

Playbook แรงงานที่ สมดุล

คู่มือเพื่อการบรรลุถึงการมีแรงงานที่สมดุล
และยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น

women
will

a Grow with Google program



	บทนำ	4
01.	แรงงานของโลก	6
02.	แรงงานที่ยืดหยุ่น	14
03.	แรงงานที่ทำงานร่วมกัน	24
04.	แรงงานที่กระจายตัว	32
05.	แรงงานแห่งอนาคต	42
06.	การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน	50



บทนำ

Playbook เพื่อการบรรลุถึงการมีแรงงานที่สมดุลนี้แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่เติบโตอย่างรวดเร็วสำหรับองค์กรในการนำวิธีทำงานที่ทำให้แต่ละคนสามารถมี “ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน” และทีมงานสร้างสภาพแวดล้อมที่สมดุลได้มาใช้

ในบริบทของปัจจุบัน แรงงานที่สมดุลประกอบด้วยความเท่าเทียมทางเพศ ความยืดหยุ่นเรื่องวิถี เวลา และสถานที่ในการทำงาน และสวัสดิภาพของที่ทำงาน (ผลรวมแนวปฏิบัติที่ดีต่อสุขภาพและยั่งยืนไว้ในงานของเรา) และยังเป็นแรงงานที่รักษาสสมดุลระหว่างความต้องการแรงงานในปัจจุบันกับการฝึกอบรมสำหรับอนาคตของงานที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี

แนวคิดเหล่านี้มากมายทำให้เห็นภาพย้อนกลับไปได้ถึงช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ที่ผู้หญิงได้ไปทำงานในหลากหลายอาชีพมากขึ้น (โดยที่ยังคงรับผิดชอบงานบ้าน และการเลี้ยงลูกส่วนใหญ่เอาไว้) สิ่งนี้นำไปสู่การถือกำเนิดของรูปแบบแรงงานใหม่ๆ ที่รวมถึงการแบ่งงานกันและชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งพลิกโฉมสัปดาห์การทำงานแบบเดิมๆ ที่ต้องนั่งติดออฟฟิศ 40+ ชั่วโมงไปเลย

ถึงแม้ว่าในช่วงแรกบางบริษัทจะมองสไตส์การทำงานทางเลือกเหล่านี้ว่าเป็น “การอำนวยความสะดวก” ให้ผู้ปฏิบัติงาน แต่ไม่นานนักก็พบว่ามันเป็นประโยชน์สำหรับทุกๆ คน ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นเริ่มเป็นที่นิยมในบริษัทน้อยใหญ่ทั่วโลก ด้วยความช่วยเหลืออย่างมากจากเทคโนโลยีที่ปลดปล่อยคนทำงานจากสถานที่ทำงานแบบเดิมๆ แล็บท็อป อุปกรณ์พกพา Wi-Fi อีเมล แชนแนล แชร์ฟเวอร์ที่แชร์กัน รวมถึงการทำงานร่วมกันผ่านระบบคลาวด์ และซอฟต์แวร์การสื่อสาร คือส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่ขับเคลื่อนการปฏิวัติวิถีการทำงานและการใช้ชีวิตของเรา

องค์กรที่ยอมรับแนวทางการทำงานใหม่นี้จะได้ประโยชน์ในหลากหลายวิธี ตั้งแต่ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ไปจนถึงค่าใช้จ่ายในการเข้าถึงคนเก่งๆ ที่อยู่คนละเขตเวลาและประเทศที่ลดลง แต่นิสัยเดิมๆ และมุมมองในแง่ลบก็ยากที่จะเลือนหายไป และไม่ใช่ว่าทุกบริษัทและคนทำงานทุกรายที่จะดักดวงผลตอบแทนของการปฏิวัติในครั้งนี้ อาจเพราะยังไม่ได้อ่าน Playbook เล่มนี้

Playbook เล่มนี้จะสำรวจรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและเติมโตอย่างรวดเร็ว ต้องทำร่วมกัน และกระจายตัว ซึ่งสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงนี้ ด้วยการค้นคว้าและกรณีศึกษา ตลอดจนเครื่องมือ เทคนิค และวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการพลิกโฉมและสร้างความสมดุลให้องค์กรของคุณ นอกจากนี้ เรายังดูวิธีที่บริษัททั่วโลกกำลังมีความสมดุลมากขึ้นเรื่อยๆ และการที่พวกเขาเตรียมตัวสำหรับการทำงานแห่งอนาคต

ถึงแม้ว่าภารกิจของเราจะเป็นการช่วยบริษัทต่างๆ ก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีแรงงานสมดุลอย่างแท้จริง แต่คุณก็ยังคงเห็นการอ้างอิงถึง “ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน” เป็นระยะๆ เพราะคำนี้จะใช้เป็นประจำในกลุ่มบริษัท สื่อ และเอ็นจีโอที่เราพูดถึง และในที่มืดแล้ว เป้าหมายต่างๆ จะยังเป็นสิ่งเดียวกัน

โปรดร่วมทางกับเราเพื่อมุ่งไปสู่การมีแรงงานที่สมดุลมากยิ่งขึ้นเพื่อทุกๆ ฝ่าย

01.

ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานทั่วโลก

วิธีที่เราคิดเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน กำลังเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ที่ทั่วโลก ไม่ว่าจะเริ่มต้นเช้าวันใหม่ด้วยโจ๊กร้อนๆ หรือครัวซองต์หอมๆ ไม่ว่าจะเพลิดเพลินกับฤดูร้อนในเดือนธันวาคม หรืออยู่จุนดีกตื้นในดินแดนอาทิตย์เที่ยงคืน คุณก็มีแนวโน้มที่จะได้เห็นความเปลี่ยนแปลงที่ชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีผลกระทบซึ่งกันและกัน



หลายๆ ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ มีทั้งเทคโนโลยีที่ทำให้ผู้คนทำงานจากที่ไหนก็ได้ มีผู้หญิง ทำงานมากขึ้น เศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์ 24 ชั่วโมงตลอด 7 วัน ไปจนถึงแรงงานยุคใหม่ที่ต้องการความยืดหยุ่น สิ่งเหล่านี้ประกอบกันทำให้จำนวนชั่วโมงที่คนต้องทำงานเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ทำให้พวกเขาที่มีสิทธิ์มากขึ้นในการกำหนดวิธี สถานที่ และเวลาที่จะทำงาน ในขณะที่เดียวกัน พนักงานก็ทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีต้นทุนต่ำลง และเข้าถึงโลกแห่งยอดฝีมือที่กว้างขึ้นได้เพราะแรงงานแบบใหม่ที่ยืดหยุ่นกว่าและต้องร่วมมือกันนี้

การสิ้นสุดของวันทำงานแบบ 9 โมงเช้าถึง 5 โมงเย็น

องค์การแรงงานระหว่างประเทศเผยแพร่ข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานและ "อนาคตของการทำงาน" ที่แสดงว่า การปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 ทำให้ชั่วโมงทำงานแบบไม่มาตรฐานมี "ชั่วโมงทำงานมากเกินไป" เพิ่มมากขึ้น และยังเพิ่มขึ้นตลอดหลายปีที่ผ่านมาด้วย ¹

เทคโนโลยี ซึ่งรวมถึง Wi-Fi แล็ปท็อป อุปกรณ์พกพา และการสื่อสารผ่านระบบคลาวด์ และซอฟต์แวร์เพื่อการทำงานร่วมกันที่แพร่หลายอย่างกว้างขวางนั้น เป็นตัวขับเคลื่อนอิสรภาพในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานจากที่ไหนก็ได้ [Strategy Analytics](#) ซึ่งเป็นกลุ่มค้นคว้าวิจัยจากบอสตัน ได้ทำการศึกษาแรงงานกำลังเติบโตในเอเชีย ตะวันออกกลาง อเมริกาใต้ และแอฟริกา และออกประมาณการณ์ว่าแรงงานเคลื่อนที่ 1,450 ล้านคนในปี 2016 ซึ่งคิดเป็น 38.8% ของแรงงานทั้งโลก จะเพิ่มเป็น 1,870 ล้านคนในปี 2022 หรือเท่ากับ 42.5% ของแรงงานทั้งโลก²

¹ Jon Messenger, 'Working Time and the Future of Work', Research Paper, International Labour Organisation, 2018, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dareports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf

² Gina Luk and Andrew Brown, "The Global Mobile Workforce is Set to Increase to 1.87 Billion People in 2022, Accounting for 42.5% of the Global Workforce." Strategy Analytics, November 9, 2016. <https://www.strategyanalytics.com/strategy-analytics/news/strategy-analytics-press-releases/strategy-analytics-press-release/2016/11/09/the-global-mobile-workforce-is-set-to-increase-to-1.87-billion-people-in-2022-accounting-for-42.5-of-the-global-workforce>

ในขณะที่บางคนมองว่าผู้หญิงคือกลุ่มหลักที่ได้ผลประโยชน์จากความยืดหยุ่นของแรงงาน แต่ G-7 ยอมรับว่าทุกคนจะได้ประโยชน์หากผู้หญิงเข้าถึงอำนาจทางเศรษฐกิจได้มากขึ้น ในรายงานประจำเดือนเมษายน 2018 กล่าวว่าการบรรลุถึงความเท่าเทียมทางเพศในแรงงานสามารถเพิ่ม GDP ของโลกได้ถึง 12 ล้านล้านเหรียญสหรัฐฯ ในทศวรรษเดียว³

ในการศึกษาเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน⁴ อย่างครอบคลุมนั้น องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) จัดลำดับ 40 ประเทศจากเกณฑ์ที่แสดงถึงความสมดุลดังกล่าว ซึ่งรวมชั่วโมงที่ทำงาน เวลาส่วนตัว และนโยบายสาธารณะที่เป็นมิตรกับครอบครัว ไม่น่าแปลกใจที่ผลการศึกษาพิสูจน์ให้เห็นถึงการที่พลังของการจัดการทำงานที่ยืดหยุ่นและนโยบายที่ทำให้ครอบครัวเป็นศูนย์กลางจะทำให้ผู้หญิงเข้าสู่แรงงานมากขึ้น และยังทำให้ทุกคนออกแบบแนวทางการทำงานและใช้ชีวิตของตัวเองได้ง่ายยิ่งขึ้น⁴

<p>การจัดอันดับสมดุลชีวิตและการทำงานของ OECD</p> <p>การจัดอันดับประเทศหรือสหพันธรัฐ 10 อันดับสูงสุดและต่ำสุดจากทั้งหมด 40 อันดับในเรื่องความสมดุลของชีวิตและการทำงานโดย OECD⁵</p>	10 อันดับแรก	10 อันดับสุดท้าย
	01. สหพันธรัฐรัสเซีย	31. ออสเตรเลีย
	02. สวิตเซอร์แลนด์	32. ไอร์แลนด์
	03. เนเธอร์แลนด์	33. นิวซีแลนด์
	04. ลิทัวเนีย	34. อิสราเอล
	05. สวีเดน	35. ญี่ปุ่น
	06. ลัตเวีย	36. แอฟริกาใต้
	07. เดนมาร์ก	37. เกาหลี
	08. เอสโตเนีย	38. โคลัมเบีย
	09. นอร์เวย์	39. เม็กซิโก
10. ฮังการี	40. ตุรกี	

3 G-7 Public Engagement Paper: Advancing Gender Equality and Women's Empowerment." April 30, 2018, Charlevoix, Canada.

https://www.international.gc.ca/world-monde/international_relations-relations_internationales/g7/documents/gender_equality-egalite_genres.aspx?lang=eng

4 "OECD Better Life Index, Work- Life Balance." The Organisation for Economic Co-operation and Development, 2020.

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

5 ibid



OECD จัดสหพันธ์รัฐรัสเซียและสวีตเซอร์แลนด์ไว้อันดับแรกของรายการ มีเพียง 0.1% ของแรงงานในสหพันธ์รัฐรัสเซียและแค่ 0.4% ของแรงงานในสวีตเซอร์แลนด์เท่านั้นที่ต้องทำงานติดต่อกันเป็นระยะเวลาสั้น⁶

นโยบายที่ก้าวหน้าในกลุ่มประเทศสแกนดิเนเวีย ซึ่งติด 10 อันดับแรกไปถึง 3 ประเทศนั้น ทำให้รักษาสสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นตัวและการทำงานได้ง่ายขึ้น ตัวอย่างเช่น ในเดนมาร์ก ข้อตกลง “Flexjob” ที่ล้าหน้าช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่ต้องการชั่วโมงการทำงานที่สั้นลง หรือด้วยจังหวะเวลาที่แตกต่างกัน โดยให้ผู้ที่จ้างจ่ายเงินตามเนื้องานที่เสร็จสิ้นเท่านั้น นอกจากนี้ สัดส่วนผู้หญิงในประชากรคนทำงานของเดนมาร์กยังสูงกว่าค่าเฉลี่ยของโลกมาก⁷

แม้แต่ประเทศที่อยู่ในอันดับท้ายๆ ของการจัดอันดับสมดุลชีวิตและการทำงานของ OECD ก็มีความตระหนักมากยิ่งขึ้นและตอบสนองต่อแนวโน้มของโลกในการปรับตัวเข้าหาแนวทางที่มีความสมดุลมากขึ้น เม็กซิโกที่ได้คะแนนต่ำในแทบทุกหมวดหมู่ ทั้งทำงานติดต่อกันเป็นระยะเวลาสั้น แรงงานส่วนใหญ่เป็นผู้ชาย ฯลฯ ก็ยังให้เงินทุนสนับสนุนและนำการลงทุนเพื่อเลี้ยงดูบุตรของผู้ชายมาใช้

ส่วนประเทศญี่ปุ่น (ที่ทำคะแนนได้น้อยในการจัดอันดับของ OECD เช่นกัน) ที่ผู้หญิง 2/3 ลาออกจากงานเมื่อคลอดบุตรและยากจะกลับมาทำงานเต็มเวลาอีก ตามการรายงานของการประชุมเศรษฐกิจโลก⁸ แต่รัฐบาลญี่ปุ่นก็พยายามมาโดยตลอดที่จะเพิ่มความช่วยเหลือให้มารดาที่ต้องทำงานด้วยการเพิ่มการเข้าถึงบริการดูแลบุตร และขยายสวัสดิการการลาคลอด

ความจริงแล้ว ถึงแม้จำนวนมารดาที่กลับมาสู่ตลาดแรงงานจะน้อยจนน่าผิดหวัง แต่ในภาพรวมแล้ว อัตราร้อยละของแรงงานที่รวมผู้หญิงทั้งหมดก็สูงถึง 43.7% ในตอนนี้ (บางส่วนเป็นเพราะการขาดแคลนแรงงานของญี่ปุ่นที่เกิดจากประชากรสูงอายุ ตลอดจนกฎหมายต่างๆ เช่น พรบ. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสตรีและความก้าวหน้าในสถานที่ทำงาน ซึ่งมีผลบังคับใช้เต็มรูปแบบเมื่อเดือนเมษายน 2016)⁹

6 ibid

7 ibid

8 Insight Report, “The Global Gender Gap Report, 2020.” World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality>

9 The World Bank, “Labour Force, Female (% of total labour force), September 2019, <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.FE.ZS>

การตรวจสอบข้อมูลที่มีทำให้เห็นได้ชัดว่าการจะก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอไปสู่การมี
แรงงานที่สมดุลระหว่างหญิงและชายนั้นต้องอาศัยรัฐบาลของแต่ละประเทศอย่าง
มากในการสนับสนุนให้ผู้ชายและผู้หญิงใช้ประโยชน์จากรวันลาคลอด

หลังจากการริเริ่มของภาครัฐแล้ว องค์กรต่างๆ ก็สามารถให้ความช่วยเหลือเพิ่มเติม
เพื่อรองรับขั้นตอนในการก้าวไปสู่ความเท่าเทียมเหล่านี้ โดยจัดให้มีการทำงานที่
ยืดหยุ่นที่อำนวยความสะดวกให้มารดา หรือผู้ปกครอง กลับมาทำงานได้ นโยบาย
เหล่านี้ทำให้ผู้ปกครองที่กลับมาทำงานสามารถรักษาสมดุลระหว่างหน้าที่ในการ
ดูแลบุตรและภาระงานที่มีในรูปแบบที่เข้ากับสถานการณ์ของตนเองมากที่สุด¹⁰

พนักงานใช้ประโยชน์จากการมีแรงงานที่ยืดหยุ่น

พนักงานที่มีความสุขมากเกิดจากการมีนายจ้างที่มีความสุข ในการสำรวจเมื่อ
ปี 2016 ที่ Vodafone จัดทำขึ้นกับพนักงาน 8,000 คนใน 3 ทวีป โดยพบว่า
บริษัทในสหรัฐอเมริกาเกือบ 60% มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหลังจัดให้มีตัวเลือกการ
ทำงานที่ยืดหยุ่น¹¹

ไม่ว่าจะดูตรงไหนของแผนที่ คุณก็จะเห็นเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงโดยปรับตัวรับ
เทคโนโลยีใหม่ๆ และการเปลี่ยนผ่านทางวัฒนธรรมที่ลบเส้นพรมแดนระหว่างงาน
และบ้าน โดยมีคนหนุ่มคนสาวในตลาดแรงงานจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ที่ต้องการ
และเรียกร้องเขตแดนที่แทรกซึมผ่านได้เหล่านั้น

¹⁰ OECD, "PF3.1: Public spending on childcare and early education." Last updated November 22, 2016.

https://www.oecd.org/els/soc/PF3_1_Public_spending_on_childcare_and_early_education.pdf

¹¹ Vodafone, "Vodafone Study: 75 Percent of Global Companies Leverage Flexible Working Policies."

February 8, 2016. <http://www.marketwired.com/press-release/vodafone-study-75-percent-of-global-companies-lever- age-flexible-working-policies-2094647.htm>

ไม่ว่าจะมีต้นกำเนิดที่ประเทศใด บริษัทและพนักงานของเราก็ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีกันมากขึ้นในการเปลี่ยนชุดความคิดจากชั่วโมงทำงานที่ยาวนานและผูกติดกับที่ทำงานไปสู่การยืดหยุ่นที่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่เราขยับเข้าใกล้ “อนาคตแห่งการทำงาน” มากขึ้น (ตามข้อมูลของ PwC บริษัทที่ปรึกษาด้านการบัญชีระดับโลก ว่าจะมีแรงงานสหรัฐอเมริกาเพียง 9% เท่านั้นที่ยังถูกว่าจ้างให้ทำงานแบบเต็มเวลาในปี 2030 ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงแนวโน้มของโลก)¹² ช่วงเวลาที่องค์กรทุกขนาดและประเภทต้องเรียนรู้การทำงานให้ฉลาดขึ้น ไม่ใช่หนักขึ้น ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเราก็คือตอนนี้เลย

02.

แรงงานที่ยืดหยุ่น

หนึ่งในกุญแจสำคัญของการไปสู่สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานก็คือความลื่นไหล งานและชีวิตส่วนตัวมีแนวโน้มที่จะสอดแทรกซึ่งกันและกันในหลากหลายวิธีมากขึ้นเนื่องจากความคล่องตัวกลายเป็นเรื่องพื้นฐานของชีวิตประจำวันไป ต้องขอบคุณที่การนั่งทำงานกับออฟฟิศไม่ต่ำกว่าสัปดาห์ละ 40 ชั่วโมงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา นำมาซึ่งยุคที่เติบโตอย่างรวดเร็วของแรงงานที่ยืดหยุ่น



413972

การทำงานที่ยืดหยุ่นอาจมีความหมายสำหรับแต่ละคนแตกต่างกันไป สำหรับบางคน ก็เป็นเรื่องของการทำงานจากระยะไกลตลอด 100% ของเวลาที่มี ไม่ว่าจะในฐานะพนักงาน ฟรีแลนซ์ หรือพนักงานสัญญาจ้าง สำหรับอีกคน อาจหมายถึงอะไรก็ได้ ตั้งแต่การแบ่งงานกันทำ และช่วงเวลาที่ยืดหยุ่น ไปจนถึงสัปดาห์แห่งการอดงาน (ทำงานนานขึ้นในช่วงเวลาไม่กี่วัน) การสลับกะ (สลับกะกับเพื่อนร่วมงานตามความจำเป็น) และการจัดตารางงานแบบเป็นฤดู (ทำงานในบางช่วงเวลาของปีหรือเข้างานที่หน้างานสำหรับบางช่วงเวลาของปี)

ตั้งแต่แล็ปท็อปและสมาร์ทโฟน (และ Wi-Fi ที่มีทั่วทุกหนแห่ง) ที่ทำให้เกิดความคล่องตัว ไปจนถึงซอฟต์แวร์และแอปที่ทำให้เชื่อมต่อจากระยะไกลได้ (รวมถึงอีเมล ปฏิทินที่แชร์ การประชุมทางวิดีโอ การจัดเก็บไฟล์ระบบคลาวด์ และเครื่องมือการสื่อสารแบบร่วมมือกัน) เทคโนโลยีคือพลังที่ไม่ได้เป็นความลับเบื้องหลังการปฏิวัติที่ยืดหยุ่นนี้ ตอนนี้ใครก็ตามที่มีแล็ปท็อปหรืออุปกรณ์พกพา ก็ทำงานได้จากแทบทุกที่ และบริษัทต่างๆ ก็เข้าถึงแรงงานที่มีความยืดหยุ่นของโลกได้

การเปลี่ยนการรับรู้ผ่านการนำร่องการทำงานที่ยืดหยุ่น

โปรแกรม Work Culture Reform ของ Google (ส่วนหนึ่งของความพยายามในโครงการ Women Will ของ Google ที่จะสร้างสถานที่ทำงานที่ยอมรับความแตกต่างได้มากขึ้นทั่วประเทศญี่ปุ่น) ได้เชิญ 30 บริษัทมาเข้าร่วมใน[โครงการนำร่อง Future Work Style](#) ที่จัดขึ้นระหว่างปี 2015 และ 2016 โครงการริเริ่มนี้ได้ฝึกอบรมบริษัทต่างๆ ในเรื่องเครื่องมือและเทคนิคในการทำงานอย่างยืดหยุ่นเพื่อปรับปรุงสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานและทำงานให้เสร็จได้มากขึ้นในเวลาทีน้อยลง มีการสำรวจผู้เข้าร่วมเกี่ยวกับมุมมองของพวกเขาก่อนและหลังโครงการ ตัวอย่างของผลการสำรวจมีดังต่อไปนี้¹³

การทำงานจากที่บ้าน:

ก่อนเข้าโครงการ: ผู้เข้าร่วม 47% บอกว่าพวกเขาเคยคิดว่างานไม่สามารถทำให้เสร็จจากที่บ้านได้

หลังเข้าโครงการ: มีเพียง 12% เท่านั้นที่คิดว่านี่เป็นปัญหา

การติดตามความคืบหน้าของผู้ที่ทำงานทางไกล:

ก่อนเข้าโครงการ: พนักงาน 35.3% เชื่อว่าเขาไม่สามารถติดตามความคืบหน้าของคนทำงานทางไกลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลังเข้าโครงการ: จำนวนดังกล่าวลดเหลือ 21.7%

ความกังวลเรื่องความปลอดภัยเกี่ยวกับงานทางไกล:

ก่อนเข้าโครงการ: พนักงาน 20.6% กังวลเรื่องการทำข้อมูลที่มีความละเอียดอ่อนรั่วไหลระหว่างที่ทำงานนอกออฟฟิศ

หลังเข้าโครงการ: ความกังวลเรื่องข้อมูลรั่วไหลลดลงเหลือ 4.3%

ความยากลำบากในการสื่อสารกับคนที่ทำงานทางไกล:

ก่อนเข้าโครงการ: พนักงาน 44.1% เชื่อว่าการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานทางไกลจะเป็นเรื่องยากลำบาก

หลังเข้าโครงการ: มีพนักงานเพียง 20.3% ที่ยังคงกังวลเรื่องนั้น

ดังนั้นแล้ว บริษัทจะได้อะไรจากเรื่องนี้ บริษัทที่อนุญาตให้พนักงานทำงานได้อย่างยืดหยุ่นมากขึ้น และเสนอสวัสดิการอื่นๆ ที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานจะเป็นที่ดึงดูดมากขึ้นสำหรับคนที่สนใจสมัครงาน โดยเฉพาะแรงงานรุ่นใหม่ๆ และผู้ที่ต้องดูแลผู้อื่น ในขณะเดียวกัน การเปิดกว้างต่อชั่วโมงและสถานที่ทำงานทางเลือกก็ทำให้พนักงานเข้าถึงโลกของผู้มีความสามารถ (เทียบกับการว่าจ้างเฉพาะคนที่อาศัยอยู่ไม่ไกลที่ตั้งสำนักงาน)

การมีคนทำงานที่หน้างานน้อยลงก็ยังหมายถึงค่าใช้จ่ายด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ลดลง เวลาที่เสียไปกับการประชุมที่ไม่จำเป็นที่น้อยลง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้นในภาพรวมด้วย เมื่อพนักงานที่ยืดหยุ่นได้รับการฝึกอบรมและมีอุปกรณ์ที่พร้อม เขาก็ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างยิ่งได้

Dell ให้ความสำคัญยืดหยุ่นเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
Dell ที่ก่อตั้งขึ้นโดย Michael Dell ที่ขณะนั้นยังเป็นนักศึกษาในปี 1984 ถือเป็นผู้นำ
ด้านนวัตกรรมองค์กรมาช้านาน (ในปี 2010 นิตยสารนิวส์วีคได้ตั้งชื่อให้ว่า “บริษัทที่
เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมที่สุดในอเมริกา”) ดังนั้นจึงไม่น่าแปลกใจเลยที่ Dell จะให้ความสำคัญ
สำคัญอย่างยิ่งกับแรงงานที่มีความยืดหยุ่นเช่นกัน ด้วยการมีสำนักงานอยู่ทั่วโลก Dell
จึงรู้ดีว่าความร่วมมือทางไกลนั้นทำให้เพื่อนร่วมงานที่อยู่กันคนละมุมโลกทำงานร่วม
กันได้ ในปี 2009 Dell จึงนำโปรแกรมการทำงานอย่างยืดหยุ่นมาใช้ทั่วทั้งบริษัทอย่าง
เป็นทางการ

Dell เสนอโอกาสที่หลากหลายในการทำงานอย่างยืดหยุ่นให้แก่พนักงาน ไม่ว่าจะเป็น
งานเคลื่อนที่ (Telework) ณ สถานที่ที่ได้รับอนุมัติ และงานทางไกลจากที่ไหนก็ได้
ตลอดจนตัวเลือกสำหรับสัปดาห์ทำงานแบบบีบอัด การแบ่งงาน ชั่วโมงทำงานที่ยืดหยุ่น
และงานแบบพาร์ทไทม์

ในปีงบประมาณ 2018 พนักงานของ Dell 58% “บอกว่าเขาได้ประโยชน์จากความ
ยืดหยุ่นในการทำงานของตัวเอง (ระบุว่าเป็นการทำงานทางไกลอย่างน้อย 1 วันในเดือน
ปกติ)”¹⁴ ซึ่งถือว่าเกินเป้าหมายของบริษัทคอมพิวเตอร์ยักษ์ใหญ่นี้ที่ต้องการให้มีพนักงาน
ทั่วโลกเข้าร่วมในโปรแกรมการทำงานที่ยืดหยุ่น 50% ภายในปี 2020 (ตามที่ระบุไว้ใน
[Dell 2020 Legacy of Good Plan](#))¹⁵

แรงงานที่ยืดหยุ่นพบได้ในทุกอุตสาหกรรม ความจริงแล้วต้องบอกว่าเป็นเรื่องยากที่
จะพบบริษัทขนาดใหญ่ที่ไม่เสนอโอกาสการทำงานที่ยืดหยุ่นในรูปแบบใดรูปแบบ
หนึ่ง แรงงานที่ยืดหยุ่นมีที่มั่นในบริษัทต่างๆ ไล่ตั้งแต่ AT&T ไปจนถึง KPMG และ
American Express ตลอดจน BBC Worldwide

14 Dell, “2020 Legacy of Good Plan, Annual Update.” FY 2018. <http://legacyofgood.dell.com/people.htm>

15 Dell, “2020 Legacy of Good Plan.” <http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/2020-goals>

แรงงานที่ทำงานทางไกลมาถึงเต็มรูปแบบแล้ว

ในการประกาศรายชื่อ “สุดยอด 100 บริษัทที่มีงานทางไกล” ประจำปี 2020¹⁶ Flexjobs ตั้งข้อสังเกตว่า “การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนที่สุดที่เราเห็นตลอดปีที่ผ่านมาก็คือจำนวนตำแหน่งงานทางไกลที่มีมากอยู่แล้วนั้น ไม่ได้เติบโตนัก แต่ที่เติบโตคือความหลากหลายของตำแหน่งงานทางไกลที่บริษัทเหล่านี้ต้องการว่าจ้าง”

เว็บไซต์หางานที่ยืดหยุ่นนี้จัดอันดับสุดยอดบริษัทตามจำนวนตำแหน่งงานทางไกลที่บริษัทประกาศรับในปีที่ผ่านมา บริษัทระดับโลก 10 อันดับแรกในปี 2020

1. Appen
2. Lionbridge
3. VIPKID
4. Liveops
5. Working Solutions
6. Kelly Services
7. EF - Education First
8. SYKES
9. Concentrix
10. Williams-Sonoma

ในขณะที่บริษัทขนาดใหญ่กว่าปรับตัวรับรูปแบบแรงงานที่ยืดหยุ่นที่กำลังเป็นที่นิยมในวงกว้างนี้อย่างรวดเร็ว บริษัทขนาดเล็กกว่ากลับใช้เวลามากกว่าเล็กน้อยในการปรับแนวปฏิบัตินี้ไปใช้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเขามีพื้นที่น้อยกว่าในการทดลองกับพนักงานนอกสถานที่และชั่วโมงทำงานที่ไม่ปกติ

บริษัทที่ใหม่กว่าในทุกขนาด (ผู้ที่ “เป็นดิจิทัลตั้งแต่เกิด”) โนม์เอียงเข้าหาความยืดหยุ่นเพราะผู้ก่อตั้งที่อายุน้อยกว่าของบริษัทเหล่านั้นเคยชินกับรูปแบบการทำงานที่สั้นไหล (บริษัทขนาดเล็กมากมักก่อตั้งและดำเนินกิจการจากที่บ้าน) เช่นเดียวกันบริษัทที่ต้องพึ่งพาอาศัยฟรีแลนซ์และงานสัญญาจ้างอย่างมากก็มีความยืดหยุ่นโดยธรรมชาติอยู่แล้ว

แนวโน้มนั้นชัดเจน แต่ทว่า: งานที่ยืดหยุ่นนั้นมาแรง และบริษัททุกที่ก็กำลังนำแนวทางนี้ไปใช้เพื่อขับเคลื่อนความสำเร็จตลอดจนความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

MTM LinguaSoft ได้สัมผัสโลกของผู้มีความสามารถที่ยืดหยุ่น ตอนที่ Mariam Siftar ก่อตั้ง [MTM LinguaSoft](#) ในปี 2003 เธอก็รู้ตั้งแต่ต้นว่าบริษัทนี้จะต้องมี ความยืดหยุ่น ความจริงแล้ว ธุรกิจของเธอขึ้นอยู่กับสิ่งนี้เลยทีเดียว นั่นคือ บริษัทของเธอใช้นักแปลทั่วโลกเพื่อให้บริการแปลกว่า 40 ภาษา “นักแปลของเราเป็น แรงงานที่ยืดหยุ่นมาโดยตลอดเพราะเป็นไปไม่ได้เลยที่จะจ้างผู้ที่เชี่ยวชาญทุก ภาษาและทุกสาขาวิชาด้วยจำนวนพนักงานที่สมเหตุสมผลและเป็นไปได้” Siftar กล่าว

Siftar ที่เกิดนอกกรุงปารีส มีแนวความคิดที่เป็นสากลเสมอมา เธอจึงไม่ ตระขีดตงขวางใจใดๆ กับแรงงานที่ยืดหยุ่น บริษัทมีพนักงานประจำ 5 คนอยู่ที่สำนักงานใหญ่ในฟิลาเดลเฟีย และใช้เครือข่ายที่เชื่อถือได้ของนักแปลทั้งที่เซ็นสัญญา และเป็นฟรีแลนซ์กว่า 1,000 คนเพื่อรองรับลูกค้าที่มีความต้องการที่หลากหลาย ตั้งแต่การสื่อสารเชิงกฎหมายไปจนถึงเนื้อหาทางเทคนิค

MTM LinguaSoft ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อให้ทำให้งานทั่วโลกของตัวเองทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น “ระบบคลาวด์และเครื่องมือสำหรับทำงานร่วมกันทำให้บริษัทเติบโตได้เร็วขึ้น” Siftar กล่าว “ด้วยการมีเครื่องมือเหล่านั้นทั้งหมด และด้วยการเข้าถึงและการตอบสนองที่รวดเร็ว ฉันก็ติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญแขนงต่างๆ และสารพัดภาษาได้”

วิธีสร้างแรงงานที่ยืดหยุ่น

เครื่องมือและเทคนิคสำหรับแรงงานที่ยืดหยุ่น:

อีเมล แชท และปฏิทินที่แชร์: การสื่อสารกันทางอีเมล แชท และกำหนดการใช้ร่วมกันในปฏิทินของทั้งทีมช่วยให้ทุกคนทำงานได้อย่างราบรื่นและตรงเวลา

การประชุมทางวิดีโอ: การให้สมาชิกในทีมเป็นอิสระจากการเข้าประชุม ด้วยตัวเอง ทำให้พนักงานที่ยืดหยุ่นเข้าร่วมกิจกรรมและคงไว้ซึ่งการมีส่วนร่วมได้ง่ายกว่ามาก

เครื่องมือสำหรับเขียนและแก้ไขร่วมกัน: ระบบที่อาศัยระบบคลาวด์เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับทีมงานที่จำเป็นต้องเขียนอย่างรวดเร็วและร่วมมือกันทำรายงาน เนื้อหาเว็บไซต์ สเปรดชีต และเนื้อหาอื่นๆ

เซิร์ฟเวอร์ไฟล์ที่ใช้ร่วมกันและปลอดภัย สมาชิกในทีมสามารถแชร์และเข้าถึงไฟล์ได้จากทุกที่ด้วยการเก็บรักษาเอกสารในระบบคลาวด์ เช่นเดียวกับเครื่องมือเขียนและแก้ไขร่วมกัน ที่สามารถตั้งสิทธิ์เพื่อให้มีแต่ผู้ใช้ที่กำหนดเท่านั้นที่ดูหรือดาวน์โหลดเอกสารได้

เครือข่ายส่วนตัวเสมือน (VPN): ปกป้องการสื่อสารในที่ทำงานออนไลน์ ระบบ และผลิตภัณฑ์ของงานจากผู้อื่นด้วยซอฟต์แวร์ VPN ที่ติดตั้งในแล็ปท็อปและอุปกรณ์พกพาของทีม

แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับแรงงานที่ยืดหยุ่น

1. ความยืดหยุ่นมาในหลากหลายรูปแบบด้วยกัน แทนที่จะใช้นโยบายความยืดหยุ่นแบบเหมารวม ควรสร้างตัวเลือกที่เหมาะสมกับตำแหน่งและบุคลิกที่แตกต่างกันภายในองค์กรของคุณมากกว่า
2. นโยบายคือสิ่งสำคัญ กำหนดนโยบายขึ้นเพื่อสนับสนุน จัดการ ประเมินผล และฝึกอบรมแรงงานที่ยืดหยุ่น สิ่งนี้จะช่วยให้ทุกคนได้ประโยชน์จากความยืดหยุ่นในขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงอันตรายของการขาดการแนะนำ ความขัดแย้งภายใน ตลอดจนความคาดหวังและเป้าหมายที่ไม่ได้ตั้งไว้ (และยอมไม่สำเร็จ)
3. คิดให้เป็นสากล ทักษะที่หลุดพ้นจากข้อจำกัดด้านสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นแรงงานประจำสำนักงาน โลกของผู้มีความสามารถจะรอคุณอยู่ ใช้แพลตฟอร์มการจ้างงานระดับโลกเช่น Flexjobs เพื่อค้นหาสมาชิกในทีมที่ดีที่สุดสำหรับความต้องการที่คุณมี
4. จัดหาเครื่องมือและการฝึกอบรมที่เหมาะสม ระบุและจัดหาเครื่องมือที่ทุกคนในองค์กรของคุณควรได้ใช้ และฝึกอบรมทุกคนให้รู้ว่าต้องใช้เครื่องมือเหล่านั้นอย่างไร ไม่ว่าจะพนักงาน ฟรีแลนซ์ หรือพนักงานสัญญาจ้างจะอยู่ที่ไหน ทุกคนก็ควรใช้เครื่องมือเดียวกัน
5. ก้าวข้ามอคติ หนึ่งในความท้าทายที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของการใช้แรงงานที่ยืดหยุ่นก็คือความรู้สึกที่คอยพัวพันว่าถึงอย่างไรพนักงานที่ทำงานทางไกลหรือแบบยืดหยุ่นก็น่าจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าหรือไม่ได้มีส่วนร่วมเท่าที่ควร ตราบาปเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้หญิงในกลุ่มแรงงานนี้ ทำให้ทุกคนไม่ก้าวไปไหน การจะประสบความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมแห่งความยืดหยุ่น คุณต้องสร้างบนพื้นฐานของความไวเนื้อเชื้อใจ



03

แรงงานที่ทำงานร่วมกัน

ธุรกิจต่างๆ เข้าใจกันมานานแล้วว่าการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพจะเพิ่มความคิดสร้างสรรค์และขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานได้ เมื่อทุกคนทำงานให้เสร็จมากขึ้นด้วยผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้ ก็เป็นเรื่องดีต่อทุกฝ่าย นั่นคือเหตุผลที่การทำงานร่วมกันคือหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญในการบรรลุถึงความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน



การทำงานร่วมกันผลักดันให้เกิดประสิทธิภาพ

ในปี 2017 Forbes¹⁷ รายงานข้อมูลล่าสุดจากการศึกษาร่วมกันระหว่าง Institute for Corporate Productivity (i4cp) และ Rob Cross ซึ่งเป็น Edward A. Madden Professor สาขาธุรกิจสากลที่ Babson College การศึกษานี้พบว่าบริษัทที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นถึง 5 เท่า

การทำงานร่วมกันเกิดได้ในหลากหลายรูปแบบ สำหรับพนักงานในสำนักงาน การออกแบบที่ทำงานทางกายภาพ ทั้งฝั่งที่เปิด ไม่กำหนดจุด "รวมตัว" และพื้นที่ทางสังคม สามารถสนับสนุนการแชร์ไอเดียและนวัตกรรมได้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นขึ้น

และสำหรับพนักงานทั้งในและนอกสำนักงาน เทคโนโลยีจะมีบทบาทสำคัญในการทำให้สมาชิกในทีมมารวมตัวกันได้

เทคโนโลยีทำให้ธุรกิจสามารถสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันแบบเสมือนจริงไม่ว่าพนักงานและพนักงานสัญญาจ้างจะอยู่ที่ไหนก็ตาม แอปพลิเคชันคลาวด์สำหรับการประชุมทางวิดีโอ การแชทแบบกลุ่ม การแก้ไขเอกสารที่แชร์ และการแชร์ไฟล์ ทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันในแบบเรียลไทม์ได้ตลอดเวลาจากทุกที่ เช่นเดียวกัน เทคโนโลยีนี้ขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่ปลดปล่อยผู้คนจากการจำกัดของออฟฟิศและตารางงานแบบเดิมๆ โดยที่ยังช่วยให้ทีมทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อช่วยให้พนักงานมีชีวิตส่วนตัวและการทำงานที่สมดุลจริงๆ และเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตของการทำงาน ธุรกิจต่างๆ ต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าไม่ได้แค่เตรียมเทคโนโลยีสำหรับทำงานร่วมกันไว้เท่านั้น แต่ยังฝังไว้ในวัฒนธรรมของบริษัทและแรงงานด้วยเช่นกัน และเมื่อทำเช่นนั้น ก็จะได้เห็นประโยชน์ที่ตัวเองได้รับด้วย

17 Adi Gaskell, "New Study Finds That Collaboration Drives Workplace Performance." Forbes Magazine, June 22, 2017. <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2017/06/22/new-study-finds-that-collaboration-drives-workplace-performance>

ธุรกิจอาหารอายุกว่าร้อยปีนำแพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันมาใช้
Noberasco ก่อตั้งขึ้นในปี 1908 และเป็นผู้นำสาธิตอิตาลีในอุตสาหกรรมอาหารที่เชี่ยวชาญด้านผลไม้อบแห้งและถั่ว นอกจากนี้ยังเป็นธุรกิจครอบครัวที่มี CEO รุ่นที่ 4 อย่าง Mattia Noberasco คอยดูแลด้วยการมองหานวัตกรรมในระหว่างที่นำสำนักงานหลัก 2 แห่งของบริษัทมารวมเป็นสำนักงานใหญ่เพียงแห่งเดียว Noberasco ก็มองเห็นโอกาสในการแทนที่ขั้นตอนการทำงานร่วมกันแบบเดิมด้วยแพลตฟอร์มการทำงานระบบคลาวด์จาก Google¹⁸

ก่อนหน้านั้น การทำงานร่วมกันไม่ใช่เรื่องง่าย พนักงานต้องเสียเวลาอันมีค่าไปกับ การอีเมลเอกสารแนบหรือดาวน์โหลดไฟล์ขนาดใหญ่จากเซิร์ฟเวอร์คนละตัว เพียงเพื่อจะดูข้อมูลพื้นฐาน ภายในไม่กี่เดือนของการย้ายไปสู่แพลตฟอร์มแบบใหม่ เขาก็เริ่มเห็นการพัฒนาที่ชัดเจน

ในระหว่างที่ Noberasco สังเกตว่า “เราเคยใช้เวลาครึ่งวันไปกับการกับดอปอีเมลภายใน ตอนนี้ด้วยการพบกันทางวิดีโอ เราก็แชร์ข้อมูลได้ทันทีและจัดประชุมได้โดยไม่ต้องเดิน 15 นาทีจากฟากหนึ่งของโรงงานไปยังอีกฟาก ปฏิทินที่แชร์ก็เพิ่มความมีประสิทธิภาพของเราอย่างยิ่งยวดเช่นกัน” การทำงานร่วมกับซัพพลายเออร์ก็ง่ายขึ้นมากด้วย เมื่อสมาชิกในทีมใช้โทรศัพท์ที่แชร์สำหรับงานเอกสาร และเพราะเวลาของพนักงานกว่า 80% ถูกใช้นอกออฟฟิศ ความสามารถในการทำเรื่องนี้ทั้งหมดระหว่างเดินทางจากอุปกรณ์พกพาคือตัวพลิกเกม

18 “Noberasco: Sows the seeds for success with G Suite.” Google case study. <https://gsuite.google.com/customers/noberasco.html>

ผลลัพธ์ในระยะยาวก็ดูดีมีอนาคต ในปีหลังการย้ายระบบงานของ Google:

- ทีมงาน 90% นำชุดเครื่องมือการทำงานร่วมกัน ระบบคลาวด์มาใช้ในกิจวัตรการทำงานตามปกติ
- พนักงานกว่า 75% ใช้การประชุมทางวิดีโอซึ่งลดระยะเวลาที่ใช้ในการส่งอีเมลหรือเดินทางไปประชุม
- ค่าใช้จ่ายด้านไอทีลดลงและเจ้าหน้าที่ฝ่ายไอทีมีเวลาพัฒนากระบวนการใหม่ๆ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพให้ข้อมูลวิเคราะห์
- บริษัทเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ 70 รายการ ดังนั้นการมีข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมช่วยบริษัทได้ผลประโยชน์จากโอกาสที่เพิ่มมากขึ้น

การปรับปรุงเหล่านี้เป็นมากกว่าการอัปเดตเทคโนโลยี เขาได้เปลี่ยนการปฏิบัติการและวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทไปทั้งหมด “นี่เป็นการปฏิวัติองค์กรและเป็นวิธีใหม่อย่างสิ้นเชิงสำหรับพนักงานของเราที่จะทำงานร่วมกัน” Noberasco กล่าว นี่คือนวัตกรรมแบบที่บริษัทของเขาต้องการเพื่อให้เติบโตต่อไปได้อีกหนึ่งร้อยปี

การทำงานร่วมกันเป็นเรื่องส่วนบุคคลโดยเนื้อแท้ และสำหรับหลายๆ คนแล้ว ก็เชื่อมโยงกับความสุขและความสำเร็จในที่ทำงานด้วย ด้วยเหตุผลนี้ การปิดช่องว่างของ “การทำงานด้วยกัน” โดยที่การอยู่ห่างกันก็เป็นเรื่องจำเป็นและทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยการใช้ชุดเทคโนโลยีที่คัดสรรอย่างรอบคอบเพื่อทำให้การทำงานร่วมกันจากระยะไกลเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม เครื่องมือที่ทำให้เกิดการสื่อสารแบบเสมือนจริงไม่ได้ก่อให้เกิดการทำงานร่วมกันด้วยตัวมันเอง สิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างก็คือวิธีที่ผู้คนใช้เครื่องมือนั่นเอง

ธุรกิจที่ก้าวข้ามกำแพงเหล่านี้ไปได้ย่อมได้รับประโยชน์มหาศาล เช่นเดียวกับพนักงานของเขา แบบสำรวจที่ทำงานของ Gensler Research Institute ในปี 2017²⁰ ที่ทำกับบริษัทละตินอเมริกาพบว่าในระหว่างที่พนักงานในภูมิภาคนี้ชอบทำงานด้วยกันมาก แต่ก็ชอบทำงานจากที่บ้านมากด้วยเช่นกัน เทคโนโลยีการทำงานร่วมกันทำให้เกิดทางออกนี้ขึ้น และการลงทุนในเทคโนโลยีนี้เองที่ทำให้พนักงานวัดกรรมแตกต่างจากพวกที่เหลือ

ทั่วโลกต่างเรียกร้องการทำงานร่วมกัน

ตามข้อมูลของการสำรวจสถานที่ทำงานของ Gensler Research Institute ในปี 2016 พบว่าเทคโนโลยีการทำงานร่วมกันคือตัวขับเคลื่อนนวัตกรรมหลักทั่วโลก ที่ยิ่งไปกว่านั้น ประเด็นที่พนักงานในการสำรวจกว่า 11,000+ คนทั่วโลกให้ความสำคัญร่วมกันคือคุณค่าของความสัมพันธ์ในที่ทำงาน

ยักษ์ใหญ่ด้านการบินผงาดขึ้นผ่านการทำงานร่วมกัน

GE Aviation ซึ่งเป็นบริษัทการบินและขับพลาเยอร์เครื่องบินชั้นนำของโลกได้รับการนิยามด้วยนวัตกรรม เมื่อต้องการทำให้ธุรกิจของตัวเองเข้าถึงโซเซียลและมีความเป็นดิจิทัลมากขึ้น เขาก็มองหาเทคโนโลยีระบบคลาวด์ล่าสุด เป้าหมาย: เชื่อมต่อกับลูกค้าและจัดการโอกาสต่างๆ

แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันแบบใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วย Salesforce²¹ นี้เริ่มต้นขึ้นจากการเป็นช่องทางให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้ แต่ไม่นานนัก การทำงานร่วมกันที่แพลตฟอร์มนี้ทำให้เกิดขึ้นก็เปลี่ยนแนวทางในการทำธุรกิจของบริษัทไป แพลตฟอร์มข้อมูลที่แชร์และฟังก์ชันการแชทเชื่อมต่อผู้คนทั่วทั้งองค์กรเข้าด้วยกันในรูปแบบใหม่ๆ โดยทำให้แชร์เอกสาร ตอบคำถาม และรับความคิดเห็นในทันทีได้ง่ายๆ²¹

20 Jessica García, Francesca Poma-Murialdo, et al., "Gensler Latin America Workplace Survey, 2017." May 18, 2017. https://www.gensler.com/uploads/document/535/file/Latam_WorkplaceSurvey_2017_English_051817.pdf

21 "Collaboration helps GE Aviation bring its best inventions to life." Salesforce.com case study. <https://www.salesforce.com/ap/customer-success-stories/ge>

เทคโนโลยีการทำงานร่วมกันนำมาซึ่งโซลูชันที่ไม่เพียงทำให้เกิดการเชื่อมต่อถึงกันเท่านั้น แต่ยังปรับปรุงวิธีที่คนทำงานด้วยกันด้วย ซึ่งสิ่งนี้หมายความถึงผลผลิต นวัตกรรม ความมีประสิทธิภาพ และสมดุลของชีวิตส่วนตัวและการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น ด้วยการอนุญาตให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีความหมายในแบบที่พวกเขาถนัดที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการแชทอย่างเป็นกันเองตลอดทั้งวัน การแก้ไขเอกสารในแบบเรียลไทม์จากทั่วทุกมุมโลก หรือการจัดประชุมจากห้องนั่งเล่นแสนสบายหรืออาคารผู้โดยสารในสนามบิน

วิธีสร้างแรงงานที่ทำงานร่วมกัน

เครื่องมือและเทคนิคสำหรับแรงงานที่ทำงานร่วมกัน:

สำหรับรายการเครื่องมือและเทคนิคในการช่วยสร้างแรงงานที่ทำงานร่วมกัน ให้ย้อนไปดูบทที่ 2 “เครื่องมือสำหรับแรงงานที่ยืดหยุ่น” นอกจากนี้ ให้พิจารณานำปฏิทินที่แชร์มาใช้เพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมดูตารางงานของกันและกัน และหาเวลานัดพบที่เหมาะสมที่สุดได้

แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับแรงงานที่ทำงานร่วมกัน

01. การออกแบบที่เหมาะสม

บริษัทที่ทำงานร่วมกันจะลงทุนในการออกแบบสถานที่ทำงานที่ทำให้พนักงานประจำออฟฟิศมาพบกัน รวมตัวอย่างไม่เป็นทางการ และเลือกที่จะใช้สภาพแวดล้อมร่วมกันหรือตามลำพังได้ง่ายๆ

02. เครื่องมือที่เหมาะสม

การนำมาใช้และการจัดการเทคโนโลยีการทำงานร่วมกันคือพื้นฐานของแรงงานที่ทำงานร่วมกัน ธุรกิจต่างๆ ควรมองหาเครื่องมือระบบคลาวด์ที่ใช้งานและดูแลรักษาได้ง่าย และฝังไว้ในกระบวนการทางธุรกิจของตัวเอง

03. ทัศนคติการจัดการที่เหมาะสม

แค่ทำให้มีเครื่องมือพร้อมใช้งานนั้นไม่เพียงพอ ธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องสร้างสรรค์ ส่งเสริม และสร้างแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ สิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารคือการทำตัวเองให้เป็นแบบอย่าง

04. วัฒนธรรมที่เหมาะสม

แรงงานที่ทำงานร่วมกันจะไปพร้อมกันกับวัฒนธรรมสำนักงานที่ให้คุณค่ากับพนักงาน ในฐานะบุคคลที่เป็นอิสระและมีความแตกต่างกัน วัฒนธรรมที่เปิดรับทั้งด้านส่วนตัว และด้านหน้าที่การงานจะนำไปสู่การร่วมมือกันที่แท้จริง

05. ผลลัพธ์ของทีมที่เหมาะสม

การทำงานร่วมกันเริ่มต้นขึ้นด้วยความสัมพันธ์ และการหล่อหลอมนั้นต้องใช้ทั้งความพยายามและความใส่ใจ มีแหล่งข้อมูลเรื่องวิธีสร้างทีมที่ยอดเยี่ยมอยู่มากมาย แต่เคล็ดลับข้อหนึ่งก็คือทีมที่มีความก้าวล้ำที่สุดต้องมีความหลากหลายพอๆ กับความเหนียวแน่น

04.

แรงงานที่กระจายตัว

ด้วยการที่เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงวิธี สถานที่ และเวลาที่เราทำงานไป หลายๆ ธุรกิจก็นำการทำงานร่วมกันที่ยืดหยุ่นนี้ขึ้นไปอีกระดับ ด้วยการให้พนักงานทำงานจากสถานที่ที่กระจายตัวไม่รวมศูนย์กัน บางบริษัทจ้างทั้งพนักงานประจำสำนักงานและทำงานทางไกล (พนักงานเหล่านี้เป็นแรงงานที่ยืดหยุ่นตามที่เราได้พูดคุยกันไปในบทที่ 2) ในขณะที่บริษัทอื่นๆ ก็มีการกระจายตัวอย่างสมบูรณ์โดยไม่มีสำนักงานกลางเลย ในบทนี้ เราจะมาดูกันที่บริษัทที่กระจายตัวอย่างสมบูรณ์



ในระหว่างที่แรงงานที่กระจายตัวเกิดขึ้นในหลากหลายรูปแบบนั้น ก็มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อยๆ ในฐานะคลื่นแห่งอนาคต การอนุญาตให้คนอาศัยและทำงานจากที่ไหนก็ได้ที่เขาเลือกเองทำให้เกิดอิสรภาพมากขึ้นในการทำงานแบบที่เลือก (แทนที่จะเป็นแรงงานที่อยู่ใกล้ทางภูมิศาสตร์) และทำให้มีโอกาสมากขึ้นที่คนเหล่านี้จะได้ใช้ชีวิตส่วนตัวที่สมบูรณ์ขึ้น จากการศึกษามากมาย พบว่าคนที่มีตัวเลือกในการทำงานทางไกลจะมีความสุขกว่า ทำงานได้มากกว่า²² และช้อยส์ดีกับองค์กรมากกว่า²³ ข้อมูลเหล่านี้ทำให้แรงงานที่กระจายตัวเป็นสถานการณ์ที่ดีต่อทั้งบริษัทและพนักงานพอๆ กัน และเป็นส่วนหนึ่งของ Playbook เล่มใหม่สำหรับการบรรลุความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

การกระจายโอกาส

ขั้นตอนแรกในการสนับสนุนแรงงานที่กระจายตัวคือการลบตราบาปในเรื่องของการไม่มาปรากฏตัวที่สำนักงานกลาง ผู้ตอบส่วนใหญ่ในการสำรวจพนักงานทั่วโลกของ Polycom, Inc. ในออสเตรเลีย บราซิล แคนาดา จีน ฝรั่งเศส เยอรมนี อินเดีย ญี่ปุ่น รัสเซีย สิงคโปร์ สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกาแสดงความกังวลว่าพวกเขาถูกมองว่าไม่ได้ทำงานหนักถ้าไม่ได้อยู่ในสำนักงาน²⁴ แต่ผู้ตอบแทบทุกคนรู้สึกว่าการทำงานได้มากกว่าเมื่อได้รับอนุญาตให้ทำงานจากที่ไหนก็ได้

จะปิดช่องว่างการรับรู้นี้ได้อย่างไร แทนที่จะนับแค่ชั่วโมงทำงาน ธุรกิจต่างๆ สามารถให้ความสำคัญกับผลงานได้เพื่อประเมินว่าทำได้ตามเป้าหมายหรือไม่ ในการวัดผลการทำงานมากกว่าเวลาที่เข้าไปในสำนักงาน ธุรกิจต่างๆ จะค้นพบว่าตัวเองสามารถ และควร เพิ่มความหลากหลายและการกระจายตัวให้พนักงาน นั่นเป็นเหตุผลว่าทำไมองค์กรมากมาย โดยเฉพาะพวกที่ “เป็นดิจิทัลตั้งแต่เกิด” พบว่าตัวเองไม่จำเป็นต้องมีสำนักงานใหญ่หรือออฟฟิศกลางแต่อย่างใด

22 Sarah Kesler, "The happiest worker spends about one day a week in the office." Quartz Media, February 16, 2017.

<https://qz.com/908116/the-happiest-worker-spends-about-one-day-a-week-in-the-office>

23 Corinne Purtill, "How to manage remote employees." Quartz at Work, October 11, 2017.

<https://work.qz.com/1095920/how-to-manage-employees-who-work-from-home-a-guide-from-quartz-at-work>

24 Polycom, Inc., "Global survey of 24,000+ workers unearths the 'need' for flexibility in the workplace in order for businesses to thrive." March 20, 2017.

<http://www.polycom.com/company/news/press-releases/2017/20170321.html>

การรับรู้เปรียบเทียบกับผลผลิตภาพ

การสำรวจพนักงาน 24,000+ คนทั่วโลกใน 12 ประเทศที่จัดทำโดย [Polycom, Inc.](#) แสดงให้เห็นความต้องการความยืดหยุ่นในที่ทำงานที่เพิ่มมากขึ้น²⁵ ข้อมูลจากการสำรวจพบว่า:

- พนักงานทั่วโลก 62% ใช้ประโยชน์จากแนวปฏิบัติในการทำงานที่ยืดหยุ่น
- พนักงาน 62% กังวลว่าจะถูกมองว่าไม่ได้ "ทำงานหนัก" เวลาไม่อยู่ที่สำนักงาน รวมถึงพนักงานยุคมิลเลนเนียล 66%
- พนักงาน 98% บอกว่า "การทำงานที่ไหนก็ได้" มีผลกระทบในทางบวกต่อประสิทธิภาพในการทำงาน
- พนักงาน 92% บอกว่าการประชุมทางวิดีโอปรับปรุงการทำงานเป็นทีม

ทุกคนเข้าสู่ระบบคลาวด์

แรงงานที่กระจายตัวเป็นเรื่องของการเปลี่ยนแนวคิดเรื่องเวลาและสถานที่ทำคนจะทำงานได้ดีที่สุดไปสู่วิธีที่เขาคงจะทำงานได้ดีที่สุด โดยปกติมักเกิดขึ้นผ่านเทคโนโลยีระบบคลาวด์สำหรับทำงานร่วมกัน

เทคโนโลยี เช่น เซิร์ฟเวอร์ไฟล์ที่แชร์ ปฏิทิน แชท การประชุมทางวิดีโอ และเครื่องมือการเขียนและการแก้ไขร่วมกัน ทำให้แรงงานที่กระจายตัวสามารถทำงานด้วยกันได้จากระยะไกล ทำเข้าถึงและโต้ตอบกับแหล่งข้อมูลเดียวกันราวกับอยู่ในออฟฟิศที่ใช้ร่วมกัน เครื่องมือเหล่านี้ไม่เพียงช่วยให้ผู้คนโต้ตอบกันได้แบบเรียลไทม์เท่านั้น แต่ยังเชื่อมต่อกับชุมชนเพื่อนร่วมงานที่กระจายตัวกันอยู่ได้ด้วย ไม่ว่าจะเป็นพนักงานเหล่านี้จะอยู่กระจัดกระจายกันแค่ไหน ก็ไม่เคยอยู่ห่างกันเกินการคลิกไม่กี่ครั้ง และนั่นจะมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อไม่มีสำนักงานกลางสำหรับการโต้ตอบกันแบบตัวต่อตัว

Automattic เพื่อผู้คน

Automattic Inc. คือธุรกิจการพัฒนาเว็บเบื้องหลัง WordPress.com และซอฟต์แวร์ WordPress แบบโอเพนซอร์ส ตลอดจนแพลตฟอร์มอื่นๆ อีกมากมาย ทั้ง WooCommerce, Simplesite และ Longreads Automattic ก่อตั้งขึ้นในปี 2005 และยังเป็นผู้บุกเบิกการมีแรงงานที่กระจายตัวด้วย โดยมีพนักงาน 697 คนใน 62 ประเทศที่พูดรวมกันทั้งหมด 80 ภาษาเลยที่เดียว

ทุกคนทำงานโดยไม่มีสำนักงานกลางได้อย่างไร Sara Rosso ในฐานะผู้จัดการฝ่ายการตลาดและ Lori McLeese หัวหน้าฝ่ายทรัพยากรบุคคลสากลของ Automattic อธิบายในช่วงถามตอบกับ Remote.co,²⁶ ถึงบทบัญญัติของบริษัทที่มีข้อความระบุว่า “ข้าพเจ้าจะสื่อสารให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพราะสิ่งนี้คืออากาศสำหรับบริษัทที่กระจายตัว” พนักงานของที่นี่จะทำแบบนี้ผ่านแพลตฟอร์มบล็อกของตัวเอง รวมถึงแชทผ่าน Slack และการประชุมทางวิดีโอ

และทุกคนยังทำให้มั่นใจว่าไม่ได้แยกกันแค่เรื่องงานอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงเรื่องส่วนตัวด้วย ผ่านช่องทางบล็อก “Watercooler” สำหรับ “เพลง เกม วรรณกรรม ฟิตเนส การช้อปปิ้ง สัตว์เลี้ยง รอยสัก หรือเรื่องอะไรก็ตามที่ทำให้เกิดความผูกพันระหว่างชาว Automattician ด้วยกัน” เพื่อให้สายสัมพันธ์นี้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น ทุกคนยังมารวมตัวกันปีละ 1-2 ครั้งเพื่อทำงาน เรียนรู้ และพบปะสังสรรค์กัน

Automattic ให้เหตุผลว่าความสำเร็จแบบกระจายตัวของบริษัทเกิดจากความสามารถในการ “ค้นหาผู้มีความสามารถไม่ว่าเขาจะอยู่ที่ไหนก็ตาม” ซึ่งเป็นการเปิดประตูสู่ความเป็นไปได้ใหม่ๆ และทำให้สมาชิกในทีมที่อยู่คนละเขตเวลาสามารถทำงานร่วมกันได้ในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นอย่างแท้จริง

26 Automattic Remote, “Company Q&A with Sara Rosso, Marketing Manager, and Lori McLeese, Global Head of HR.” <https://remote.co/company/automattic>

หนึ่งในประโยชน์ที่โด่งดังที่สุดของชีวิตการทำงานในแรงงานที่กระจายตัวก็คือการไม่ต้องเดินทาง จากการศึกษาเรื่องผลกระทบของการเดินทางที่มีต่อความเป็นอยู่ที่ดีส่วนบุคคลที่จัดทำขึ้นในปี 2019 พบว่าผู้ที่ต้องเดินทางนานๆ ในแต่ละวันมีอารมณ์ซึมเศร้าและมีความเครียดมากกว่า²⁷

ความเครียดและความวิตกกังวลเรื่องการเดินทางนำไปสู่ปัญหาสุขภาพที่มีหลักฐานยืนยัน และเป็นอันตรายต่อชีวิตครอบครัว นอกจากนี้การสำรวจสรุปตำแหน่งงานว่างและอัตราการหมุนเวียนแรงงานปี 2020 ยังสะท้อนถึงความพึงพอใจและพฤติกรรมของแต่ละบุคคลว่ามีคนลาออกจากงานด้วยเหตุผลของการลดระยะเวลาเดินทางลงเพียงอย่างเดียวถึง 23%²⁸

ถึงกระนั้นการเดินทางสั้นๆ ก็ยังทำให้เกิดความเครียดได้ เช่นในญี่ปุ่นที่ระบบการขนส่งมวลชนที่มีประสิทธิภาพทำให้ใช้เวลาเดินทางไม่นาน แต่ในสถานที่ที่มีผู้คนแออัดเกินไปหมายความว่า โอชียะ หรือผู้ทำอาชีพพลักดัน ต้องใช้กำลังทำให้ผู้โดยสารเข้าไปเบียดเสียดกันในขบวนรถที่แน่นยิ่งกว่าปลากระป๋องให้ได้

การลดระยะเวลา ความเครียด และผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของการเดินทางตามปกติทำให้คุณภาพชีวิตของผู้คนดีขึ้นได้อย่างมหาศาล และส่งผลต่อสุขภาพและความมั่งคั่งของธุรกิจ ประเทศชาติ และกระทั่งโลกของเรา²⁹

มีธุรกิจจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ ที่หันไปสู่การมีรูปแบบการทำงานแบบกระจายตัวอย่างสมบูรณ์ รูปแบบการทำงานนี้ทำให้เขาติดต่อกับกลุ่มผู้มีความสามารถที่กว้างขึ้นได้ และเข้าถึงผู้สมัครจำนวนมากที่ไม่เช่นนั้นแล้วย่อมถูกจำกัดด้วยสถานที่หรือความต้องการความยืดหยุ่น

FlexJobs ซึ่งเป็นเว็บไซต์จัดหางานที่ช่วยจับคู่คนกับตำแหน่งงานทางไกลที่ยืดหยุ่น พบว่ามีบริษัทที่กระจายตัวเต็มรูปแบบ 125 บริษัทในปี 2016 เมื่อต้นปี 2018 ฐานข้อมูลของเว็บรวบรวมบริษัทได้ถึง 49,000 แห่งที่มีตำแหน่งงานทางไกลทั่วทั้งอเมริกาเหนือและทั่วโลก ตัว Flexjobs เองก็เป็นบริษัทที่กระจายตัวเต็มรูปแบบเช่นกัน: Sara Sutton Fell ผู้ก่อตั้งและ CEO ของ Flexjobs เกิดแรงจูงใจให้เปิดบริษัทนี้เนื่องจากการขาดตัวเลือกการทำงานที่ยืดหยุ่นเมื่อเธอเริ่มมีครอบครัว

27 Anisa Holmes, "The Countries with the Longest and Shortest Commutes." Dalia Research, March 31, 2017.

<https://daliaresearch.com/the-countries-with-the-longest-and-shortest-commutes>

28 U.S Bureau of Labor Statistics, 'Job Openings and Labor Turnover Summary', 2020, <https://www.bls.gov/news.release/jolts.nr0.htm>

29 Kiron Chatterjee, 'Commuting and Wellbeing: a Critical Review of the Literature with Implications for Policy and Future Research', 01 Aug 2019, <https://www.tandfonline.com/doi/ref/10.1080/01441647.2019.1649317?scroll=top>

บริษัทที่กระจายตัวโดยสมบูรณ์เมื่ออยู่ทั่วโลก

ตลอดหลายปีที่ผ่านมา บริษัท "ทางไกลเต็มรูปแบบ" เพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว ด้านล่างนี้คือตัวอย่างบริษัทบางส่วนที่เปิดรับแนวทางการทำงานร่วมกันและสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน "ทางไกลเต็มรูปแบบ"³⁰

Evolving Wisdom (<https://evolvingwisdom.com/>) เป็นแพลตฟอร์มอีเลิร์นนิ่งระดับโลกที่เติบโตอย่างรวดเร็วที่เชี่ยวชาญด้านการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง

Gitlab (<https://about.gitlab.com>) เป็นแพลตฟอร์มการเขียนโค้ดร่วมกันสำหรับองค์กรที่มีพนักงานใน 3 ทวีป (และมีค่าประกาศอุดมการณ์ที่แสดงความมุ่งมั่นต่อรูปแบบการทำงานทางไกลของตัวเอง)

Collage.com (<https://www.collage.com/>) สร้างกระบวนการ 3 ขั้นตอนให้ลูกค้าสั่งผลิตภัณฑ์แบบกำหนดเองมากกว่า 50+ ชนิด

Clevertech (<https://www.clevertech.biz/>) เป็นผู้ให้บริการในภาคเทคโนโลยีสารสนเทศที่สร้างสรรค์โซลูชันเทคโนโลยีแบบกำหนดเอง

Automattic (<https://automattic.com/>) คือบริษัทที่กระจายตัวเต็มรูปแบบที่ให้บริการแก่ WordPress.com, WooCommerce และ Jetpack

Aha! (<https://www.aha.io/>) เป็นเครื่องมือจัดการโครงการ การทำโรดแมป และกลยุทธ์

ตกลงแล้วคนพวกนี้ทำงานที่ไหน สำหรับผู้ที่ไม่พอใจกับโฮมออฟฟิศหรืออินเทอร์เน็ตคาเฟ่ ก็หันไปหาพื้นที่สำนักงานร่วมที่เปิดตัวขึ้นมากมายในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาได้ หนึ่งในกิจการพื้นที่ทำงานร่วมกันที่โด่งดังที่สุดอย่าง WeWork ก็เริ่มต้นจากการมีร้านที่นิวยอร์กเพียงแห่งเดียว แต่ตอนนี้มีกว่า 200 สาขาในกว่า 20 ประเทศ และกำลังขยายเพิ่ม พื้นที่สำนักงานร่วมบางแห่งก็ให้บริการแก่ผู้มีความสนใจเฉพาะด้าน The Wing and HeraHub เป็นชุมชนการทำงานร่วมกันในสหรัฐอเมริกาสำหรับผู้หญิงเท่านั้น และยังมีตัวเลือกระยะสั้นให้เลือกเพิ่มเติม เช่น ShareDesk ที่ให้คนจองพื้นที่ทำงานตามความต้องการโดยระบุเวลาและสถานที่ที่ต้องการใช้

การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีทำให้ผู้คนทำงานได้จากทุกที่และกับทุกคน ธุรกิจต่างๆ ที่มีแรงงานแบบกระจายตัวจึงเป็นผู้นำทางไปสู่อนาคตของการมีสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน บริษัทเหล่านี้ไม่มีพรมแดนสำหรับการว่าจ้างคนเก่งที่สุด และเหล่าพนักงานก็เลือกบริษัทที่เหมาะสมกับทักษะที่ตัวเองมีที่สุดได้แทนการพยายามหานายจ้างที่อยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง ทุกๆ ฝ่ายจึงได้ประโยชน์ และพนักงานก็รักษาสมดุลให้ตารางงานของตัวเองพร้อมมีความสุขไปกับเวลาที่มากขึ้นและความยืดหยุ่นสำหรับชีวิตในแบบที่ต้องการใช้ to lead.

เมื่อโลกคือออฟฟิศของคุณ

ความนิยมในการทำงานทางไกลนำไปสู่การถือกำเนิดของคนทำงาน/นักเดินทางรูปแบบใหม่ที่รู้จักกันในชื่อ ผู้เร่ร่อนยุคดิจิทัล (Digital Nomad) หรือคนที่เดินทางท่องเที่ยวโลกโดยยังทำงานหาเงินได้ (Fast Company เพิ่งเขียนถึงผู้เร่ร่อนยุคดิจิทัลมากมายที่มีรายได้หลักล้าน³¹) และธุรกิจต่างๆ ก็คิดตัวอย่างรวดเร็วเพื่ออำนวยความสะดวกให้คนเหล่านี้

Teleport บริษัทแนะนำการย้ายที่อยู่ได้สร้าง "ซอฟต์แวร์สำหรับผู้เร่ร่อนยุคดิจิทัล" เพื่อช่วยค้นหาข้อมูลและย้ายไปยังเมืองที่เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด ไม่ต้องแปลกใจที่วัฒนธรรมของบริษัทนี้คือ "สิ้นไหล หลากหลาย และไร้พรมแดน" สำหรับผู้ที่นิยมการทำงานที่บ้านอย่างยืดหยุ่นมากกว่า [Roam](#) ซึ่งเป็นสตาร์ทอัพที่ก่อตั้งเมื่อปี 2015 ก็พร้อมเสนอเว็บของพื้นที่อาศัยร่วมกันระดับโลกที่เหล่าสมาชิกจะได้ที่อยู่แบบเป็นส่วนตัว ที่พบปะสังสรรค์ และ "Wi-Fi สุดฮีด" ในทำเลต่างๆ อย่าง บาห์ลี โตเกียว ลอนดอน และไมอามี The New York Times ได้อธิบายไว้ว่า "Roam ไม่มีออฟฟิศ และไม่มีสำนักงานใหญ่ มีแต่สถานที่เท่านั้น สตาร์ทอัพแห่งนี้จัดให้มีโครงสร้างที่ครอบคลุมสำหรับชีวิตหลังยุคยึดโยงกับสถานที่สำหรับทั้งลูกค้าและพนักงานของตัวเองไม่ต่างกัน"³²

[Remote Year](#) ให้บริการแนะนำการทำงานก่อนเรียนต่อ โดยนำกลุ่มต่างๆ ไปยัง 12 เมืองใน 12 เดือนและระหว่างนั้นก็นำเสนอสถานที่ทำงาน การพัฒนาแบบมืออาชีพ และการสร้างเครือข่ายไปพร้อมกัน Greg Caplan ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งบอกกับ Forbes ในปี 2019 ว่าผู้คนกำลัง "คิดทบทวนเกี่ยวกับวิธีที่เขาอยากใช้ชีวิตและทำงาน"³³ ผู้เข้าร่วมในเว็บไซต์ของเขาทยอยองค์กรนี้ว่าเปลี่ยนวิธีการทำงาน การใช้ชีวิต และการมองโลกของตัวเองไปเลย

31 Lindsay Tigar, "Advice on Living the Dream from Digital Nomads who Make Over Six Figures." Fast Company, January 19, 2018.

<https://www.fastcompany.com/40517739/advice-on-living-the-dream-from-digital-nomads-who-make-over-six-figures>

32 Cole Haan, 'Remote Year's Greg Caplan Explains the Benefits of Working Remotely' December 26th 2019.

<https://www.nytimes.com/2018/02/08/magazine/when-youre-a-digital-nomad-the-world-is-your-office.html>

33 Rin Hamburgh, "Working gap years: How going Remote can connect you with like-minded people." The Guardian, December 10, 2015.

<https://www.forbes.com/video/6117129654001/#69a4779051e7>

วิธีสร้างแรงงานที่กระจายตัว

เครื่องมือและเทคนิคสำหรับแรงงานที่กระจายตัว:

สำหรับรายการเครื่องมือและเทคนิคในการช่วยสร้างแรงงานที่ทำงานร่วมกัน ให้อ่านไปคูบทที่ 2 “เครื่องมือสำหรับแรงงานที่ยืดหยุ่น” นอกจากนี้ ให้พิจารณาการนำแนวปฏิบัติด้านการจัดการโครงการมากำหนดงาน จัดการเวิร์กโฟลว์ และติดตามความคืบหน้า

แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับแรงงานที่กระจายตัว

01. ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม

ค้นหาชุดเครื่องมือการทำงานร่วมกันที่เหมาะสมกับธุรกิจของคุณมากที่สุด และเอาจริงเอาจังกับชุดเครื่องมือดังกล่าวด้วยการฝึกอบรมและการติดตามผล

02. ยิงฝึกยิงเก่ง

เปิดรับเครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ที่ทุกระดับของธุรกิจ และค่อยๆ พัฒนาระบบและกระบวนการทำงานของคุณไประหว่างที่เรียนรู้

03. ยึดมั่นกับคุณค่าของตัวเอง

กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ชั่วโมงทำงาน และการสื่อสาร

04. สื่อสาร สื่อสาร สื่อสาร

ทีมงานที่กระจายตัวที่ประสบความสำเร็จจะใช้การสื่อสารหลากหลายรูปแบบเป็นประจำ

05. แผนสำหรับการแยกตัว

จัดหาค่าจ้างสำหรับการทำงานร่วมกัน และความช่วยเหลือพิเศษสำหรับคนที่ทำงานทางไกลเป็นครั้งแรก Automatic ใช้ระบบที่เลี้ยงที่จับคู่พนักงานใหม่กับคู่หูแชทในเขตเวลาเดียวกัน

06. พบหน้ากันจริงๆ เมื่อทำได้ ให้โอกาสผู้คนได้สานสัมพันธ์และสร้างมิตรภาพ เพื่อให้เกิดความรู้สึกของการเป็นชุมชนที่ได้เห็นหน้าค่าตากันกับเพื่อนร่วมงาน นี่คือนวัตกรรมที่แต่ละคนจะนำติดตัวไปเมื่อต้องอยู่ห่างกัน

05.

แรงงานแห่งอนาคต

จากที่เราได้เห็นมาตลอด Playbook เล่มนี้ ว่าแนวโน้มที่หลากหลายกำลังขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเรื่องวิธีการ เวลา และสถานที่ที่พวกเราจะทำงาน และด้วยการถือกำเนิดของระบบอัตโนมัติและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ไม่มีใครรู้ชัดว่า "อนาคตแห่งการทำงาน" จะมีรูปร่างหน้าตาเป็นอย่างไร สิ่งหนึ่งที่เรามั่นใจได้ก็คือว่าทุกสิ่งจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างแน่นอน กล่าวคือการเปลี่ยนผ่านอย่างรุนแรงกำลังเกิดขึ้น โดยนายจ้างและพนักงานต้องเตรียมพร้อมรับอนาคตที่จะมาถึงอย่างรวดเร็วนี้



ระยะแรกของอนาคตแห่งการทำงานได้มาถึงแล้ว เราได้เห็นเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เร่งรัดให้เกิดภูมิทัศน์ในการทำงานแบบใหม่โดยปลดปล่อยพนักงานให้เป็นอิสระจากออฟฟิศ ด้วยการแพร่หลายของ Wi-Fi, แล็ปท็อป, อุปกรณ์พกพา, การสื่อสารระบบคลาวด์ และซอฟต์แวร์การทำงานร่วมกัน เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่ใช่ตัวเร่งปฏิกิริยาสำหรับผลิตภาพในการทำงานที่เพิ่มสูงขึ้นเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนแปลงแรงงานให้สามารถมีสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้ผ่านการจัดการให้มีการทำงานที่ยืดหยุ่น ทำร่วมกัน และกระจายตัว

การถือกำเนิดของแรงงานที่ทำงานจากที่ไหนก็ได้เกิดขึ้นในเวลาเดียวกับการถือกำเนิดของแรงงานอิสระ แรงงานอิสระนี้มีทั้งฟรีแลนซ์ พนักงานสัญญาจ้าง และผู้ที่มีส่วนร่วมในเศรษฐกิจแบบไม่มีลูกจ้างประจำหรือ Gig Economy ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว งานวิจัยที่ MBO Partners เผยแพร่เมื่อปี 2018 คาดการณ์ว่าภายในปี 2023 แรงงานสหรัฐอเมริกากว่า 52% จะเป็นพนักงานไม่ประจำ หรือทำงานอิสระในจุดใดจุดหนึ่งของอาชีพตัวเอง³⁴

การส่งเสริมข้อดีของรูปแบบการทำงานจากที่ไหนได้นั้นเป็นเรื่องง่าย แต่พนักงานสัญญาจ้างอิสระบางรายที่ทำให้เกิดฟรีแลนซ์และเศรษฐกิจที่ไม่มีลูกจ้างประจำนี้ก็ไม่ได้ตั้งใจทำแบบนั้น บางคนเป็นพนักงานประจำที่ออกจากงาน ในขณะที่คนอื่นๆ ทำงานชั่วคราวหลายที่ระหว่างหางานประจำ ส่งตัวเองเรียน หรือมีส่วนช่วยแบ่งเบาภาระของครอบครัวใหญ่

คุณอาจเคยได้ยินคำว่าเศรษฐกิจที่ไม่มีลูกจ้างประจำ (Gig Economy) แต่คำนี้ค่อนข้างแตกต่างจากเศรษฐกิจของฟรีแลนซ์ (Freelance Economy) โดยที่ Gigger หมายถึงผู้ที่ทำงานระยะสั้นหลายงานหรือโอกาสหารายได้หลายทางที่รับผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น Uber, Airbnb และ TaskRabbit ส่วนเศรษฐกิจของฟรีแลนซ์มักเกี่ยวข้องกับมืออาชีพด้านต่างๆ เช่น ที่ปรึกษา นักเขียนโฆษณา นักพัฒนา นักบัญชี และอื่นๆ ที่ให้บริการในวิชาชีพของตัวเองมายาวนานในรูปแบบสัญญาจ้างหรือการจ้างงาน

34 MBO Partners, 'The State of Independence in America. 2018: The New Normal', 2018, https://www.mbopartners.com/wp-content/uploads/2019/02/State_of_Independence_2018.pdf

ไม่ว่าแรงงานรูปแบบใหม่นี้จะทำงานอย่างไร เขาก็มักมีชีวิตที่ขาดเสถียรภาพทางการเงินอย่างชัดเจน ธนาคารกลางสหรัฐวิเคราะห์ผลกระทบที่การเข้าร่วมในเศรษฐกิจที่ไม่มีลูกจ้างประจำมีต่อสวัสดิภาพทางการเงินของครัวเรือนสหรัฐอเมริกา และพบว่าผู้ที่ทำงานในรูปแบบใหม่มีความเปราะบางต่อการตกตวงผลประโยชน์และความไม่แน่นอนทางการเงินกว่าผู้ที่ทำงานประจำแบบดั้งเดิมมาก³⁵

แรงงานที่ยืดหยุ่นและสั่นไหวที่เราเห็นในปัจจุบันเป็นแค่จุดเริ่มต้นสำหรับทั้งพนักงานและบริษัท ระยะต่อไปของอนาคตแห่งการทำงานจะสั่นคลอนสิ่งต่างๆ อย่างลึกซึ้งมากขึ้น โดยไม่ได้แค่เปลี่ยนวิธี เวลา และสถานที่ในการทำงานของพวกเขาเท่านั้น แต่ที่สำคัญกว่านั้นคือลักษณะที่แท้จริงของงานที่เราทำด้วย

“ลักษณะของงานอาจเปลี่ยนไป แต่คุณค่าของงานจะไม่เปลี่ยนแปลง อนาคตของการทำงานจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการออกแบบการจัดการใหม่ๆ เพื่อให้แน่ใจว่าคำสัญญาของโอกาสจะตามความเร็วของการเปลี่ยนแปลงได้ทัน”

—“สุนทรนิยามแบบใหม่” *The Aspen Institute Initiative on the Future of Work*

³⁵ Federal Reserve, 'Report on the Economic Well-Being of U.S. Households in 2018', May 2019, <https://www.federalreserve.gov/publications/files/2018-report-economic-well-being-us-households-201905.pdf>

AI, การใช้หุ่นยนต์, ผู้ช่วยเสมือน และอื่นๆ อีกมากมายไม่ใช่แนวคิดในนิยายวิทยาศาสตร์อีกต่อไป อีกไม่นาน ทุกอุตสาหกรรมจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่สามารถมาแทนที่แรงงานแบบดั้งเดิมได้บางส่วน การจ้างงานประจำแบบเดิมอาจกลายเป็นข้อยกเว้นมากกว่าข้อยกบังคับ และพนักงานของวันพรุ่งนี้จะไม่ได้ทำงานร่วมกันเองเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังคงทำงานร่วมกับเครื่องจักรและระบบอัจฉริยะทั้งหลายด้วย

ฉะนั้น อุปสรรคมากมายสำหรับพนักงานและผู้บริหารก็เป็นเรื่องของทัศนคติ รายงาน “แนวโน้มทรัพยากรมนุษย์ทั่วโลก” ของ Deloitte ในปี 2019 ระบุว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลและผู้นำธุรกิจ 11,000 คนใน 140 ประเทศให้ความเห็นถึงผลกระทบที่ระบบอัตโนมัติอาจมีต่ออนาคตของการทำงาน โดยผู้ตอบแบบสำรวจ 86% บอกว่าจากที่เห็นอัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในปัจจุบันแล้ว เขาจำเป็นต้องนำเสนอความสามารถในการเรียนรู้ของตัวเองในรูปแบบใหม่³⁶

องค์กรต่างๆ ช่วยให้นักงานของตัวเองเปิดรับภูมิทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงนี้ได้ โดยไม่ใช่แค่สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยืดหยุ่นเท่านั้น แต่ยังคงส่งเสริมบรรยากาศของความอยากรู้อยากเห็นอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วย โดยเฉพาะด้านทักษะที่จะเป็นที่ต้องการในหลายทศวรรษข้างหน้า เครื่องจักรและมนุษย์สามารถและจะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีเพื่อก้าวสู่อนาคต ดังนั้นทุกคนตั้งแต่ผู้บริหารลงมาถึงควรใช้แนวทางเชิงรุกเพื่อปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงนี้

Erik Brynjolfsson ผู้อำนวยการโครงการริเริ่มของ MIT ด้านเศรษฐกิจดิจิทัลและศาสตราจารย์ที่ Sloan School ของ MIT ตั้งข้อสังเกตในการขึ้นพูดที่เวที TED Talk ปี 2013 ว่าเมื่อเราพิจารณาวิธีที่เทคโนโลยีและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง AI จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานของเรา เราควรไตร่ตรองคำพูดของเขาที่ระบุว่าเทคโนโลยี เช่น AI “ได้ปฏิวัติพื้นฐานของหลายๆ ภาคส่วนของเศรษฐกิจของเรา” ไปเรียบร้อยแล้ว³⁷

36 Deloitte., “Leading the Social Enterprise: Reinvent with a Human Focus”, 2019.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ro/Documents/HC_Trends_2019_C_TT-FFF-06291_ro_2019_General_Document_en.pdf?nc=1&utm_campaign=HC_Trends_2019_C_TT-FFF-06291_ro_2019_General_Email_en&utm_medium=email&utm_source=Eloqua&_ga=2.122341186.874356127.1584966368-2020870145.1584966368

37 Erik Brynjolfsson, “MIT’s Erik Brynjolfsson on the Impact of AI”, June 2018, <https://www.getsmarter.com/blog/career-advice/mits-erik-brynjolfsson-on-the-impact-of-ai/>

เขาอธิบายว่า แม้ผู้คนจะกลัวในทางตรงกันข้าม แต่ไฟฟ้าไม่ได้ทำให้คนตกงาน แต่กลับเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานของคนและเพิ่มผลิตภาพและโอกาสให้มากขึ้น

และในขณะที่ AI มีแนวโน้มที่จะลดจำนวนงานประจำบางประเภทลง แต่ก็มีโอกาสที่จะสร้างงานใหม่ๆ เช่นเดียวกัน พร้อมกันนั้นยังทำให้เกิดผู้ประกอบการคลื่นลูกใหม่จำนวนมหาศาลที่นำความเปลี่ยนแปลงนี้มาสร้างประโยชน์ให้บริษัทของตัวเอง ดังนั้น ไม่ต่างอะไรกับการที่แท้จริงแล้วไฟฟ้าเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจให้มากขึ้น การเติมพื้นที่ใหม่ ๆ ที่มี AI เป็นตัวขับเคลื่อนนี้ก็อาจผลิตงานในฐานะผลลัพธ์ของแรงแบบเดียวกันที่น่าพาให้ผู้ที่ก่อตั้งลาออกจากงานเดิมก็ได้

การทำงาน = การเรียนรู้

หนึ่งในวิธีที่ดีที่สุดสำหรับบริษัทและพนักงานในการเตรียมตัวสำหรับแรงงานแห่งอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ คือด้วยการฝึกอบรมทักษะต่างๆ สำหรับอนาคตไม่ว่าจะเป็นพนักงานบริษัทหรือพนักงานสัญญาจ้างอิสระ ทุกคนก็จำเป็นต้องเปิดรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และทุ่มเทฝึกฝนทักษะต่างๆ เป็นประจำ

ผู้บริหารสามารถมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยทั่วไปได้ พร้อมกับนำเสนอการฝึกอบรมสำหรับทักษะเฉพาะที่เป็นที่ต้องการในด้านต่างๆ เช่น การตลาดดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การฝึกอบรมองค์กรสำหรับอนาคต

ในปี 2017 กลุ่มผู้บริหาร นักการศึกษา และที่ปรึกษาที่มารวมตัวกันโดยการจัดการของ McKinsey ได้อภิปรายเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิตในยุคดิจิทัล โดย Julia Stiglitz รองประธานของ Enterprise Solutions ที่ Coursera แพลตฟอร์มอีเลิร์นนิ่งชั้นนำได้อธิบายถึงโครงการที่บริษัททำร่วมกับ AT&T ในการสื่อสารอย่างโปร่งใสถึงการฝึกอบรมทักษะที่พนักงานจำเป็นต้องมี

“ที่ AT&T เขานำหมวดหม่งงานทั้งหมดมาไล่เรียงตามขีดความสามารถและจัดให้เข้ากับโอกาสในการเรียนรู้ แต่ละคนสามารถเข้าสู่ระบบการเรียนรู้เฉพาะบุคคลและดูงานของตัวเองอยู่ในทิศทาง ขาลงหรือขาขึ้นได้ นอกจากนั้นยังจะได้ค้นพบงานที่สนใจ ดูขีดความสามารถที่เกี่ยวข้อง และใช้ประโยชน์จากโอกาสการเรียนรู้ต่างๆ ที่จะทำให้สามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่สิ่งที่ตัวเองต้องการได้”³⁸

ถึงแม้แรงงานแห่งอนาคตจะเป็นอิสระกันเป็นส่วนมาก ก็ไม่ได้หมายความว่าคนทำงานจะต้องทำทุกอย่างตามลำพัง การสมาคมกันหลวมๆ ของพนักงานสัญญาจ้างอิสระหรือผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็กสามารถเกาะกลุ่มกันได้และเพิ่มความเข้มแข็งผ่านเครือข่ายที่อาศัยเทคโนโลยี รูปแบบเช่นนี้มีอยู่แล้วในปัจจุบัน: แพลตฟอร์มต่างๆ อย่าง Etsy และ eBay ต่างก็มีโปรแกรมการรับรองเพื่อช่วยให้ผู้ขายของคุณมีความน่าเชื่อถือในอาชีพ และเสนอบทแนะนำและกิจกรรมการสร้างเครือข่ายออนไลน์เพื่อเพิ่มพูนทักษะต่างๆ

Google เองก็มุ่งมั่นในการจัดหาทักษะสำหรับอนาคตผ่านโครงการริเริ่มที่หลากหลาย [Grow with Google](#) มอบสารพัดการฝึกอบรมแบบดิจิทัล เครื่องมือ และกิจกรรมแบบสดสำหรับผู้สอน ผู้ประกอบการ และคนหางาน [Women Will](#) ร่วมมือกับผู้หญิงทั่วโลกในการกระตุ้นฐานะทางเศรษฐกิจผ่านการฝึกอบรมฟรีเรื่องเทคโนโลยี ความเป็นผู้นำ และการสนับสนุน โปรแกรมนี้จับมือกับ Primer เพื่อเปิดตัว [หลักสูตรระยะสั้น](#) สำหรับการเพิ่มพูนทักษะทางดิจิทัล [Digital Garage ของ Google](#) เป็นแหล่งข้อมูลฟรีสำหรับผู้ที่ต้องการเรียนรู้ทักษะต่างๆ ที่มีคุณค่า ไม่ว่าจะเป็นการเสริมความเชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์และเตรียมตัวสำหรับการเปลี่ยนสายงาน

ในการประกาศเปิดตัว Grow with Google คุณ Sundar Pichai CEO ของ Google ได้กล่าวว่า “ลักษณะของงานกำลังเปลี่ยนแปลงที่ระดับพื้นฐาน และนั่นคือการเคลื่อนย้ายจุดเชื่อมโยงระหว่างการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาส”³⁹

การฝึกอบรมทักษะไม่ใช่สะพานที่สร้างครั้งเดียวแล้วจะพาแรงงานในปัจจุบันข้ามไปสู่อนาคตได้ แต่เป็นพื้นฐานที่สำคัญของภารกิจสำหรับคนทำงานทุกคน ทุกสถานที่ ในแบบที่จะดำเนินต่อไปไม่มีหยุด จากการประชุมเศรษฐกิจโลก 1 ใน 3 ของงานในปี 2020 จะต้องการทักษะที่ไม่ใช่เรื่องปกติธรรมดาของทุกวันนี้ เทคโนโลยีจะไม่หยุดก้าวหน้า การเรียนรู้และการพัฒนาทักษะจึงไม่ควรหยุดเช่นกัน⁴⁰

มักมีคนกล่าวว่าความฉลาดคือความสามารถในการปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลง ในฐานะพนักงานและผู้จัดการ ทักษะที่เปิดกว้างในเชิงบวก ความเต็มใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และความมุ่งมั่นที่มีต่อชุมชนแม้ในเวลาที่เราทำงานคนเดียว จะยังคงเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่วิธีปรับตัวและเติบโตในอนาคตใหม่ที่กล้าหาญของการทำางานนี้

39 Sundar Pichai, “Opportunity for everyone.” The Keyword (Google) Blog, October 12, 2017.

<https://blog.google/topics/causes-community/opportunity-for-everyone/>

40 World Economic Forum, “The Future of Jobs Report.” January 2018. <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/skills-stability>

06.

การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานทั้งปัจจุบันและสำหรับอนาคต

ในขณะที่ยังไม่มีสูตรสำเร็จเพียงหนึ่งเดียวสำหรับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน องค์กรระดับโลกในทุกประเภทและขนาดที่เปิดรับรูปแบบแรงงานที่ยืดหยุ่น ทำงานร่วมกัน และ/หรือมีการกระจายตัว จะพบว่าความเป็นอยู่ของพนักงานดีขึ้นและประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น



ข่าวดีสำหรับธุรกิจต่างๆ ก็คือพนักงานที่มีความสุขนำไปสู่การทำงานเป็นทีม ความหลากหลาย และนวัตกรรมที่เพิ่มมากขึ้น โดยที่อัตราการเปลี่ยนงานลดน้อยลง นอกจากนี้หลายๆ โครงการริเริ่มด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน เช่น การจัดให้มีการทำงานทางไกลที่ยืดหยุ่น และนโยบายที่ให้ครอบครัวเป็นศูนย์กลาง ยังทำให้ธุรกิจเข้าถึงแหล่งผู้มีความสามารถที่กว้างขึ้น และมีผู้หญิงเข้าสู่กลุ่มแรงงานมากขึ้นด้วย

ตัวขับเคลื่อนสำคัญของยุคใหม่แห่งความเป็นไปได้ก็คือเทคโนโลยีระบบคลาวด์ เพื่อให้ นายจ้างและพนักงานเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่มีมากมายของความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ธุรกิจต่างๆ ต้องเตรียมเทคโนโลยีใหม่ไว้เพื่อสร้างการทำงานร่วมกันแบบใหม่ๆ และเพิ่มความยืดหยุ่นเรื่องเวลาและสถานที่ที่ใครบางคนจะทำงานให้เสร็จได้ ธุรกิจต่างๆ ต้องไม่ลืมว่าการนำเทคโนโลยีนี้ไปใช้ยังไม่เพียงพอ โดยต้องฝึกอบรมอย่างเหมาะสมและทำให้คนใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ต่อไป และปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่สร้างแรงบันดาลใจให้ทุกคนปรับตัวและเตรียมพร้อมสำหรับอนาคตของงานที่รออยู่ข้างหน้า

ขั้นตอนต่อไป: นำร่องการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานในองค์กรของคุณ

เครื่องมือและเทคนิค

ตามที่อ้างอิงไปข้างต้น เทคโนโลยีคือพื้นฐานสำหรับการสร้างสมดุลให้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานในทุกๆ องค์กร ความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของทุกธุรกิจจะกำหนดว่าโซลูชันไหนเหมาะกับเป้าหมายที่วางไว้มากที่สุด แต่ก็มีพื้นฐานบางอย่างที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานร่วมกันและความยืดหยุ่นในทุกบริษัทได้

- อีเมล
- แชท
- การประชุมทางวิดีโอ
- ปฏิทินที่แชร์
- ไดรฟ์ที่แชร์/การแชร์ไฟล์ที่ปลอดภัย
- เอกสารที่แชร์/เครื่องมือการเขียนและการแก้ไขร่วมกัน
- เครือข่ายส่วนตัวเสมือน (VPN)

แนวปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับแรงงานที่มีความสุขขั้น ทำงานมีประสิทธิภาพขั้น

นอกจากเทคโนโลยีแล้ว การเปลี่ยนแปลงเชิงองค์กรบางระดับจำเป็นต้องเกิดเพื่อส่งเสริมให้เกิดเงื่อนไขในการทำงานที่ดีขึ้นสำหรับทั้งนายจ้างและพนักงาน นี่คือนวัตกรรมบางส่วนของผลการบรรลุผลนี้:

ยอมรับและปล่อยวางอดีต

รากฐานของสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานคือความต้องการปกป้องผู้คนจากภัยของการทำงานมากเกินไปและนโยบายที่ขัดแย้งต่าง การทำแบบนี้ต้องอาศัยการเปลี่ยนวิธีคิดจากรูปแบบธุรกิจแบบดั้งเดิมที่ให้ความสำคัญกับเวลาพบหน้ากันด้วยตัวบุคคลและชั่วโมงทำงานที่ยาวนานในออฟฟิศ ไปสู่ชุดความคิดว่าคนที่ทำงานทางไกลก็มีประสิทธิภาพได้เทียบเท่า (หรือกระทั่งมากกว่า) คนที่ทำงานที่หน้างานแบบเดิมก็ได้ สิ่งสำคัญคือการคาดหวังและยอมรับว่ามีอดีตที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเติบโตอยู่ ความคิดเหล่านี้ทรงพลัง แต่ก็สามารถ และจำเป็นต้องปล่อยวางให้ได้

เริ่มต้นที่วัฒนธรรมสำนักงาน

สมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานจะเกิดขึ้นได้เฉพาะในบรรยากาศที่ผู้คนรู้สึกว่าชีวิตของเขาทั้งภายในและนอกเหนือจากงานนั้นมีคุณค่าเท่ากัน คิดถึงการเปลี่ยนแปลงนี้ที่ต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมที่เปิดรับด้านส่วนตัวเช่นเดียวกับด้านหน้าที่การงาน อย่าประเมินพลังของการบริหารจัดการมากเกินไปเพื่อรับรองวัฒนธรรมในที่ทำงานด้วยการสร้างรูปแบบขึ้นมา

ทำให้เป็นสากล

เป็นเวลานานมาแล้วที่โครงการริเริ่มด้านความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานถูกมองว่าให้ความสำคัญกับผู้หญิง และ/หรือผู้ที่มีความต้องการพิเศษที่ต้องทำงานทางไกลหรือในเวลาว่างทางเลือกเท่านั้น มุมมองนี้สร้างความเสียหายและลดทอนประสิทธิภาพจนนำมาซึ่งอคติและความไม่ยุติธรรมในการแข่งขัน นโยบายความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานควรมีผลบังคับใช้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงตำแหน่งงานระดับต่ำสุด

ตั้งความคาดหวังที่ชัดเจน

การปล่อยให้พนักงานรู้ว่าจะองค์กรคาดหวังอะไรในตัวเขาบ้างคือการจัดการที่ดีในทุกบริษัท และมีความสำคัญอย่างยิ่งเมื่อนำเทคโนโลยีและนโยบายใหม่ๆ เข้ามาใช้ คุณค่าทางธุรกิจใหม่ๆ ควรกำหนดนิยามและเผยแพร่ให้พนักงานรับรู้อย่างกว้างขวาง

ถ้าคุณกำลังเปลี่ยนรูปแบบแรงงานครั้งใหญ่ นั่นอาจหมายถึงการปรับเทียบซ้ำและการสื่อสารถึงมาตรฐานวัดความสำเร็จที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ ตลอดจนปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรจะไม่คาดหวัง เช่น การเข้าประชุมด้วยตัวบุคคล

จัดให้มีการฝึกอบรม ไม่ใช่เฉพาะเครื่องมืออย่างเดียว เทคโนโลยีจะมีประโยชน์ตามวิธีใช้งานเท่านั้น สร้างเซสชันการฝึกอบรมและการทดลองใช้เมื่อมีการเสริมเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา และหาเครื่องมือที่ใช้และดูแลรักษาได้ง่าย เสริมความพร้อมและความคล่องตัวไปอีกระดับด้วยการเสนอโอกาสเรียนรู้เสริมและขั้นสูงเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ และช่วยให้ทีมของคุณเตรียมตัวสำหรับอนาคตของการทำงานด้วยการฝึกอบรมทักษะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทีมพร้อมและสามารถเติบโตในช่วงเวลาที่จะมาถึงได้

ส่งเสริมการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานทั่วทั้งองค์กรของคุณ

พร้อมนำความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานมาสู่ธุรกิจของคุณหรือยัง นี่คือการตรวจสอบวิธีนักร้องและใช้งานโปรแกรมความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ที่อ้างอิงจาก [โครงการริเริ่ม Work Culture Reform ของ Google](#) ในญี่ปุ่น

01. ขออนุมัติจากผู้บริหาร:

ความมุ่งมั่นของทั้งบริษัทตลอดจนระดับผู้บริหารสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความสำเร็จ ควรประกาศความมุ่งมั่นนี้ออกไปให้ทั้งทีมรับทราบในทุกกระบวนการ ไม่ว่าจะโดยตรงหรือด้วยวิธีเสมือนจริงก็ตาม

02 ระบุผู้นำความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน:

ตัดสินใจเลือกสมาชิกหลักคนใดคนหนึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการนี้ หน้าที่ของเขาคือการส่งเสริมแผนงานดังกล่าว รับฟังความคิดเห็น และเป็นผู้นำการมีส่วนร่วม พยายามทำให้กลุ่มมีความหลากหลายทั้งเรื่องตำแหน่ง เพศ อายุ และปัจจัยอื่นๆ เพื่อให้ผู้นำเหล่านี้มีข้อมูลที่รอบด้านและเข้าถึงได้ทุกส่วนของธุรกิจ

03. แสวงหาข้อมูลของทุกคน:

ให้ผู้นำความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานรวบรวมข้อมูลเชิงลึกและไอเดียจากผู้คนจำนวนมากที่สุดเท่าที่จำทำได้ผ่านการประชุมโต๊ะกลม การสัมภาษณ์ และการทำแบบสำรวจ มุ่งประเด็นไปที่ความขัดแย้งระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน เช่นเดียวกับไอเดียบางอย่างสำหรับการปรับปรุง และหาว่าประโยชน์ที่ได้รับจะมีลักษณะเป็นอย่างไร

04. สื่อสารแผนงานและไทม์ไลน์ของคุณ:

สร้างและสื่อสารไทม์ไลน์ที่ชัดเจนและสมเหตุสมผลให้การนำร่องความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานของคุณ และระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อให้ทุกคนรับทราบถึงความคาดหวัง การทำแบบนี้อาจช่วยให้คุณมีริ้ว เช่น การเพิ่มความยืดหยุ่น การลดชั่วโมงทำงาน และการเพิ่มการทำงานร่วมกัน

05. ให้ทุกคนมีส่วนร่วม:

การทำให้ทุกคนในบริษัทเข้ามามีบทบาทคือเรื่องสำคัญ การทำแบบนี้จะช่วยขับเคลื่อนสนับสนุนและการมีส่วนร่วมที่ทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนรู้สึกมุ่งมั่นและมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น

06. สร้างรูปแบบให้แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด:

ผู้นำความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานควรออกแบบการมีส่วนร่วมที่ต้องการจากผู้อื่นด้วยการแชร์ความคิดเห็นและข้อสังเกตและสนับสนุนคนอื่นในการให้ข้อมูลความคิดเห็นทั้งบวกและลบล้วนมีประโยชน์ในการกำหนดทิศทางและปรับปรุงโครงการริเริ่มของคุณ

07. ยืนยันผลกระทบ:

เมื่อคุณเริ่มการนำร่อง ให้กำหนดไทม์ไลน์และจุดหมายไว้คอยตรวจสอบความคืบหน้าและผลกระทบของโปรแกรม ทำแบบสำรวจหรือการสัมภาษณ์รายบุคคลทั้งก่อนและหลังโปรแกรม และบันทึกข้อดีและปัญหาในแต่ละประเด็น การทำแบบนี้จะช่วยระบุความสำเร็จที่ทำซ้ำและอุปสรรคต่างๆ ที่ต้องหลีกเลี่ยงได้

08. ยกระดับไปอีกขั้น:

เมื่อเรียนรู้แล้วว่าอะไรได้ผลและไม่ได้ผล คุณก็ปรับแต่งโปรแกรมและขยายขนาดให้เกิดผลกระทบกับองค์กรของคุณในระยะยาวได้ อย่าลืมว่าการเปลี่ยนแปลงย่อมต้องใช้เวลา (และการถอยหลังกลับมาสู่รูปแบบเดิมๆ ก็ไม่ใช่เรื่องยาก) และคอยเช็คอินใน ส่วนต่างๆ ขององค์กรและประเมินผลว่าแรงงานของคุณทำผลงานและได้ประโยชน์ จากการทำงานรูปแบบใหม่นี้ได้ดีแค่ไหนต่อไป การจัดการปัญหาในตอนนี้คือวิธีที่ดีที่สุดในการสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกที่ยั่งยืนในความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว และการทำงาน และยังเป็นการเตรียมแรงงานและองค์กรของคุณให้พร้อมสำหรับ อนาคตไปด้วยกัน

ดูข้อมูลเพิ่มเติม

แหล่งข้อมูลต่อไปนี้จะเป็จุดเริ่มต้นที่ดีสำหรับข้อมูลเพิ่มเติมเรื่องความสมดุลระหว่าง ชีวิตส่วนตัวและการทำงาน รวมถึงแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด นโยบาย ข้อมูลเชิงลึก รวมถึง ข้อมูลและงานวิจัยล่าสุด

Grow with Google:

Grow with Google นำเสนอการฝึกอบรม เครื่องมือ และกิจกรรมสดที่ไม่มีค่าใช้จ่าย เพื่อช่วยเหลือธุรกิจ ผู้ประกอบการ และผู้หางานในการปรับปรุงทักษะด้านดิจิทัลของ ตัวเอง และเรียนรู้เทคโนโลยีล่าสุดบางส่วนที่ขับเคลื่อนอนาคตของการทำงาน

Harvard Business Review:

Harvard Business Review ซึ่งเป็นสาขาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด จัดหาเนื้อหาและ เครื่องมือที่ทันสมัย รวมถึงข้อมูลเชิงลึกและแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อช่วยให้ธุรกิจต่างๆ เป็นผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นและสร้างผลกระทบในแง่บวก

ILO:

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO) ที่ก่อตั้งในปี 1919 ได้รวบรวมรัฐบาล นายจ้าง และพนักงานของรัฐสมาชิก 187 ประเทศมาตั้งมาตรฐานด้านแรงงาน พัฒนานโยบาย และคิดค้นโปรแกรมส่งเสริมงานที่ดีสำหรับชายหญิงทุกคน

ดัชนีชีวิตที่ดีกว่าของ OECD:

องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ทำหน้าที่ระบุ บอกรายงาน และติดตามปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของประเทศสมาชิกทั้ง 35 ประเทศ

Women Will:

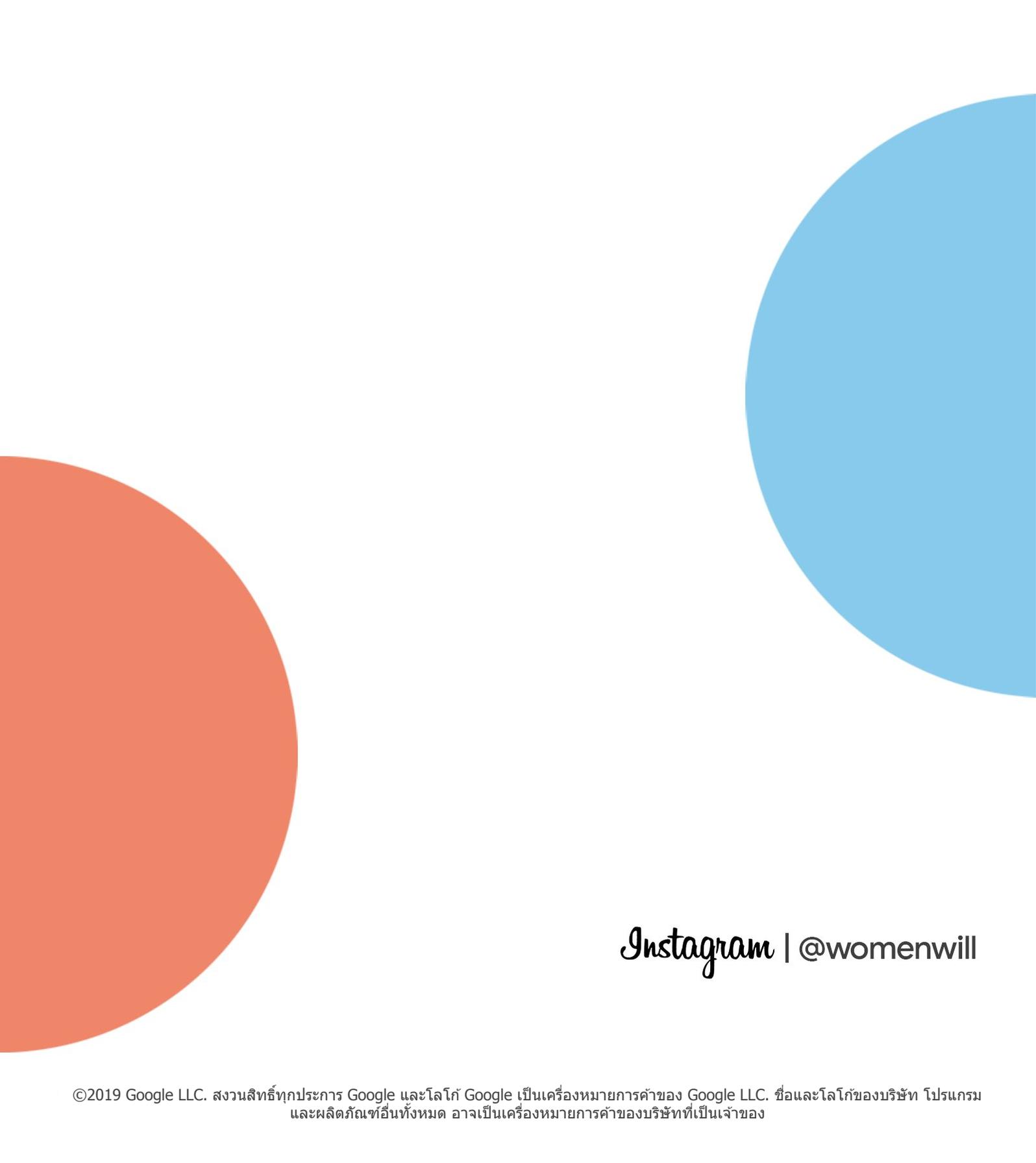
Women Will เป็นโครงการริเริ่มของ Google ในการจัดหาโอกาสทางเศรษฐกิจสำหรับผู้หญิงทั่วโลกให้มากขึ้น เพื่อให้พวกเธอเติบโตและประสบความสำเร็จได้ การช่วยให้ผู้หญิงใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการสร้างทักษะ หาแรงบันดาลใจ และเชื่อมต่อถึงกันผ่านการฝึกอบรม กิจกรรม และการสนับสนุนได้อย่างเต็มที่นั้น เรามุ่งหวังที่จะผลักดันให้เกิดบทสนทนาที่ส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศเพื่อเป็นประโยชน์กับทุกคน

เริ่มต้นใช้งาน

ดูข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ **Women Will**

เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำให้เกิด Playbook เล่มนี้ขึ้น

Playbook เล่มนี้สร้างสรรค์โดย [Wordsmithie, Inc.](#) ซึ่งเป็นบริษัทจัดจำหน่าย Wordsmithie ตั้งอยู่ในสหรัฐอเมริกาและทำงานกับสมาชิกในทีมและลูกค้าทั่วโลก โดยใช้เครื่องมือระบบคลาวด์และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดแบบเดียวกับในหนังสือเล่มนี้เพื่อร่วมงานกับทีมนักเขียน บรรณาธิการ นักออกแบบ นักยุทธศาสตร์ และผู้จัดการโครงการที่กระจายตัวกันอยู่คนละที่ หน่วยงานนี้ทำ Playbook เล่มนี้กับ Google แบบทางไกล ตั้งแต่ต้นจนจบ



Instagram | @womenwill