไกลผ่านการประชุมทางวีดิโอได้โดยสะดวก แต่การสื่อสารผ่านเทคโนโลยียังมีข้อจำกัดหลายด้าน[9/] ได้แก่

1) **การสร้างความสัมพันธ์** ไม่ว่าจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relationship) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง หรือระหว่างเพื่อนพนักงาน ที่เมื่อทำผ่านการสื่อสารทางไกลจะได้ผลไม่ดีเท่ากับปฏิสัมพันธ์ต่อหน้า เนื่องจากเมื่อสนทนาต่อหน้าเราจะสามารถมองเห็นท่าทางและบุคลิกของผู้พูดได้ทั้งตัว ทำให้สามารถรับรู้ความรู้สึกต่อกันและตอบสนองต่ออารมณ์ความรู้สึกนั้นได้ดีกว่า โดยการสื่อสารด้วยอวัจนภาษา (Nonverbal communication) ไม่ว่าจะเป็นการแสดงสีหน้า ท่าทาง หรือภาษากายต่างๆ มีสัดส่วนถึงร้อยละ 60-70 ของการสื่อสารของมนุษย์[10/] ซึ่งการประชุมผ่านวิดีโอยังมีข้อจำกัดด้านนี้อยู่และยังไม่สามารถเลียนแบบการพบปะซึ่งหน้าได้ นอกจากนี้ การพบปะกันเอื้อให้พนักงานสามารถเรียนรู้พัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านปฏิสัมพันธ์ผ่านการสังเกตผู้อื่น และการพัฒนาทักษะการรู้คิด (Cognitive ability) ได้อย่างเต็มที่ [11/]

8/ BCG (Aug 2020) “What 12,000 employees have to say about the future of remote work”
HBR (Mar 2021) “What is your organization’s long-term remote work strategy?“
PwC (Jan 2021) “It’s time to reimagine where and how work will get done”

9/ Forbes (Dec 2020) “This is the future of remote work In 2021”.
McKinsey & Company (Apr 2021) “What employees are saying about the future of remote work”.

10/ Fontenot, Karen Anding (2018). "Nonverbal communication and social cognition". Salem Press Encyclopedia of Health. 4: 4

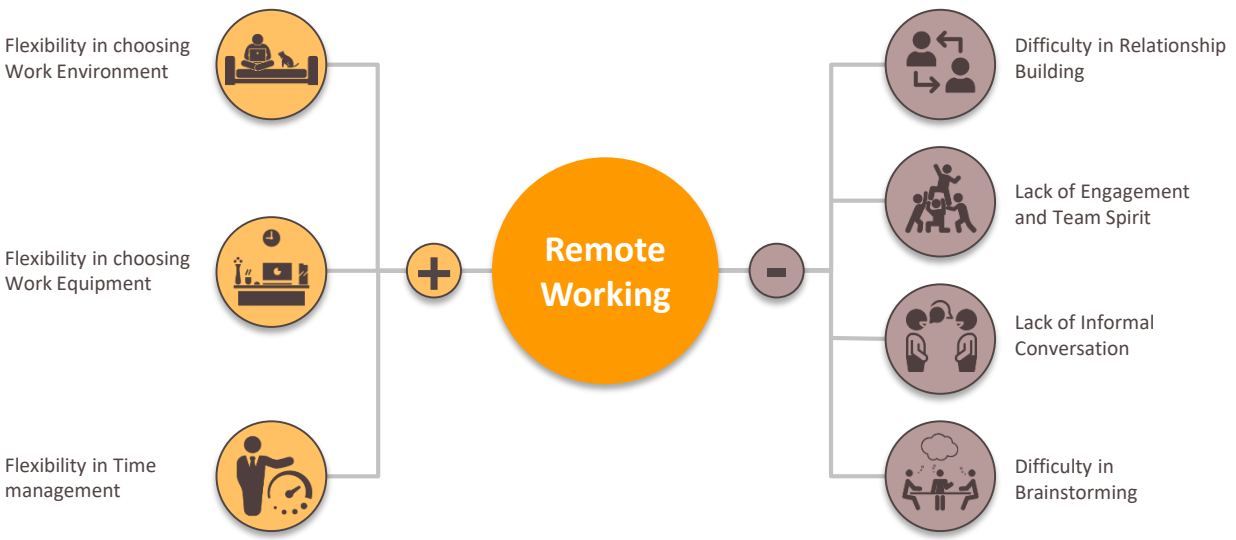
11/ Ingram, Joanne, Christopher J. Hand and Greg Maciejewski (Mar 2021) “Social isolation during COVID-19 lockdown impairs cognitive function”

2) **การสร้างความมีส่วนร่วมและความผูกพันกับองค์กร** โดยการสำรวจโดย Quantum Workplace[12/] พบว่า แม้พนักงานร้อยละ 62 เชื่อว่าการทำงานทางไกลมีผลในแง่บวกต่อความรู้สึกมีส่วนร่วมและความผูกพันกับองค์กร (Engagement) แต่กลับมีพนักงานเพียงร้อยละ 5 ที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับผลสำรวจที่นำเสนอโดย Microsoft และจัดทำขึ้นโดย Edelman Data x Intelligence[13/] ที่พบว่าพนักงานกว่าร้อยละ 40 กำลังคิดจะลาออกจากองค์กรของตนภายในปี 2021 นี้ นอกจากนี้ Microsoft[14/] ยังได้วิเคราะห์อีเมล์กว่า 1.22 แสนล้านฉบับและการประชุมทางวิดีโอผ่านโปรแกรม Microsoft Teams กว่า 2.3 พันล้านครั้งตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2020 - มกราคม 2021 ซึ่งเป็นช่วงการระบาดอย่างรุนแรงของโรคโควิด-19 ในซีกโลกตะวันตก พบว่าพนักงานในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกมีปฏิสัมพันธ์ผ่านช่องทางออนไลน์กับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมของตนมากขึ้นมาก แต่กลับมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนพนักงานในทีมอื่นๆ ในระดับที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้แข็งแกร่ง ตลอดจนสร้างความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว (Esprit de corps) ภายในองค์กร

3) **การมีปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการที่ไม่ได้มีการนัดหมายไว้ก่อน** หรือการสอบถามเล็ก ๆ น้อย ๆ ล้วนเป็นทำได้ยากเมื่อทำงานทางไกล เพราะแต่ละคนไม่รู้ว่าคนอื่น ๆ อยู่ในภาวะที่พร้อมจะสนทนากับเราด้วยหรือไม่ การสื่อสารทางไกลจึงเหมือนมีกำแพงบาง ๆ กั้นอยู่ที่ต้องอาศัยความพยายามมากกว่าปกติ หรืออาจจะต้องรบกวนสมาธิของคู่สนทนาจากสิ่งที่ทำอยู่ ซึ่งการทำงานลักษณะนี้อาจบ่มเพาะการทำงานแบบแยกส่วน (Silo)[15/] ในองค์กรได้ นอกจากนี้ การที่พนักงานทุกคนมาทำงานอยู่ในตึกออฟฟิศเดียวกันย่อมเพิ่มโอกาสที่จะเดินเจอกันโดยบังเอิญตามที่ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นห้องกาแฟ ห้องอาหาร ลิฟท์ หรือโถงทางเดิน ซึ่งมักจะมาพร้อมกับการปฏิสัมพันธ์เล็กๆ น้อยๆ ที่อาจกระตุ้นให้เกิดความคิดดี ๆ ได้ เพราะบ่อยครั้งที่ความคิดสร้างสรรค์หรือนวัตกรรมที่คิดค้นได้ไม่ได้เกิดขึ้นตามแผนที่วางไว้ แต่เกิดจากการการแลกเปลี่ยนความคิดที่หลากหลายจากผู้คนที่มีประสบการณ์ที่แตกต่างกัน หรือกระทั่งมาจากความบังเอิญที่ได้พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานต่างทีมด้วยซ้ำ[16/] ซึ่งการขาดปฏิสัมพันธ์ลักษณะนี้มีผลกระทบมากเป็นพิเศษกับพนักงานใหม่ที่ยังไม่รู้จักคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน[7/] และยังต้องการปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการและการเรียนรู้รายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ในการทำงานที่ไม่สามารถแทนที่ได้ด้วยการซักถามผ่านทางโทรศัพท์หรือนัดคุยทางวิดีโอทางไกลนัก

4) **การระดมสมอง** (Brainstorm) ที่ต้องแลกเปลี่ยนความคิดกันอย่างอิสระ อาจมีประสิทธิภาพลดลงเนื่องจากการสื่อสารทางไกลตีกรอบรูปแบบการสนทนาไว้อย่างตายตัว แตกต่างจากการประชุมในห้องประชุมที่ผู้ร่วมประชุมสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการสนทนาได้อย่างอิสระ (Free form) เช่น สามารถหันไปขอความเห็นเล็กๆ น้อยๆ กับคนข้าง ๆ ได้ทุกเมื่อ หรือแยกการประชุมขนาดใหญ่ออกเป็นวงสนทนาเล็กๆ หลายวงได้อย่างคล่องตัว นอกจากนี้ การสื่อสารต่อหน้ายังสามารถใช้อุปกรณ์อื่น ๆ เพื่อสื่อความได้สมบูรณ์กว่าการใช้ข้อความหรือคำพูดได้อีกด้วย เช่น การถ่ายทอดผ่านการวาดภาพบนกระดาษ การขีดเขียนขึ้นกระดาน และการจัดเรียงความคิดที่ถูกถ่ายทอดลงบนแผ่นกระดาษโน้ตแบบแปะ

ภาพที่ 2: ข้อดีและข้อจำกัดของการทำงานทางไกล



Source: Krungsri Research

12/ สำรวจพนักงาน 40,000 คน ในบริษัท 33 แห่งในสหรัฐฯ
13/ สำรวจพนักงาน 31,092 คนใน 31 ประเทศ ระหว่างวันที่ 12-25 มกราคม 2021
14/ Microsoft (Mar 2021) "The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?"
15/ World Economic Forum (Jun 2021) "Survey: 40% of employees are thinking of quitting their jobs"
16/ McKinsey (Jul 2020) "Reimagining the postpandemic workforce"

เท่าใดจึงพอดี: ระดับความเหมาะสมของการทำงานทางไกล

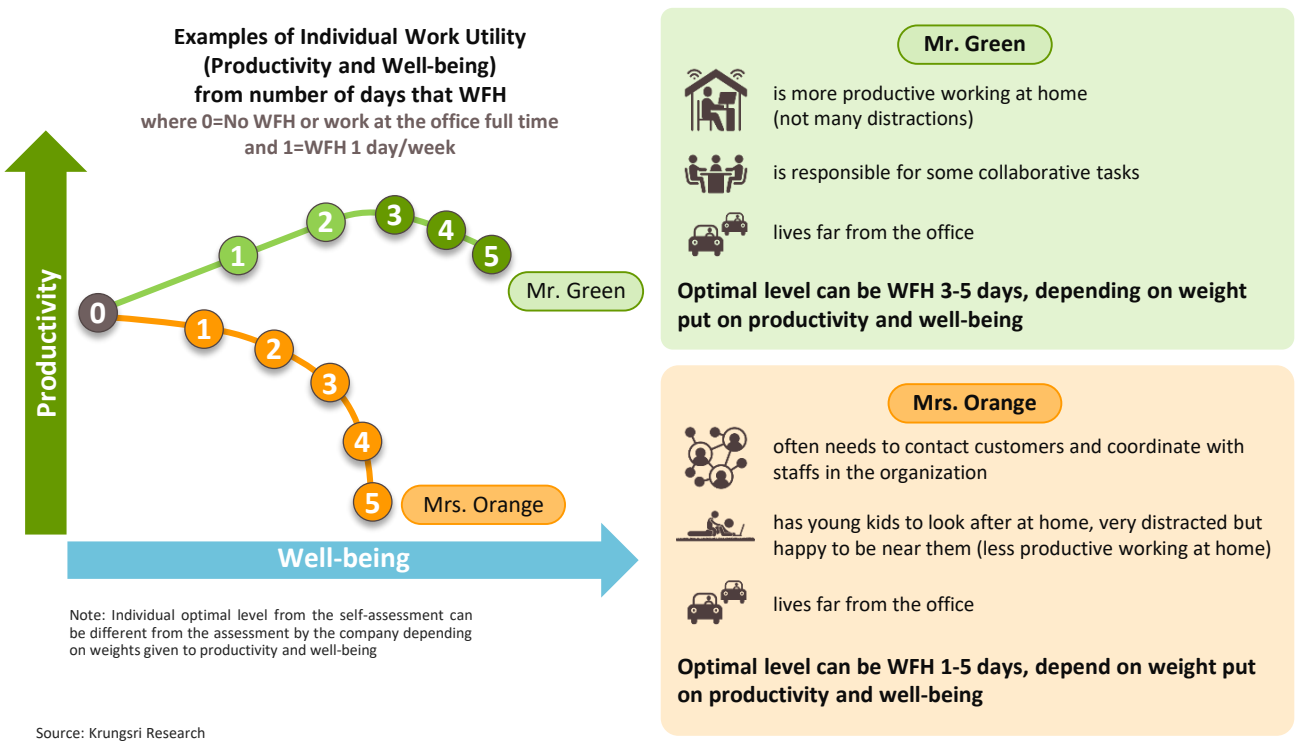
ในเวลาที่ทุกคนเริ่มยอมรับว่าหลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 ยุติลง โลกใบใหม่นี้คงหลีกเลี่ยงการทำงานทางไกลได้ยาก คำถามที่ตามมาก็คือ การทำงานทางไกลด้วยระดับความเข้มข้นแค่ไหนถึงจะพอดี

บริษัทที่ปรึกษาหลายแห่งมีมุมมองที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ การทำงานทางไกลไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว โดย PWC[17/] มองว่าลักษณะของเนื้องาน (Task) เป็นเครื่องบ่งชี้ระดับของการทำงานทางไกลที่ดีกว่าแค่ประเภทของอาชีพ เพราะแม้แต่คนที่ประกอบอาชีพเดียวกันอาจทำงานทางไกลได้ผลไม่เหมือนกัน หรือแม้แต่คนคนเดียวกันอาจมีงานบางประเภทที่เหมาะสมกับการทำงานทางไกลขณะที่งานบางประเภทก็ไม่เหมาะนัก สอดคล้องกับผลสำรวจของบริษัท Leesman[18/] ที่แสดงให้เห็นว่างานบางประเภท เช่น การอ่าน การพูดคุยสนทนาเป็นการส่วนตัว และการใช้ความคิดสร้างสรรค์ เหมาะกับการทำงานที่บ้านมากกว่า ขณะที่การรับรองลูกค้า การเรียนรู้จากผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไม่เป็นทางการล้วนเหมาะกับการทำงานร่วมกันที่ออฟฟิศ

นอกจากลักษณะของงานแล้ว ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานไม่แพ้กัน เช่น สภาพแวดล้อมที่บ้าน ระบบที่สนับสนุนการทำงานทางไกล อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงาน ระยะเวลาในการเดินทางไปทำงาน และลักษณะนิสัยส่วนตัว ดังนั้น แม้พนักงานแต่ละคนจะทำงานลักษณะเดียวกัน แต่อาจจะมีความชื่นชอบต่อระดับของการทำงานทางไกลที่แตกต่างกันได้ ซึ่งคนที่จะรู้ข้อจำกัดและความถนัดของพนักงานแต่ละคนที่สุดจึงไม่ใช่ผู้บริหาร หัวหน้างาน หรือฝ่ายบุคคล หากแต่เป็นตัวพนักงานเองที่รู้ว่าการทำงานทางไกลเหมาะกับความถนัดของตนมากน้อยเพียงใด ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดนโยบายการทำงานทางไกลขององค์กรจึงจำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่างและความต้องการที่หลากหลายของพนักงานด้วย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายระดับองค์กร นโยบายภายในสายงาน หรือกระทั่งภายในทีมงานเล็กๆ ก็ตาม เพราะปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ส่งผลต่อผลิตภาพในการทำงาน (Productivity) ทั้งของพนักงานแต่ละคนโดยตรงตลอดจน Productivity โดยรวมขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ยังส่งผลทางอ้อมต่อสุขภาพจิตของพนักงาน เนื่องจากพนักงานที่มี Productivity ที่ดีขึ้นจากการทำงานทางไกลมักมีแนวโน้มที่จะมีสุขภาพจิตที่ดีกว่าและมีความสุขในการทำงานกับองค์กรมากกว่า[19/] ขณะเดียวกัน ความยืดหยุ่นในการทำงานที่บ้านและเวลาที่ประหยัดได้เวลาจากการเดินทาง ก็มีผลต่อสวัสดิภาพ (Wellbeing) ในการทำงาน และส่งผลต่อความสุขของพนักงานเช่นกัน

ทั้ง Productivity และ Wellbeing เป็นตัวแปรสำคัญที่จะบ่งชี้ระดับของการทำงานทางไกลที่เหมาะสมที่สุดของพนักงานแต่ละคน โดยเมื่อพนักงานได้รับอนุญาตให้ทำงานทางไกลในระดับที่มากขึ้น หากทั้งสองตัวแปรเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มหรือลดวันที่ต้องทำงานทางไกลก็จะช่วยให้คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานดีขึ้น แต่ในกรณีที่ทั้งสองตัวแปรเปลี่ยนแปลงในทิศทางตรงข้ามกัน จำนวนวันที่เหมาะสมในการทำงานทางไกลจะถูกกำหนดโดยน้ำหนักความสำคัญที่พนักงานคนนั้นให้กับ Productivity และ Wellbeing ที่อาจมากน้อยต่างกัน ซึ่งหากเราสามารถหาจุดที่เหมาะสม (Optimal level) ของพนักงานแต่ละคนและปรับนโยบายการทำงานทางไกลได้ตามนั้นแล้วก็จะเป็นผลดีต่อองค์กรมากขึ้นด้วย

ภาพที่ 3: ตัวอย่างคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานที่แตกต่างกัน 2 คน



Source: Krungsri Research

17/ PWC (Jan 2021) "It's time to reimagine where and how work will get done"
18/ บริษัท Leesman ได้จัดทำการสำรวจพนักงาน 181,406 คน จากบริษัท 1,420 แห่ง ใน 90 ประเทศ เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2021
19/ World Economic Forum (May 2021) "Remote working: why some people are less productive at home than others – new research"

ภาพที่ 3 แสดงตัวอย่าง Productivity และ Wellbeing ของการทำงานที่บ้านในระดับต่างๆ ของพนักงาน 2 คนคือนายเขียวและคุณส้ม สำหรับนายเขียวซึ่งพักอาศัยอยู่กับภรรยาที่บ้านย่านชานเมืองที่ห่างไกลจากออฟฟิศ ปกติใช้เวลาเดินทางไปกลับรวมวันละ 3 ชั่วโมง การทำงานที่บ้านจึงทำให้เขาประหยัดเวลาได้มาก สามารถจัดสรรเวลามาพักผ่อนและออกกำลังกายได้มากขึ้น Wellbeing ของนายเขียวจึงเพิ่มขึ้นเมื่อได้ทำงานที่บ้านมากขึ้น นอกจากนี้ เนื่องจากบรรยากาศที่บ้านของนายเขียวไม่มีสิ่งรบกวนการทำงานมากนักจึงสามารถสร้าง Productivity ที่สูงกว่าสำหรับงานที่ต้องใช้สมาธิ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากลักษณะงานของนายเขียวที่ต้องประสานกับผู้อื่นบ้างซึ่งจะทำได้ไม่ดีเท่าที่ควรหากต้องทำงานที่บ้านทุกวัน นอกจากนี้ หากทำงานที่บ้านทุกวันความรู้สึกผูกพันกับองค์กรอาจจะลดลงบ้าง ดังนั้น ระดับการทำงานที่บ้านที่เหมาะสมของนายเขียวจึงขึ้นอยู่กับว่านายเขียวให้น้ำหนักกับ Productivity และ Wellbeing อย่างไร กล่าวคือ ถ้าให้ความสำคัญกับ Productivity มากกว่า นายเขียวจะเลือกทำงานที่บ้าน 3 วันต่อสัปดาห์ แต่ถ้าให้ความสำคัญกับ Wellbeing มากกว่าก็จะเลือกทำงานที่บ้านทุกวัน

ในขณะเดียวกัน คุณส้มซึ่งมีหน้าที่ที่ต้องติดต่อดูแลลูกค้าและประสานงานกับฝ่ายปฏิบัติการที่ออฟฟิศเป็นประจำ ในแง่ของเนื้องานแล้วการทำงานที่บ้านจึงไม่ค่อยสะดวกนัก แต่เนื่องจากคุณส้มอาศัยอยู่กับสามีและลูกก่อนวัยเรียนสองคน จึงโน้มเอียงไปทางการทำงานที่บ้านเพื่อจะได้อยู่ใกล้ชิดกับครอบครัว และสามารถพาลูกไปโรงพยาบาลได้ทันทีหากเจ็บป่วย แต่ด้วยภาระที่ต้องดูแลคนในครอบครัว การทำงานที่บ้านทำให้คุณส้มเสียสมาธิในการทำ งานบ่อยครั้งและทำงานได้ช้าลงจนต้องทำงานล่วงเวลาทุกวันเพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ดังนั้นหากคุณส้มทำงานที่บ้านบ่อยขึ้น Productivity จะลดลงเรื่อย ๆ ขณะที่ Wellbeing ดีขึ้นเพียงเล็กน้อย ระดับความเหมาะสมของการทำงานที่บ้านของคุณส้มจึงขึ้นอยู่กับน้ำหนักระหว่าง Productivity และ Wellbeing ของคุณส้มเองเช่นกัน

● พอดีสำหรับเรา แต่อาจไม่ดีพอสำหรับทีม

องค์กรทั่วไปมักต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานระหว่างคนในทีมหรือระหว่างสายงาน การทำงานเป็นทีมจึงสำคัญมากต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น การตัดสินใจทำงานที่บ้านของพนักงานเพียงหนึ่งคนย่อมส่งผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย แม้ว่าทุกคนได้เลือกระดับของการทำงานที่บ้านที่เหมาะสำหรับตนที่สุดแต่แนวทางที่พนักงานแต่ละคนเลือกนั้นในภาพรวมอาจไม่ใช่แนวทางที่ดีที่สุดสำหรับทีมหรือสำหรับองค์กร

ในองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานเพียงไม่กี่คน การหาจุดสมดุลระหว่างการทำงานในออฟฟิศและการทำงานที่บ้านคงเป็นเรื่องไม่ยาก แต่ถ้าองค์กรมีพนักงานหลายร้อยคน และมีความหลากหลายทั้งในแง่ลักษณะงานและการใช้ชีวิต การประเมินจุดสมดุลที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดจะกลายเป็นเรื่องซับซ้อนไปทันที ผู้บริหารจำเป็นต้องมีข้อมูลของพนักงานแต่ละคนว่าเมื่อเปลี่ยนระดับความเข้มข้นของการทำงานที่บ้านแล้ว ระดับของ Productivity และ Wellbeing ตลอดจนการให้น้ำหนักต่อปัจจัยแต่ละด้านเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

● ประสิทธิภาพขององค์กร ไม่ใช่เพียงผลรวมของประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานแต่ละคน

"... The whole is greater than the sum of its part..."

"... องค์รวมนั้นย่อมยิ่งใหญ่กว่าการนำแต่ละองค์ประกอบมารวมกันเท่านั้น..."

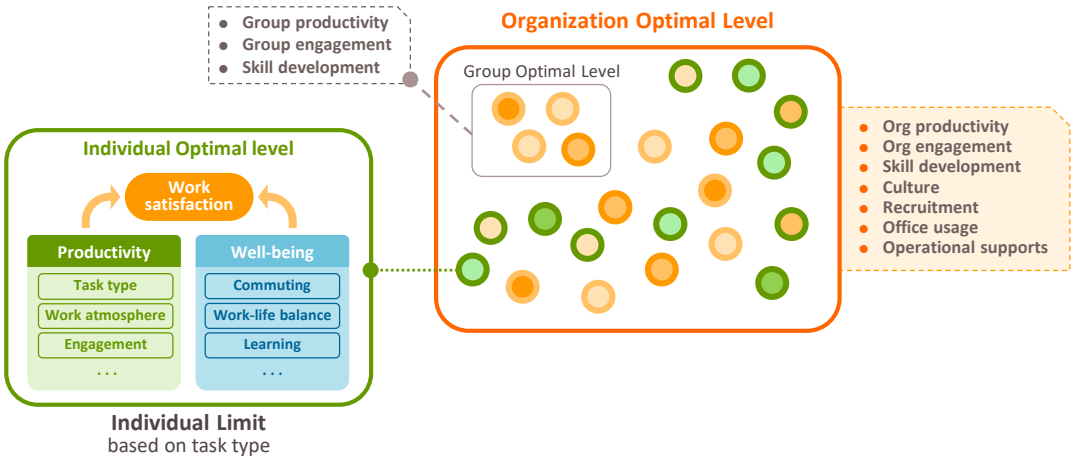
- - *Aristotle* (384 - 322 BC)

นอกจากประสิทธิภาพการทำงานในระดับบุคคลและทีมแล้ว ประสิทธิภาพโดยรวมในระดับสายงานหรือองค์กรยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่ต้องคำนึงถึง ซึ่งอาจเป็นปัจจัยที่พนักงานแต่ละคนมองข้ามไปในการตัดสินใจเลือกระดับการทำงานที่บ้านของตน แต่เป็นปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรในระยะยาว เช่น ความผูกพันของพนักงานต่อสายงาน การพัฒนาทักษะของพนักงาน วัฒนธรรมการทำงาน ความสามารถในการดึงดูดและดูแลบุคลากรที่มีทักษะสูงให้เข้ามาทำงาน ต้นทุนในการดำเนินกิจการจากการใช้สอยพื้นที่สำนักงาน และการลงทุนในระบบดิจิทัลให้มีความพร้อมที่สามารถสนับสนุนการทำงานทางไกลได้อย่างราบรื่นและปลอดภัย เป็นต้น (ภาพที่ 4)

เนื่องจากการทำงานที่บ้านและการทำงานทางไกลยังเป็นเรื่องใหม่สำหรับหลายองค์กรในไทย จึงอาจต้องเผชิญกับอุปสรรคปัญหาในการทำงานรูปแบบใหม่กับผู้อื่น ทั้งอุปสรรคที่องค์กรควบคุมได้ เช่น การบริหารจัดการและดูแลสมาชิกในทีมอย่างทั่วถึง การสื่อสารกับสมาชิกในทีมอย่างเพียงพอ การสร้างบรรยากาศการทำงานทางไกลของทีมให้เปี่ยมไปด้วยความกระตือรือร้น เป็นต้น ขณะที่อุปสรรคบางอย่างอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เช่น เสียงดังรบกวนที่บ้านของพนักงาน สิ่งแวดล้อมในบ้านที่ไม่เหมาะสมกับการทำงาน มีสมาชิกในบ้านอาศัยอยู่ด้วยกันหลายคน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การกำหนดจำนวนวันทำงานทางไกลที่เหมาะสมกับองค์กรเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวม เพราะเมื่อพนักงานต้องทำงานที่บ้านรูปแบบความคิดและความคาดหวังของพนักงานย่อมเปลี่ยนไปด้วย องค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนการจัดการด้านต่าง ๆ ตลอดจนสนับสนุนอุปกรณ์เครื่องมือและระบบงานที่ดีที่เอื้อต่อการทำงานทางไกล และออกแบบกลไกในการวัดผลงานของพนักงานที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานใหม่นี้ ซึ่ง "กำลังเสริม" เหล่านี้จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่องาน และช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตด้านอื่น ๆ ที่ดีได้ด้วย และจะช่วยยกระดับ Productivity และ Wellbeing โดยรวมของพนักงานให้สูงขึ้น และอาจทำให้จุดที่เหมาะสมในการทำงานที่บ้านเปลี่ยนไปด้วยเช่นกัน

ภาพที่ 4: ปัจจัยที่ต้องคำนึงในการหาจุดเหมาะสมในการทำงานทางไกลในระดับบุคคล สายงาน และองค์กร

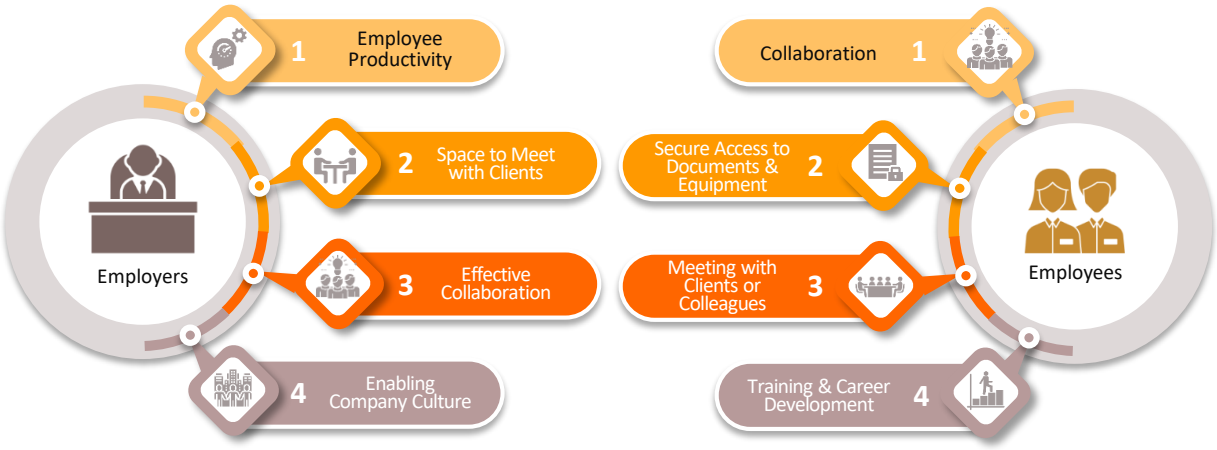


Source: Krungsri Research

ตัวอย่างนโยบาย WFH และการทำงานทางไกลของบริษัทต่าง ๆ

ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อระดับการประยุกต์ใช้การทำงานที่บ้านในโลกหลังโควิด ไม่ว่าจะเป็นประเภทของบริษัท ลักษณะงานที่ทำ สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน รวมถึงความจำเป็นส่วนตัวอื่นๆ ของพนักงาน ล้วนส่งผลต่อการตัดสินใจดำเนินนโยบายทำงานที่บ้านต่อไปในภาวะปกติใหม่ ซึ่งผลการสำรวจของ PwC และ KPMG ในช่วงปลายปี 2020 และต้นปี 2021 พบว่าทั้งผู้บริหารและพนักงานล้วนให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การทำงานที่ออฟฟิศยังมีความสำคัญและความจำเป็น[20/ 21/] โดยพนักงานกว่าร้อยละ 87 ยังคงคิดว่าการเข้าทำงานในออฟฟิศสำคัญสำหรับงานที่ต้องมีการร่วมมือกันภายในทีม

ภาพที่ 5: จุดประสงค์ของการมีออฟฟิศ ในมุมมองของผู้บริหารและพนักงาน



Source: PwC, KPMG, Krungsri Research

เมื่อช่วงกลางปี 2021 บริษัทต่างๆ ในหลายประเทศที่มีความก้าวหน้าในการระดมฉีดวัคซีนและสถานการณ์การระบาดของเชื้อโควิดสายพันธุ์เดลต้าไม่รุนแรงนักเริ่มประกาศนโยบายการทำงานที่บ้านในอนาคต โดยสามารถแบ่งคร่าวๆ ออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

รูปแบบที่ 1 กลับมาทำงานเต็มเวลาที่ออฟฟิศเหมือนเดิม (Full-time work at the office) โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการทำงานที่บ้านส่งผลต่อคุณภาพของงานเนื่องจากพนักงานมีอิสระมากเกินไป โดยมีบริษัทวาณิชธนกิจและที่ปรึกษาทางการเงินชั้นนำอย่าง Goldman-Sachs เป็นหัวหอกของแนวความคิดนี้ ซึ่งผู้บริหาร Goldman-Sachs มองว่าการทำงานทางไกลเป็นเพียง “ความผิดปกติ” ในช่วงนี้ ซึ่งควรได้รับการแก้ไข[22/]

20/ จากผลการสำรวจของ PwC พบว่า มีผู้บริหารร้อยละ 25 ที่เตรียมตัวกลับเข้าไปทำงานในออฟฟิศเหมือนก่อนสถานการณ์โควิด และมีเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่เตรียมตัวจะไม่เข้าทำงานในออฟฟิศอีกต่อไป

21/ จากผลสำรวจของ KPMG พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามเพียงร้อยละ 17 ที่มีแผนจะลดพื้นที่ออฟฟิศลง และประมาณร้อยละ 30 ที่แผนที่จะให้พนักงานส่วนใหญ่ทำงานแบบทางไกล 2-3 วันต่อสัปดาห์

22/ Robert Glazer (2021) “The CEO Of Goldman Sachs Called Remote Work An Aberration—Here’s Why His Employees May Disagree”

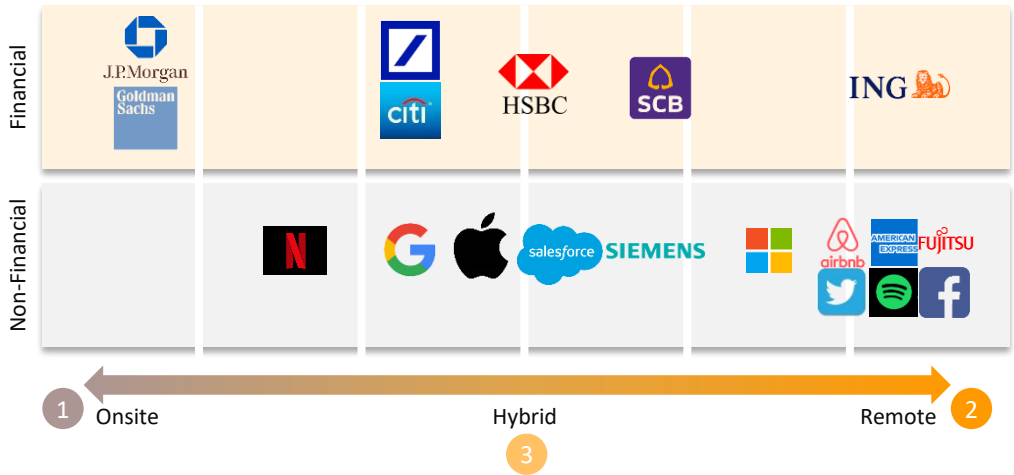
รูปแบบที่ 2 ใช้นโยบายทำงานทางไกลได้เต็มเวลา (Full-time remote work) โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าในอนาคตพนักงานมีแนวโน้มที่จะต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น โดยเฉพาะพนักงานกลุ่มที่เป็นดาวรุ่งขององค์กร (Talent) บริษัทเหล่านี้ส่วนใหญ่เป็นบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมเทคโนโลยี เช่น Twitter[23/] Facebook Airbnb[24/] และ Spotify แต่บางบริษัทที่ให้บริการแบบดั้งเดิมอย่าง Fujitsu และ American Express ก็ยินดีประยุกต์ใช้นโยบายนี้เช่นกัน

รูปแบบที่ 3 ผสมผสานการทำงานที่ออฟฟิศกับการทำงานทางไกลร่วมกันตามความเหมาะสม (Hybrid work) เนื่องจากประสิทธิภาพของการทำงานที่บ้านอาจดีขึ้นสำหรับลักษณะงานบางประเภท แต่สำหรับงานประเภทอื่นๆ เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์หรือแนวคิดใหม่ๆ อาจจะเกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการดังที่กล่าวไว้ข้างต้น บริษัทเหล่านี้ได้แก่ Netflix Apple Google Salesforce Siemens Citi และ Microsoft เป็นต้น

จากตัวอย่างข้างตน เราจะพบว่าปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อรูปแบบนโยบายทำงานที่บ้านคือนโยบายขององค์กรมากกว่าประเภทของอุตสาหกรรมของธุรกิจนั้น โดยไม่ว่าจะเป็นบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยี ภาคธนาคารและการเงิน ตลอดจนอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิม ก็มีการเลือกใช้รูปแบบการทำงานทั้งแบบทางไกลและแบบผสมผสานทั้งสิ้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการระบาดระลอกใหม่ของโรคโควิด-19 ในซีกโลกตะวันตก ในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2021 ต่อเนื่องมาถึงต้นปี 2022 บริษัทส่วนใหญ่ก็ประกาศให้พนักงานกลับไปทำงานที่บ้านอีกครั้ง

ภาพที่ 6: ตัวอย่างนโยบายการทำงานทางไกลของบริษัทชั้นนำต่าง ๆ



Source: Krungsri Research

มีข้อสังเกตว่าภาคการเงินคนละฟากฝั่งของมหาสมุทรแอตแลนติกมีแนวทางนโยบายการทำงานที่แตกต่างกันชัดเจน โดยภาคการเงินในฝั่งสหรัฐฯ มีความยืดหยุ่นน้อยกว่า เช่น Goldman Sachs ที่นอกจากจะมองว่าการทำงานทางไกลเป็นเรื่องผิดปกติเพียงชั่วคราวแล้ว ยังมองว่าวัฒนธรรมองค์กรในแง่นวัตกรรม การประสานงานและการฝึกงานนั้นเหมาะกับการทำงานในออฟฟิศมากกว่า ในขณะที่ JP Morgan มีความยืดหยุ่นมากกว่าเล็กน้อย โดยคาดว่าอาจมีพนักงานราวร้อยละ 10 ที่ได้รับอนุญาตให้ทำงานที่บ้านเต็มเวลา และ Citi พยายามปรับใช้รูปแบบ Hybrid โดยให้พนักงานเข้ามาในออฟฟิศอย่างน้อย 3 วันต่อสัปดาห์ **ขณะที่สถาบันการเงินทางฝั่งยุโรปเริ่มนิยมการทำงานทางไกลมากกว่า** สะท้อนจากการเตรียมลดพื้นที่ออฟฟิศของ HSBC และ Standard Chartered Bank ลงร้อยละ 40 และ 30 ตามลำดับ ขณะเดียวกันก็อนุญาตให้พนักงานสามารถทำงานที่บ้านเป็นบางวันได้ เพื่อตอบรับการทำงานแบบผสมผสานอย่างเต็มรูปแบบ ส่วน Deutsche Bank มีแผนจะให้พนักงานสามารถทำงานจากที่บ้านได้ 3 วันต่อสัปดาห์ (หรือเข้ามาในออฟฟิศเพียงสัปดาห์ละ 2 วัน) ในขณะที่ ING ประกาศให้พนักงานสามารถทำงานทางไกลได้เสมือนยังอยู่ในช่วงโควิดระบาด[25/] สำหรับสถาบันการเงินในประเทศไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (SCB) ได้ประกาศนโยบายทำงานจากที่ไหนก็ได้ (Work from Anywhere) เนื่องจากมองว่าการทำงานลักษณะนี้ช่วยให้ทำงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น โดย SCB ไม่เพียงแค่ให้ความยืดหยุ่นในมิติสถานที่ทำงานเท่านั้น แต่ยังยืดหยุ่นในแง่ของเวลาการทำงานด้วย และมองที่เป้าหมายของความสำเร็จของงานและความสุขของพนักงานเป็นสำคัญ[26/]

จากตัวอย่างของทั้งในและนอกภาคการเงิน จะเห็นได้ว่ายังไม่มีข้อสรุปที่เป็นเอกฉันท์ของรูปแบบการทำงาน ระหว่างการทำงานในออฟฟิศเต็มเวลา การทำงานแบบยืดหยุ่น หรือการทำงานแบบทางไกลเต็มรูปแบบ แต่ขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรและการประมวลผลลัพธ์จากการทดลองแกมบังคับในช่วงสถานการณ์โควิด ดังนั้น การเข้าใจถึงลักษณะและความต้องการของพนักงาน ลักษณะของงานที่ต้องทำ และข้อจำกัดต่าง ๆ ทั้งในการทำงานที่ออฟฟิศและการทำงานที่บ้านจะเป็นส่วนสำคัญเพื่อช่วยวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบการทำงานในอนาคตที่เหมาะสมที่สุดกับองค์กรต่อไป

23/ Twitter's Jack Dorsey made headlines , when he announced his employees "can now work from home forever".
24/ "My thoughts are employees are in charge, not companies. The employees and the talent market is going to drive working flexibility, not the companies. Because if a company says these are our rules, they're not going to have the talent," Brain Chesky said (CEO and Co-founder of Airbnb)
25/ Forbes (2021). European Banks Are Cutting Their Office Space In Favor Of Remote Work—While In The U.S., Goldman Sachs And JPMorgan Want People To Return To The Office.
26/ https://careers.scb.co.th/th/life-at-scb/detail/interview-scb-cpo/

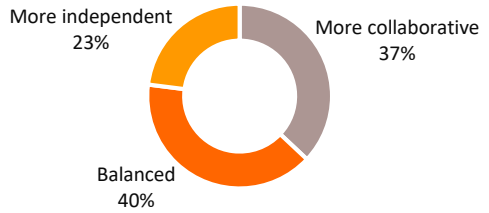
ผลการสำรวจพนักงาน Krungsri

วิจัยกรุงศรี[27/] ได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อสำรวจประสิทธิภาพการทำงานและสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของเพื่อนพนักงาน Krungsri จากการทำงานที่บ้านเทียบกับการทำงานที่ออฟฟิศ ในช่วงวันที่ 1-30 กันยายน 2021 และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนพนักงานถึง 1,795 คน ซึ่งแม้ 2 ใน 3 จะเป็นเพศหญิง แต่มีความหลากหลายในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นอายุ ระดับการทำงาน ลักษณะที่อยู่อาศัยและการเดินทาง ตลอดจนลักษณะบุคลิกภาพ แต่ในด้านการทำงานนั้นพนักงานกว่าร้อยละ 40 มีส่วนผสมของงานที่ทำได้ด้วยตัวคนเดียว (Independent tasks) และงานที่ต้องประสานกับผู้อื่น (Collaborative tasks) ในระดับใกล้เคียงกัน โดยการประสานงานที่ต้องทำบ่อยที่สุดคือการประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Unplanned or informal meetings) ขณะที่งานที่ต้องทำเป็นประจำ (Routine task) เป็นงานที่ทำได้ด้วยตัวคนเดียวที่ต้องทำบ่อยที่สุด (ภาพที่ 7)

สำหรับการประชุม ถึงแม้พนักงานกว่าร้อยละ 44 ต้องเข้าประชุมมากขึ้นเมื่อทำงานที่บ้าน (ภาพที่ 8) แต่ในแง่ของคุณภาพของการประชุม พนักงานส่วนใหญ่มองว่าคุณภาพการประชุมในการทำงานที่บ้านไม่ได้แย่กว่าการประชุมที่ออฟฟิศ ทั้งในด้านเวลาที่ใช้ (ร้อยละ 77) การมีส่วนร่วมของผู้เข้าประชุม (ร้อยละ 74) การบรรลุเป้าหมายในการประชุม (ร้อยละ 83) และประสิทธิภาพโดยรวม (ร้อยละ 78)

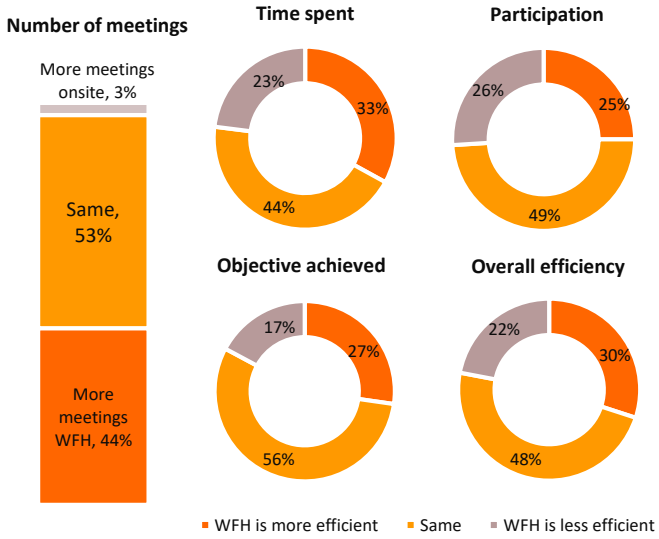
สำหรับงานประเภทที่ต้องประสานกับผู้อื่นนั้น การประชุมรายงานที่เป็นงานประจำ (Business-as-usual: BAU) เป็นงานที่สามารถทำจากที่บ้านโดยไม่เสีย Productivity ได้ดีที่สุด (ร้อยละ 77 ของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม) รองลงมาคือการประชุมแบบที่ไม่เป็นทางการ (ร้อยละ 73) และการประชุมที่เกี่ยวข้องกับความลับขององค์กรหรือความลับทางธุรกิจ (ร้อยละ 70) ในทางกลับกัน การจัดอีเวนต์หรืองานสัมมนา การบริหารคนและงานที่ต้องการระดมสมอง (Brainstorm) นั้นมี Productivity ต่ำสุดเมื่อทำจากที่บ้าน ขณะที่งานที่ทำได้ด้วยตัวคนเดียวทุกประเภทสามารถทำจากที่บ้านได้โดยไม่เสีย Productivity **ทำให้ในภาพรวมแล้ว การทำงานที่บ้านมี Productivity ที่ไม่น้อยกว่าการทำงานที่ออฟฟิศ ทั้งในแง่ชิ้นงานและความเร็ว แต่ต้องแลกมาด้วยชั่วโมงการทำงานที่นานขึ้นและการทำงานนอกเวลางานหรือระหว่างสุดสัปดาห์ที่มากขึ้นด้วย**

ภาพที่ 7: ลักษณะงานของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม



Source: Krungsri Research

ภาพที่ 8: เปรียบเทียบความถี่และประสิทธิภาพของการประชุมในการทำงานที่ออฟฟิศและการทำงานที่บ้าน



Source: Krungsri Research

อย่างไรก็ตาม Productivity ที่ดีขึ้นจากการทำงานที่บ้านอาจต้องแลกกับ Wellbeing ในบางด้านที่ลดลง โดยเฉพาะความมีส่วนร่วมและความผูกพัน (Engagement) ที่ลดลง ทั้งความผูกพันภายในทีมและความผูกพันกับองค์กรและเพื่อนพนักงานต่างทีม นอกจากนี้ พนักงานจำนวนมากยังมองว่าการเรียนรู้และสอนงานและพัฒนาการด้านปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นแย่ลงเมื่อต้องทำงานที่บ้าน ในทางกลับกัน Wellbeing ที่ดีขึ้นจากการทำงานที่บ้านได้แก่สมาธิในการทำงานที่ดีขึ้น สุขภาพจิตที่ดีขึ้น และสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิต (Work-life balance) ที่ดีขึ้น

สำหรับอุปสรรคสำคัญในการทำงานจากที่บ้านของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่จะมาจากการขาดทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการขาดอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่บ้าน เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ หน้าจอ ปริ้นเตอร์ (ร้อยละ 46) คุณภาพของอินเทอร์เน็ตที่บ้านแย่กว่าที่ทำงาน (ร้อยละ 42) การเข้าถึงข้อมูลขององค์กรได้ยากเมื่ออยู่บ้าน (ร้อยละ 35) นอกจากนี้ปัญหาด้านการสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็นการขาดการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน เช่น การพูดคุยสั้นๆ ที่ไม่สามารถทำผ่านช่องทางออนไลน์ได้ ก็นับเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามบางส่วนเช่นกัน (ร้อยละ 30) ในขณะที่มีพนักงานเพียงร้อยละ 13 เท่านั้นที่ไม่มีอุปสรรคใดๆ ในการทำงานจากที่บ้านเลย ในทางกลับกัน สิ่งรบกวนหลักจากการทำงานที่ออฟฟิศมาจากการเสียสมาธิจากการเรียกประชุมหรือปรึกษางานโดยกระทันหัน รองลงมาเป็นสิ่งรบกวนจากเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นการถูกรบกวน หรือความรู้สึกอยากพูดคุยเล็กๆ น้อยๆ กับเพื่อนร่วมงาน (ร้อยละ 27 และ 26 ตามลำดับ) อย่างไรก็ดี ผู้ตอบแบบสอบถามกว่าร้อยละ 31 มองว่าการทำงานที่ออฟฟิศไม่มีอุปสรรคใดๆ

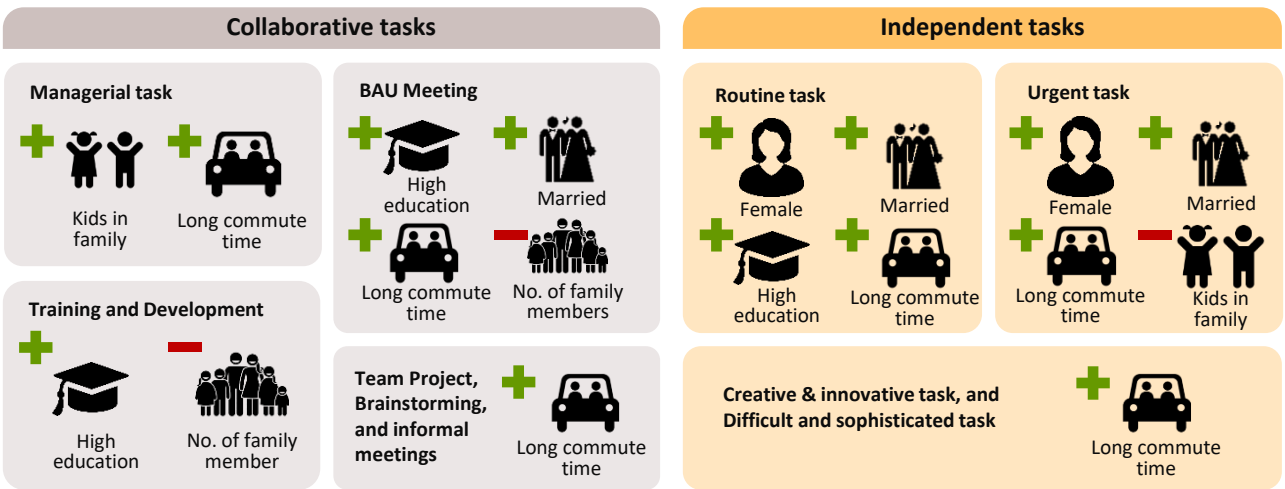
เมื่อใช้แบบจำลองและวิธีการทางเศรษฐมิติในการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อ Productivity ประสิทธิภาพของการประชุม และ Wellbeing ในการทำงานที่บ้าน ได้ผลดังนี้

27/ ด้วยความร่วมมือจากกลุ่มงานทรัพยากรบุคคลและฝ่ายสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

Productivity

จากการวิเคราะห์ Productivity ของงานแต่ละประเภท พบว่าปัจจัยพื้นฐานของพนักงาน เช่น เพศ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และสมาชิกในครอบครัวที่อาศัยอยู่ด้วย ล้วนมีผลต่อ Productivity ของการทำงานที่บ้านที่แตกต่างกัน (ภาพที่ 9) นอกจากนี้ เมื่อวิเคราะห์ภาพรวมของ Productivity ทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ จำนวนชิ้นงานที่ทำสำเร็จ ความเร็วในการทำงาน จำนวนชั่วโมงที่ใช้ในการทำงาน และ Productivity โดยรวม **พบว่าในช่วงที่ต้องทำงานที่บ้านนั้น การประชุมที่ถี่ขึ้นและการทำงานนอกเวลาทำงานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงปกติส่งผลให้ภาพรวมของ** Productivity **สูงขึ้น** นอกจากนี้ ปัจจัยเฉพาะบุคคลของพนักงานยังส่งผลต่อ Productivity ในภาพรวมของงานด้วย เช่น พนักงานเพศหญิงที่สมรสแล้ว มีระดับการศึกษาที่สูง และใช้เวลานานในการเดินทางมาทำงาน เมื่อได้ทำงานที่บ้านจะมี Productivity ที่ดีขึ้นในเกือบทุกด้าน อีกทั้งสัดส่วนของพนักงานในกลุ่มงานเดียวกันที่ทำงานจากที่บ้านยังทำให้ภาพรวมของ Productivity ของพนักงานแต่ละคนสูงขึ้นทุกด้านอีกด้วย **ขณะที่อุปสรรคสำคัญในการทำงานที่บ้านที่ส่งผลต่อ** Productivity **ของงานโดยรวม เกิดจากบรรยากาศที่บ้านไม่เหมาะกับการทำงาน** รองลงมา ได้แก่ เนื้องานที่ไม่สามารถทำที่บ้านได้ (เช่น การให้บริการลูกค้าที่สาขา) สมาชิกในครอบครัวทำให้ไม่มีสมาธิทำงาน และคุณภาพของอินเทอร์เน็ตที่บ้านแย่กว่าที่ทำงาน ยิ่งไปกว่านั้น อุปสรรคด้านการเข้าถึงข้อมูลขององค์กรยังเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อ Productivity ของการทำงานในทุกด้าน อย่างไรก็ตาม หากพนักงานคนใดเคยมีประสบการณ์ที่มีเพื่อนร่วมงานรบกวน หรือเสียสมาธิจากการเรียกประชุมหรือปรึกษางานโดยกะทันหันที่ออฟฟิศ เมื่อได้ทำงานจากที่บ้านจะมี Productivity โดยรวมที่ดีขึ้น

ภาพที่ 9: ตัวอย่างปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อ Productivity **ของงานประเภทต่าง ๆ เมื่อทำงานที่บ้าน**



Source: Krungsri Research

ประสิทธิภาพของการประชุม

ถึงแม้การประชุมที่ถี่ขึ้นจะเป็นสิ่งที่หลายคนต้องพบเจอเมื่อต้องทำงานที่บ้าน แต่ไม่ใช่งานทุกประเภทที่จะเหมาะกับการประชุมในรูปแบบนี้ **จากการวิเคราะห์เชิงเศรษฐมิติพบว่าปัจจัยที่กำหนดประสิทธิภาพของการประชุมในการทำงานที่บ้านนั้น ขึ้นอยู่กับประเภทของงานเป็นหลัก** โดยพนักงานที่ต้อง 1) เข้าประชุมรายงานที่เป็นงานประจำ (BAU) 2) เข้ารับการอบรมและพัฒนาบุคลากร 3) มีส่วนร่วมในโปรเจคที่ต้องทำเป็นทีมหรืองานที่ต้องการระดมสมอง 4) ทำงานที่ทำเป็นประจำ (Routine task) และ 5) ทำงานที่มีความยากและซับซ้อนสูง มองว่าการประชุมช่วงที่ต้องทำงานที่บ้านมีประสิทธิภาพสูงขึ้นกว่าการประชุมที่ออฟฟิศ ในทางกลับกัน งานประเภทการบริหารคน (Managerial task) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของการประชุมที่ลดลง นอกจากนี้ อุปสรรคในการทำงานที่บ้านบางอย่างก็ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการประชุมเช่นกัน โดยอุปสรรคที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพการประชุมลดลง ได้แก่ การขาดคอมพิวเตอร์ขององค์กร (เช่น โน้ตบุ๊ค) เพื่อใช้งานที่บ้าน รองลงมาได้แก่ การขาดการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน และปัญหาอื่นๆ เกี่ยวกับอุปกรณ์และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น คุณภาพของอินเทอร์เน็ตที่บ้านแย่กว่าที่ทำงาน การขาดอุปกรณ์สำนักงาน รวมไปถึงบรรยากาศที่บ้านไม่เหมาะกับการทำงาน

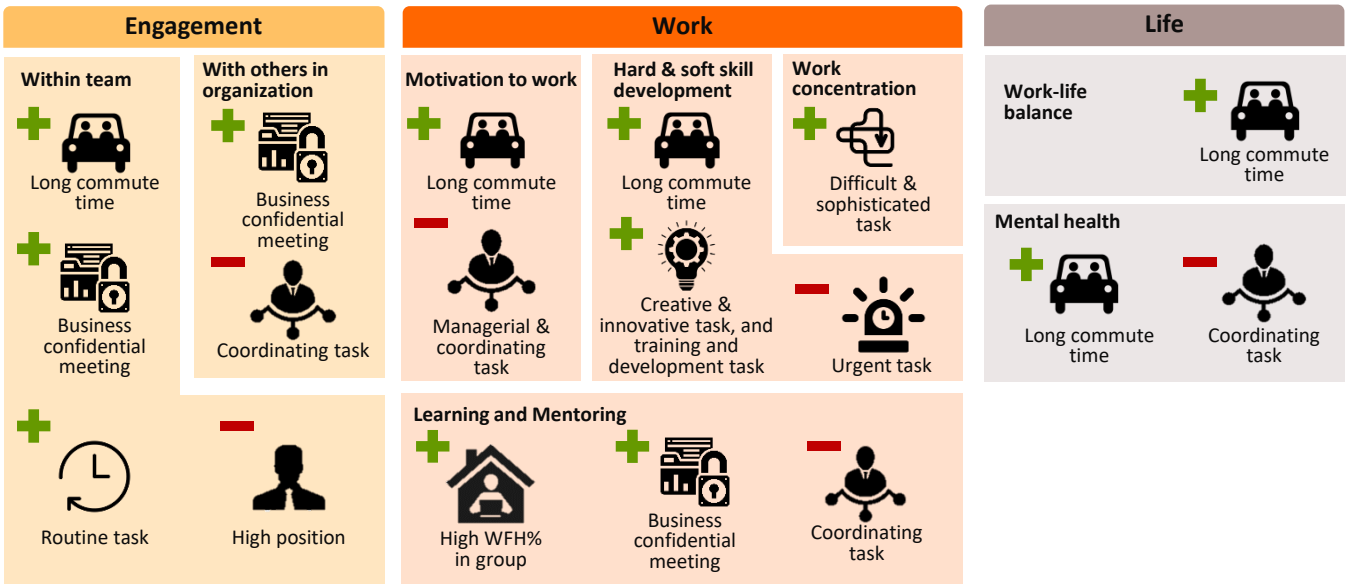
Wellbeing

จากการศึกษาด้วยแบบจำลองทางเศรษฐมิติในภาพรวมพบว่า**พนักงานที่ปกติใช้เวลานานในการเดินทางมาทำงาน เมื่อได้ทำงานที่บ้านจะมีแนวโน้มที่มี** Wellbeing **ดีขึ้นในเกือบทุกด้าน ทั้งความผูกพันกับเพื่อนในทีม แรงจูงใจในการทำงาน สมาธิในการทำงาน การพัฒนา** Hard skills **ตลอดจน** Wellbeing **ด้านการใช้ชีวิต** อันได้แก่ความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัวและสุขภาพจิต นอกจากนี้ เมื่อพนักงานอยู่ในกลุ่มงานที่มีสัดส่วนการทำงานที่บ้านสูง จะมีการพัฒนาทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและการเรียนรู้งานและสอนงานจากผู้อื่นที่ดีขึ้นอีกด้วย **อย่างไรก็ตาม เมื่อพนักงานมีตำแหน่งงานสูงขึ้น** Wellbeing **ในด้านความผูกพันกับเพื่อนในทีมจะลดลงเมื่อต้องทำงานจากที่บ้าน**

นอกจากนี้ ลักษณะของงานที่ทำมีผลต่อ Wellbeing ในบางด้านอีกด้วย เช่น การทำงานที่บ้านช่วยเพิ่ม Wellbeing ด้านการพัฒนา Hard skills ให้กับงานประเภทการอบรมและพัฒนาบุคลากร ขณะที่หากพนักงานต้องทำงานประเภทที่ต้องทำเป็นประจำ การทำงานที่บ้านจะช่วยเพิ่มความผูกพันกับเพื่อนร่วมงานในทีมและเพิ่ม Wellbeing หมวดการใช้ชีวิต (ความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัวและสุขภาพจิต) ในขณะที่งานประเภทที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และ

งานที่มีความยากและซับซ้อนสูงนั้น การทำงานที่บ้านช่วยเพิ่ม Wellbeing ด้านการพัฒนาทักษะด้านต่างๆ และเพิ่มสมาธิในการทำงาน **ในทางตรงกันข้าม หากพนักงานต้องทำงานที่เกี่ยวกับคนโดยตรง เช่น งานด้านการบริหารคนและงานติดต่อประสานงานทั่วไป การทำงานที่บ้านกลับลด** Wellbeing ทั้งในด้านความผูกพันกับเพื่อนพนักงานทีมอื่น แรงจูงใจในการทำงาน การเรียนรู้และสอนงานผู้อื่น และทำให้สุขภาพจิตแย่ลง นอกจากนี้ หากพนักงานต้องทำงานเร่งด่วน การทำงานที่บ้านจะลด Wellbeing ในด้านการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ทั้ง Hard skills และ Soft skills และการเรียนรู้งานจากผู้อื่น ในขณะที่การทำงานที่บ้านช่วยให้ Wellbeing ของพนักงานดีขึ้นในหลายด้านหากต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับความลับองค์กร เป็นต้น (ภาพที่ 10)

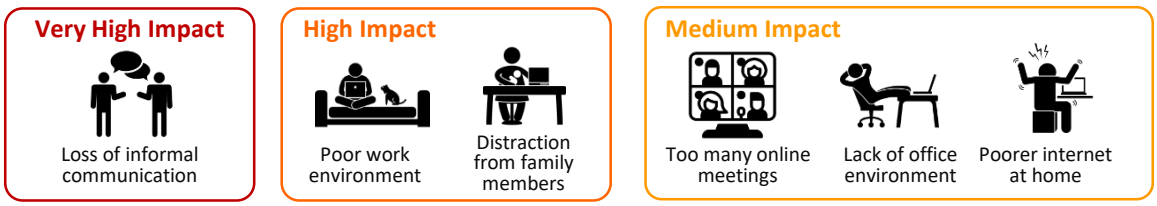
ภาพที่ 10: ตัวอย่างปัจจัยที่ส่งผลต่อ Wellbeing ด้านต่าง ๆ เมื่อทำงานที่บ้าน



Source: Krungsri Research

ถึงแม้ปัจจัยพื้นฐานของพนักงานจะมีผลต่อ Wellbeing บ้างเมื่อต้องทำงานที่บ้าน **แต่ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อ** Wellbeing **เมื่อทำงานที่บ้านนั้นมาจากปัญหาและอุปสรรคในการทำงานเป็นหลัก ขณะที่ประเภทของงานที่ทำส่งผลต่อ** Wellbeing **ในระดับที่น้อยกว่า** โดยหากพนักงานมองว่าการทำงานที่บ้านไม่มีอุปสรรคใดๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพแวดล้อมหรืออุปกรณ์ในการทำงาน การทำงานที่บ้านจะทำให้ Wellbeing เพิ่มขึ้น **แต่หากพนักงานประสบกับอุปสรรคบางประการ โดยเฉพาะปัญหาด้านการขาดการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงาน** Wellbeing **ในการทำงานที่บ้านจะลดลงทุกหมวด** ทั้งความผูกพัน การทำงาน และการใช้ชีวิต ขณะที่ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานมีความสำคัญรองลงมา ได้แก่ บรรยากาศที่บ้านไม่เหมาะกับการทำงาน สมาชิกในครอบครัวทำให้ไม่มีสมาธิทำงาน ที่ลด Wellbeing ของพนักงานในเกือบทุกด้าน และการที่ต้องเข้าร่วมประชุมออนไลน์บ่อยครั้งเกินไป การขาดบรรยากาศการทำงานและคุณภาพอินของสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่บ้านที่ด้อยกว่าที่ออฟฟิศเป็นอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อ Wellbeing ในการทำงานที่บ้านในระดับปานกลางอีกด้วย (ภาพที่ 11) **ในทางกลับกัน หากพนักงานประสบกับอุปสรรคบางประการเมื่อทำงานที่ออฟฟิศ เช่น ถูกรบกวนจากเพื่อนร่วมงานหรือเสียสมาธิจากการเรียกประชุมหรือปรึกษางานโดยกระทันหัน การทำงานที่บ้านจะเพิ่ม** Wellbeing **ในเกือบทุกด้าน**

ภาพที่ 11: อุปสรรคในการทำงานที่บ้านที่ส่งผลลบต่อ Wellbeing ทั้ง 3 ด้าน ในระดับต่าง ๆ



Source: Krungsri Research

จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพในการทำงานที่บ้าน ไม่ว่าจะเป็น Productivity ประสิทธิภาพการประชุม และ Wellbeing นั้นมีความสัมพันธ์ที่ค่อนข้างซับซ้อน กล่าวคือ การที่ปัจจัยบางประการจะส่งผลบวกหรือลบต่อคุณภาพในการทำงานที่บ้านนั้น มักขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นประเภทของงานที่ทำและปัจจัยเฉพาะบุคคลอื่นๆ **นอกจากนี้ ปัจจัยบางประการส่งผลดีต่อ** Wellbeing **แต่กลับส่งผลลบต่อ** Productivity **และประสิทธิภาพการประชุม ดังนั้น ในการออกแบบเครื่องมือเพื่อช่วยกำหนดจำนวนวันที่พนักงานแต่ละคนควรทำงานที่บ้านเมื่อการระบาดของโรคโควิดจบลง จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ในภาพรวม**

มุมมองวิจัยกรุงศรี: เมื่อ WFH คือ New normal เราควรออกแบบการทำงานอย่างไร

ถึงแม้การทำงานจากที่บ้านในช่วงที่ผ่านมาจะเป็นไฟต์บังคับที่พนักงานเกือบทุกคนต้องเผชิญ แต่การทำงานจากที่บ้านในครั้งนี้ก็ทำให้ทั้งพนักงานและองค์กรได้เข้าใจถึงข้อจำกัด แนวทางการปฏิบัติ และการปรับตัวเพื่อให้เหมาะสมกับการทำงานที่บ้านในอนาคตมากยิ่งขึ้น วิจัยกรุงศรีจึงพยายามสรุปถึงผลของการทำงานที่บ้านต่อพนักงานและองค์กรในแง่ของ Wellbeing ที่ดีขึ้น Productivity ที่เกิดขึ้น ตลอดจนพยายามบ่งชี้ปัจจัยที่ส่งผลต่อการกำหนดจำนวนวันที่เหมาะสมในการทำงานจากที่บ้าน โดยพบว่า **ความหลากหลายทั้งในปัจจัยพื้นฐานของพนักงานเอง รูปแบบการทำงาน กลุ่มงาน ไปจนถึงอุปสรรคที่พนักงานต้องเผชิญในระหว่างการทำงานที่บ้านและที่เคยเผชิญจากการทำงานที่ออฟฟิศ ล้วนมีผลต่อ Wellbeing และ Productivity ของพนักงานทั้งสิ้น** โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีตำแหน่งที่สูงขึ้น แม้ Productivity ในการทำงานที่สามารถรับผิดชอบได้คนเดียวจะดีขึ้นเมื่อทำงานที่บ้าน แต่ต้องแลกกับความผูกพันต่อเพื่อนร่วมทีมที่ลดลงด้วย ซึ่งอาจอธิบายปรากฏการณ์ “The Great Resignation” หรือการลาออกครั้งยิ่งใหญ่ของแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานระดับทักษะสูงในหลายประเทศในช่วงนี้ได้

ยิ่งไปกว่านั้น งานบางประเภทเมื่อทำที่บ้านกลับช่วยส่งผลดีต่อทั้ง Wellbeing ของพนักงานไปพร้อมๆ กับ Productivity ที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะงานที่สามารถทำได้ด้วยตัวคนเดียว ในขณะที่งานบางประเภทโดยเฉพาะงานประสานงานทั่วไปและงานบริหารคนไม่เหมาะสมต่อการทำงานจากที่บ้าน โดยส่งผลให้ ทั้ง Wellbeing และ Productivity ลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับงานประเภทอื่นๆ **นอกจากนี้ การขาดการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้านที่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคสำคัญที่ส่งผลต่อทั้งประสิทธิภาพการประชุมและ Wellbeing ตลอดจน Productivity ในการทำงาน** ในขณะที่อุปสรรคบางประเภทอาจส่งผลต่อเพียงประสิทธิภาพการประชุมและ Productivity ของการทำงานเท่านั้น ผลจากการศึกษาในครั้งนี้ ทำให้วิจัยกรุงศรีสามารถนำปัจจัยที่ส่งผลต่อ Wellbeing และภาพรวมของ Productivity มาใช้ออกแบบเครื่องมือที่จะช่วยแนะนำแนวทางในการกำหนดจำนวนวันที่การทำงานที่บ้านของพนักงานแต่ละคนได้

นอกจากนี้ ผลจากการศึกษาชิ้นนี้ช่วยเน้นย้ำความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร ทั้งเมื่อทำงานร่วมกันในออฟฟิศหรือผ่านช่องทางออนไลน์เมื่อต้องทำงานที่บ้าน เพราะหากพนักงานขาดการพูดคุยเล็กๆ น้อยๆ กับเพื่อนร่วมงานเมื่อต้องทำงานที่บ้าน Wellbeing ของพนักงานจะลดลงได้ในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านความผูกพันกับองค์กรและเพื่อนร่วมงาน เพื่อแก้ปัญหานี้แต่ละทีมอาจเลือกใช้เครื่องมือออนไลน์ เช่น Gather.Town[28/] ที่ช่วยให้พนักงานสามารถมีปฏิสัมพันธ์เล็กๆ น้อยๆ เป็นเวลาสั้นๆ กับเพื่อนร่วมงานในทีมได้ง่ายขึ้นโดยที่ไม่ต้องนัดประชุมล่วงหน้า อย่างไรก็ตาม โจทย์ที่ท้าทายคือจะทำอย่างไรจึงจะรักษาระดับที่เหมาะสมของการมีปฏิสัมพันธ์ของพนักงานไว้ได้ ให้อยู่ในระดับที่ไม่น้อยเกินไปจนกระทบความผูกพันในทีม แต่ก็ไม่มากเกินไปจนทำให้เสียสมาธิการทำงานที่สุดท้ายอาจรบกวน Wellbeing ด้านการทำงานและการใช้ชีวิตเหมือนที่พนักงานอาจเคยประสบมาเมื่อต้องมาทำงานที่ออฟฟิศ

ในอนาคต เมื่อเทคโนโลยีเสมือนจริงอย่าง Metaverse มีการพัฒนาต่อยอดและประยุกต์ใช้ในวงกว้างแล้ว การเดินทางเข้ามาทำงานในออฟฟิศอาจจะแทบไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป เพราะพนักงานสามารถทำงานทางไกลไม่ว่าจะที่บ้านหรือที่ใดๆ ก็ตาม แต่สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้เสมือนว่าอยู่ในสถานที่เดียวกัน ผ่านการเชื่อมต่อด้วยเทคโนโลยีที่ช่วยเติมเต็ม “Human touch” หรือ “สัมผัสของมนุษย์” แม้ตัวอยู่ห่างไกลกัน

ถึงแม้การทำงานที่บ้านจะเป็นปรากฏการณ์ที่ถูกเร่งให้เกิดขึ้นจากการระบาดของโรคโควิด-19 แต่เมื่อโรคระบาดนี้จบลง กระแสการทำงานที่บ้านจะยังคงอยู่และจะกลายเป็นความปกติใหม่ให้ทั้งองค์กรต่างๆ และพนักงานได้เรียนรู้และปรับตัวไปพร้อมกัน ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ทำให้ เราสามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างสะดวกแม้ตัวอยู่ห่างไกล แต่ไม่ว่าเทคโนโลยีจะก้าวหน้าพลิกโฉมไปเพียงใด การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นจะยังคงเป็นส่วนหนึ่งของสัญชาติญาณในการใช้ชีวิตประจำวันของเราทุกคนรวมไปถึงการทำงาน เพราะมนุษย์ยังคงเป็นสัตว์สังคมตามที่ธรรมชาติสร้างไว้ ต่อจากนี้คงเป็นเวลาที่เราจะได้ปรับใช้เทคโนโลยีที่มนุษย์สร้างสรรค์ขึ้นเพื่อตอบโจทย์ข้อนี้ของธรรมชาติ เพื่อเราจะได้ใช้ชีวิตหลังโควิดแบบ “ห่างกาย แต่ไม่ห่างใจ” ได้แบบเป็นความปกติใหม่ของชีวิต

28/ Gather เป็นเครื่องมือที่จำลองออฟฟิศให้เราสามารถสร้างตัวละครเข้าไปใช้งานได้ใน และสามารถเคลื่อนย้ายตัวละครของเราเพื่อเข้าไปพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ได้ อ่านเพิ่มเติมได้ที่ https://techsauce.co/tech-and-biz/gather-town-review-by-techsauce

References

BCG (Aug 2020) "What 12,000 employees have to say about the future of remote work". Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19

Bloom, Nicholas & Liang, James & Roberts, John & Ying, Zhichun. (2013) "Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment" *The Quarterly Journal of Economics*. 130. 10.1093/qje/qju032.

Forbes (Dec 2020) "This is the future of remote work In 2021". Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remote-work-in-2021/?sh=390436841e1d

Forbes (2021) "European Banks Are Cutting Their Office Space In Favor Of Remote Work—While In The U.S., Goldman Sachs And JPMorgan Want People To Return To The Office". Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2021/03/01/european-banks-are-cutting-their-office-space-in-favor-of-remote-work-while-in-the-us-goldman-sachs-and-jpmorgan-want-people-to-return-to-the-office/?sh=44c891997a24

GitLab. "The 10 stages of remote work". Retrieved Jun 22, 2021 from https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/stages/

Harvard Business Review (Mar 2021) "What is your organization's long-term remote work strategy?". Retrieved Jun 22, 2021 from https://hbr.org/2021/03/what-is-your-organizations-long-term-remote-work-strategy#

Ingram, Joanne, Christopher J. Hand and Greg Maciejewski (Mar 2021) "Social isolation during COVID-19 lockdown impairs cognitive function" Applied Cognitive Psychology. Retrieved Jun 22, 2021 from https://doi.org/10.1002/acp.3821

John, Mark (June 18, 2020) "Sharp learning curve for bosses as WFH goes global" Reuters Business News. Web. Retrieved May 27, 2021 from https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-wfh-idUSKBN23P1E0

KPMG (Mar 2021). KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey. Retrieved Jun 22, 2021 from https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html

Leesman (Mar 2021) "Measure remote working: Understanding the remote working employee experience through the power of data" Leesman Index. Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.leesmanindex.com/measure-remote-working/

McKinsey & Company (Jul 2020) "Reimagining the postpandemic workforce" McKinsey Quarterly. Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-postpandemic-workforce

McKinsey & Company (Nov 2020) "What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries

McKinsey & Company (Apr 2021) "What employees are saying about the future of remote work". Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work

Microsoft (Mar 22, 2021) "The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?" 2021 Work Trend Index: Annual Report Web. Retrieved July 30, 2021 from https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work

Myers & Briggs Foundation. *MBTI Basics* Web. Retrieved June 23, 2021 from https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/

PwC (Jan 2021) "It's time to reimagine where and how work will get done" Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html

Reenen, John and Nicholas Bloom (2007) "Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations" Quarterly Journal of Economics vol.122 pp.1351-1408.

RingCentral "WFH fails: why these 5 companies cancelled remote work". Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.ringcentral.com/us/en/blog/work-from-home-cancelled-lessons/

SCB (2020) *เจาะลึกการทำงานแบบ Work from Anywhere ของ SCB กับผลลัพธ์ที่ออกมาดีเกินคาด* Retrieved Jun 22, 2021 from https://careers.scb.co.th/th/life-at-scb/detail/interview-scb-cpo/

Stange, Jocelyn (May 4, 2021) "How to Engage Remote Employees: 10 Strategies Backed by Research" *Quantum Workplace* Web. Retrieved July 21, 2021 from https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/how-to-engage-remote-employees

World Economic Forum (May 2021) "Remote working: why some people are less productive at home than others – new research". Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.weforum.org/agenda/2021/05/remote-working-productivity-covid-work-home-mental-health/

World Economic Forum (Jun 2021) "Survey: 40% of employees are thinking of quitting their jobs". Retrieved Jun 22, 2021 from https://www.weforum.org/agenda/2021/06/remote-workers-burnout-covid-microsoft-survey

วิจัยกรุงศรี

ดร.สมประวิณ มันประเสริฐ	**ผู้บริหารสายงานวิจัยและหัวหน้าทีมวิจัยเศรษฐกิจ**

ทีมวิจัยเศรษฐกิจ

สุจิต ชัยวิชญชาติ	ผู้บริหารทีมวิจัยเศรษฐกิจมหภาค
ดร.ฉมาดนัย มากนวล	เศรษฐกรอาวุโส
จุไรลักษณ์ พลศรี	เศรษฐกรอาวุโส (พยากรณ์ตัวเลขเศรษฐกิจ)
สถิตย์ แถลงสัตย์	เศรษฐกรอาวุโส (เศรษฐกิจภูมิภาค)
กุศลิน จารุชาต	เศรษฐกร

ทีมวิจัยอุตสาหกรรม

ธเนศ มหัทธนาลัย	นักวิเคราะห์อาวุโส (Digital)
พูลสุข นิลกิจศรานนท์	นักวิเคราะห์อาวุโส (Healthcare, Mobile Operators)
ปิยะนุช สถาพงศ์ภักดี	นักวิเคราะห์อาวุโส (Transport & Logistics)
นรินทร์ ตันไพบูลย์	นักวิเคราะห์อาวุโส (Power Generation, Modern Trade, Chemicals, Medical Devices)
พุทธชาด ลุนคำ	นักวิเคราะห์ (Hotels, Construction Contractors, Construction Materials, Industrial Estate)
พัชรา กลิ่นชวนชื่น	นักวิเคราะห์ (Real Estate)
ชัยวัช โชวเจริญสุข	นักวิเคราะห์ (Agriculture)
วรรณา ยงพิศาลภพ	นักวิเคราะห์ (Automobile, Electronics & Electrical Appliances, Food & Beverages)

ทีมพัฒนางานวิจัย

ดร.พิมพ์นารา หิรัญกสิ	ผู้บริหารทีมพัฒนางานวิจัย
รชฎ เลียงจันทร์	นักวิเคราะห์
อาภากร นพรัตยาภรณ์	นักวิเคราะห์

ทีมบริหารระบบข้อมูลวิจัย

ธมณ เสริญสุขสกุล	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
เชิดศักดิ์ ศรีชัยต้น	เจ้าหน้าที่ระบบข้อมูลวิจัย
วงศกร แก้วอุดทัง	เจ้าหน้าที่ระบบข้อมูลวิจัย

สนใจสมัครรับอีเมล์ได้ที่ ***krungsri.research@krungsri.com***

คำสงวนสิทธิ์

เนื้อหาและข้อมูลใดๆ ทั้งหมดที่ปรากฏในรายงานฉบับนี้ หากมิได้ระบุไว้เป็นอย่างอื่น ถือเป็นลิขสิทธิ์ของวิจัยกรุงศรี ห้ามมิให้ผู้ใดกระทำการใดๆ เกี่ยวข้องกับเนื้อหา สำเนา หรือดัดแปลงแก่บุคคลอื่น โดยมิได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากวิจัยกรุงศรี รายงานฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยอาศัยข้อมูลจากแหล่งที่เชื่อหรือควรเชื่อว่ามีความ น่าเชื่อถือ อย่างไรก็ตาม วิจัยกรุงศรีไม่อาจรับรองความครบถ้วนสมบูรณ์หรือความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าว อีกทั้งไม่รับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงหรือทางอ้อมจากการใช้รายงานฉบับนี้หรือเนื้อหาในรายงานฉบับนี้ ข้อมูล ความคิดเห็น และการประมาณการที่ปรากฏในรายงานนี้ถือเป็นความคิดเห็นของวิจัยกรุงศรี ไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือ ความคิดเห็นในรายงานฉบับนี้เป็นไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน ณ วันที่มีการเผยแพร่รายงาน วิจัยกรุงศรีขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงโดยมิต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า