

## Work from Home และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ในขณะนี้ หลายๆ บริษัทเลือกที่จะให้พนักงานบางส่วนหรือทั้งหมดถ้าสามารถเลือกปฏิบัติงานที่บ้านได้ หรือที่เราคุ้นเคยกับคำว่า "Work from Home" หรือ WFH กัน ซึ่งบางบริษัทอาจจะอยู่ในสถานการณ์ WFH แบบนี้มาแล้วมากกว่า 1 ปี นับจากการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินเมื่อเดือนมีนาคมปีที่แล้ว (2563)

ถึงแม้ในการ WFH จะให้อิสระกับผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นในการเลือกเวลาและวิธีการปฏิบัติงานได้ แต่ในหลายๆกรณีกลับพบว่าการ WFH ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ในการทำงานขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความถี่ในการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์ที่บ่อยขึ้นและนานขึ้น ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่เปลี่ยนไป รวมไปถึงสิ่งรบกวนสมาธิในการทำงานต่างๆ เช่น การต้องดูแลลูกที่เรียนออนไลน์อยู่กับบ้านในขณะที่ตัวเองก็ต้องทำงานไปด้วย

นอกจากนี้ ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความต้องการทางสังคมไม่เหมือนกันอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกโดดเดี่ยวจากการหายไปของการมีสังคม รู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หรือความรู้สึกกดดันที่นำไปสู่ปัญหาด้านสุขภาพจิตอีกด้วย ซึ่งนำไปสู่ปัญหาทั้งในเรื่องของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร

มีงานวิจัยเกี่ยวกับการ WFH ในช่วง COVID-19 เกี่ยวกับปัญหาสุขภาพจิตของพนักงานจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น งานวิจัยที่ใช้แบบสำรวจออนไลน์ในกลุ่มตัวอย่างของพนักงานสำนักงาน 988 คน ที่ WFH ซึ่งมีผู้เข้าร่วม 60.9% เป็นชาวคอเคเซียน 24.6% เป็นชาวเอเชีย และที่เหลือเป็นชาติพันธุ์อื่นๆ พบว่าทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานที่ WFH แยกจากปัจจัยต่างๆ เช่น การขาดการออกกำลังกาย สภาพการทำงานที่อยู่แต่ในบ้าน整天 การรับประทานอาหารไม่ถูกสุขลักษณะ สิ่งรบกวนภายในบ้าน เวลาทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากปกติ การสื่อสารที่ยากลำบากขึ้น รวมไปถึงอุปสรรคการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งปัญหาข้างต้นนำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง<sup>1</sup>

ในอีกงานวิจัยหนึ่งเกี่ยวกับการ WFH ในบริษัทขนาดใหญ่ของประเทศญี่ปุ่น 4 บริษัทที่มีพนักงานรวมกันประมาณ 72,000 คน พบว่ามีความแตกต่างในด้านประสิทธิภาพการทำงานระหว่างกลุ่มพนักงานที่ทำงานในสำนักงานและพนักงานที่ WFH โดยพบว่าการ WFH มีผลกระทบเชิงลบกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานที่อายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป เนื่องจากความไม่คุ้นเคยกับเครื่องมือและระบบสื่อสารต่างๆ ที่ใช้ในการ WFH ความเปลี่ยนแปลงจากรูปแบบการทำงานเป็นทีมในอดีตไปเป็นการทำงานคนเดียวทำให้การทำงานยากขึ้น การไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลที่เป็นต่อการทำงานได้เนื่องจากข้อมูลไม่ได้อยู่บนระบบออนไลน์ รวมไปถึงอุปสรรคการทำงานที่บ้านไม่พร้อมสำหรับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>2</sup>

ผลกระทบจากการ WFH ที่เกิดขึ้นข้างต้น ทำให้หลายองค์กรเริ่มคิดที่จะให้พนักงานกลับมาทำงานในสำนักงานเหมือนแต่ก่อนให้เร็วที่สุด แต่ทว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ไม่เอื้อให้การกลับไปใช้ชีวิตแบบเดิมโดยไม่มีความเสี่ยงในเร็วๆ นี้ ทำให้องค์กรต้องหาแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อรับมือกับวิถีชีวิตรูปแบบใหม่ที่อาจจะเปลี่ยนรูปแบบการทำงานขององค์กรในระยะยาว

ในการบริหารจัดการการ WFH ให้มีประสิทธิภาพ องค์กรควรจะต้องคำนึงถึงทั้งเรื่องบุคลิกภาพและลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม และการให้โอกาสที่เท่าเทียมกันในการเลือกปฏิบัติงาน และกำหนดรูปแบบการทำงานที่เอื้อให้

พนักงานสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม กำหนดกติกาที่ทั้งองค์กรและผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมและยอมรับร่วมกันอย่าง โปร่งใสและชัดเจน สามารถยึดถือปฏิบัติได้ทั้งในฝั่งองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น

- **เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน**

ในการ WFH เครื่องมือและระบบการสื่อสาร รวมไปถึงสัญญาณอินเทอร์เน็ตเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรควร จะจัดหาเครื่องมือที่มีความพร้อมสำหรับผู้ปฏิบัติงานหรือสนับสนุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น แล็ปท็อป สมาร์ทโฟน และ สัญญาณอินเทอร์เน็ต รวมถึงองค์กรควรให้ความสำคัญกับการลงทุนหรือการจัดหาใน Software ที่ใช้ในการประชุมหรือ ประสานงานระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และระบบ Cloud Storage ที่ใช้ในการทำงาน

นอกจากนี้ องค์กรควรกำหนดให้ชัดเจนถึงแนวทางการสื่อสารระหว่างกัน เช่น เรื่องที่ต้องการอนุมัติอย่างเป็นทางการให้ติดต่อผ่านช่องทางอีเมล เรื่องหรือทั่วไปผ่านช่องทางไลน์ เรื่องด่วนให้โทรหาทันที หรือการประชุมจะใช้ Software ใด เป็นต้น เพื่อสร้างความคาดหวังที่ชัดเจนในการสื่อสารระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยลดความสับสนและความเข้าใจผิดในการสื่อสารภายในองค์กรได้

- **การทำงานแบบมุ่งเน้นผลลัพธ์/เป้าหมาย**

เนื่องจากการควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานที่ WFH มีความแตกต่างจากรูปแบบการทำงานในอดีตที่ผู้บริหารอยู่ ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงาน สามารถให้คำแนะนำและติดตามงานได้อย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารควรให้ข้อมูลที่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานและสื่อสารเกี่ยวกับผลลัพธ์ของงาน ทั้งในเชิงรูปแบบ คุณภาพ ระยะเวลา และการรายงานความคืบหน้า อย่างชัดเจน รวมถึงจัดให้มีการติดตามผลและให้ Feedback ของผลงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานลงแรง จำนวนมากไปกับงานที่ผิดจากทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ

ในอีกทางหนึ่ง ผู้บริหารควรทบทวนกฎระเบียบและกระบวนการต่างๆ ที่ไม่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ WFH ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเปลี่ยนระบบการอนุมัติต่างๆ จากที่ต้องใช้เป็นเอกสารให้เป็นระบบออนไลน์แทน เป็นต้น

- **ชั่วโมงการทำงานและความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว**

ผู้บริหารควรกำหนดความคาดหวังเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานที่ชัดเจนว่าช่วงเวลาใดบ้างที่องค์กร คาดหวังให้ผู้ปฏิบัติงานที่ WFH สามารถติดต่อได้ หรือตอบกลับข้อความทันที ช่วงเวลาใดคือช่วงเวลาพักระหว่างวัน หรือช่วงเวลาที่ยกเว้นออกเวลาทำการ รวมไปถึงการส่งเสริมให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยึดถือและเคารพขอบเขต เวลาทำงานและเวลาส่วนตัวของกันและกัน และสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ชีวิตได้อย่างสมดุลระหว่าง การทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น การให้คำปรึกษาเมื่อผู้ปฏิบัติงานเกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

- **การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน**

อย่างที่ใดเกริ่นไว้ในตอนต้นว่าความแตกต่างระหว่างบุคคล และความต้องการทางสังคมเป็นหนึ่งในปัจจัย ที่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของผู้ปฏิบัติงานที่ WFH ลดลง ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญและใส่ใจในปัจจัย ดังกล่าว และหาแนวทางที่จะลดความรู้สึกของการถูกโดดเดี่ยว หรือความรู้สึกไม่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่เกิดขึ้นกับ ผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจใช้เครื่องมือในการสื่อสารที่มีอยู่ในการสร้างปฏิสัมพันธ์หรือพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานในลักษณะที่ไม่

เป็นทางการ เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการโทรศัพท์หรือส่งข้อความไปพูดคุยถึงสารทุกข์สุขดิบ หรือการใช้ Video Conference เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

การที่ผู้บริหารเข้าหาพูดคุยเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้ปฏิบัติงานมากกว่าจะแค่รอเวลาที่จะประชุมกันอย่างเป็นทางการ อาจช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกโดดเดี่ยวมีความรู้สึกที่ดีขึ้น หากผู้บริหารสามารถสร้างความรู้สึกเชิงบวกให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ ไม่ว่าจะเป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานของเขาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เป้าหมายองค์กรประสบความสำเร็จ หรือการที่ผู้บริหาร และองค์กรรู้สึกขอบคุณในความทุ่มเทของพนักงาน ทว่า สิ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานคือความจริงใจ และความใส่ใจของผู้บริหารที่มีต่อความรู้สึกของพนักงานอย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่เป็นการพูดคุยสร้างปฏิสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่ผู้บริหารให้สมบูรณ์

ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ในประเทศไทยที่ยังมีแนวโน้มไม่ชัดเจนว่าจะสิ้นสุดเมื่อไหร่ ทั้งองค์กร ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต่างมีความจำเป็นต้องปรับตัว เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ในสภาวะวิกฤติทั้งในด้านเศรษฐกิจและสุขภาพ การกำหนดนโยบายขององค์กรและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์จึงเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญ ผู้บริหารควรพิจารณาการวางแผนและมาตรการสนับสนุนที่ชัดเจน รวมถึงสื่อสารและให้เวลาผู้ปฏิบัติงานปรับตัว ทั้งในช่วงที่องค์กรให้ผู้ปฏิบัติงาน WFH รวมไปถึงในอนาคตที่องค์กรจะให้ผู้ปฏิบัติงานกลับเข้าทำงานที่สำนักงานตามเดิม นอกจากนี้ นโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคลในอนาคตควรมีความยืดหยุ่นและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยอาจให้ทางเลือกกับผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการ WFH และผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการเข้าปฏิบัติงานที่สำนักงานมีทางเลือกที่จะใช้วิธีการที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพไว้ได้

<sup>1</sup>Yijing Xiao, Burcin Becerik-Gerber, Gale Lucas, Shawn C Roll. Impacts of Working From Home During COVID-19 Pandemic on Physical and Mental Well-Being of Office Workstation Users. J Occup Environ Med. 2021 Mar 1;63(3):181-190.

<sup>2</sup>KITAGAWA Ritsu, KURODA Sachiko, OKUDAIRA Hiroko, OWAN Hideo. Working from Home: Its Effects on Productivity and Mental Health. March 2021.