

# 數位時代下遠距工作對企業人力資源管理的衝擊及因應

劉念琪 | 國立臺灣大學工商管理學系暨商學研究所 教授



## ◎ 壹、遠距工作的發展與風潮

遠距工作在這幾年疫情與數位科技發展等多重環境變化推動下日益興盛。特別是疫情期間在家工作的興起，使得更多的組織與個人要求或接受以遠距工作，做為日常工作的主要型式。整體而言，遠距工作興起和發展，反映了科技發展、生活方式轉變和管理思維改變等多面向的社會改變。由於遠距工作已成為愈來愈常被提及的工作方式，許多公司也開始常規式地實

行遠距工作。根據1份報告指出，全球有超過一半的公司已經開始實行遠距工作。未來3年，預計有6倍的公司將會實行遠距工作。這個估計也許對於遠距工作的發展過度樂觀，但仍是能看出遠距工作並不是僅是因應疫情的風潮，它應該是會長期存在於職場之中，並也會持續被愈來愈多組織採用，也是工作者想要追求的工作型態中的一種類型。因此無論是工作者還是

雇主，都應對這個趨勢有更多的理解，這也才能對未來勞動市場及工作面貌有更好的掌握。

關於遠距工作有許多相近的英文說法，包括 **teleworking**, **telecommuting**, **remote work**, **work from home** 等，這些多用於描述在非辦公室或公司場所工作的情況。但近年來這些狀況，更因資通訊技術的大量使用，使得這些定義的差異，還涉及是否於非辦公場所運用資通訊技術完成工作要求的狀況。根據國際勞工組織的定義，**teleworking** 是指不在工作地工作外，還運用資通訊設備完成工作；而不在公司工作場所的工作多數即可稱為 **remote work**，因此 **remote work** 是個較廣義的概念。而 **work from home** 顧名思義就是在家工作，特指工作場域由公司移至家中進行。而這些概念在近期通俗的使用上經常被交錯混合使用，不特別區辨。特別是在疫後的遠距工作風潮，這些名詞就是泛指運用資通

訊科技在非公司場所的工作場域（多數在家中）的工作型態。而這種類型的工作也是本文中主要討論的工作型態。

然而遠距工作並不是近年才發明出來的工作型態，這些名詞的產生也和遠距工作本身在發展演進有關。學者指出 1970 年代前後，遠距工作的概念及實務已在萌芽並發展。特別是在 1970 年的能源危機發生後，遠距工作以減少通勤做為因應的策略之一，遠距工作所受到的重視日漸增加。而當時主要的概念是指員工不到工作場所，而在其他可以減少通勤時間的工作場合工作（最常見是家中）。因此我們也常見到，早期討論遠距工作時，常見 **teleworking** 與 **telecommuting** 二者交替使用。

而 2000 年期間，遠距工作的倡議多數與工作家庭等彈性工作政策有關，遠距工作被視為給予工作者更多時間和地點的選擇彈性，讓他們可以因應工作家庭的雙角色的要求，以降低工作家庭衝突。然而



這段期間的遠距工作相關研究，持續累積有關遠距工作的效果及對員工的影響，這段期間的後設研究結果，發現員工會有較高的工作自主性及較低的工作家庭衝突，並從而提高工作滿意度及工作績效。但這段時間的研究也發現，這些遠距工作的設計，由於是做為工作家庭政策的一部分，多數公司未採用密集式或高強度（全時）的遠距工作模式，反而常見 1 週內少於 2 天的型態，而且使用者多為公司在員工必要需求下所特許的對象，也就是說在那段期間，遠距工作多被視為是工作家庭福利措施，而不是一種工作型態。也就是說多數公司尚未思考到，要以長期或密集性地讓公司裡多數人都採取遠距的方式工作，也就是企業並未將遠距工作做為主要的工作型態的一項選項。

新冠疫情期間的遠距工作風潮，則與做為工作家庭福利的遠距工作型態呈現出極大差異的樣貌。一方面是因為數位科技的運用已遠勝以往，另一方面是避免人員聚集及互相感染，因此在疫情盛行期間，各國企業紛紛採用遠距工作做為主要的工作型態。美國勞工局於 2021 年 5 月的調查指出，全美有 42% 的工作者可以進行遠距工作；加拿大人力資源和社會發展部 (HRSDC) 2021 年的報告也顯示，全國有 42% 的工作人口實施遠距工作；而歐洲工會聯盟 (ETUC) 於 2021 年的調查發現，超過三分之一的受訪者在疫情期間進行了遠距工作；日本經濟新聞於 2021 年 3 月的報導也指出，有近一半的日本企業正在

實施遠距工作；而台灣經濟部在 2021 年 9 月的調查也發現有近 8 成的企業在疫情期間實施了遠距工作模式。

相較於前期，公司讓特定員工因個人工作家庭需求採取遠距工作的模式，疫情期間則是多數員工甚或全組織，全面性遠距工作的工作型態出現。這時團隊成員透過資通訊技術在虛擬空間中並肩工作的情境愈來愈普遍，成員除了在家中，也可能在不同地方與同事同步或不同步的共同工作，跨時區工作團隊共同工作的狀況也在出現，也因此新型的遠距工作模式，不僅鬆綁了工作地點，也使得工作者在工作時間上的也不再僅限於朝九晚五，工作時間的高度變異，以及工作團隊由各地成員組成的可能性提高，也成為新型遠距工作型態的重要特色。







而在疫情後，企業對遠距工作模式卻出現了不一樣的態度。雖然眾多報導都指出，許多疫情期間以遠距方式工作的工作者期待在疫後也能持續以遠距方式工作，然而疫後企業對於遠距工作的採用態度卻差異頗大。部分企業如 Airbnb, Spotify, 3M 等企業仍支持員工持續採取遠距工作型態；但也有不少企業傾向員工能夠回歸到疫前的傳統辦公方式，例如許多銀行像高盛、美國銀行、摩根大通、荷蘭銀行都希望盡快回歸傳統的辦公方式；Elon Musk 更是於 2022 年要求所有 Twitter 的員工回到辦公室，廢棄了 Twitter 原先公司在 2020 年 5 月宣布的將允許員工永久性選擇在家工作的政策。而 Amazon, Google 與 Apple 也均在疫情後要求員工返回辦公室，不再採取全時遠距的工作模式，取而代之以混合實體與遠距的工作模式。

麥肯錫近年報告指出，行職業的從

業人員具有大學或以上的學歷，而工作主要是依賴資訊科技執行時，企業就有潛力以遠距工作做為主要工作模式。而報告也指出最有潛力轉換的行職業為金融及保險業；而資訊、管理、及商業服務類工作也有很高的潛力以遠距工作型態進行。但我們也發現即便金融或科技業可以大規模推動遠距工作，由於不同企業對於遠距工作的立場及政策有所不同，加上各國的遠距政策與制度環境也不盡相同，因此在疫情後的現今時代，遠距工作的模式更加多元，也呈現出管理者面對複雜環境的不同思考與決定。

## ◎ 貳、遠距工作型態對員工及組織的影響

新冠疫情前，多數組織與工作者將遠距工作視為員工福利，用以改善員工工作家庭或生活平衡。員工可藉由遠距工作避

免日常通勤、減少工作場所的干擾和同時兼顧家庭照顧職責。而對組織而言，則認為可以減少員工工作家庭衝突，提高員工的工作滿意度與士氣，並因為員工感受到組織的照顧，也可提高組織承諾、降低離職率。但由於公司實施遠距工作的方式並不一致，例如可能是長期或是部分時間遠距工作，也可能是1週多天或僅有1天，所以員工的體驗也可能就大不相同。因此也有部分研究指出，遠距工作未必能降低員工的工作家庭衝突，部分個人邊界控制力較低的員工，反而可能因為工作家庭的疆域彼此混淆干擾，個人壓力更形增加，也可能因為減少了員工間的實體互動，而讓同事之間的人際關係建立較不易，彼此之間的交流默契也會降低。而這些因素都會降低了個人與組織的生產力。

而當工作變成以遠距操作時，對於工作特性或工作要求會產生一定的影響。首先遠距工作不需到公司場域進行，因此工作者或團隊成員的選擇就可以更加多元，不受實體距離的限制。

當遠距工作設計成給予員工彈性安排個人與工作生活時，遠距工作者多認為遠距工作能提高工作自主性。遠距工作給了他們更多自主安排工作的控制感，而且遠距工作所提高工作控制及自主性感知，對工作滿意產生的正向影響，甚至更大於工作家庭衝突減低所帶來的效益。

但遠距工作也常被認為帶來更多的工時與工作強度。雖然遠距工作會增加工作

者的自主性及彈性，但因為資通訊科技的易觸性及以及工作家庭區隔的混淆，都可能使遠距工作者的總工時增加，也可能在更多不同時段都在工作，也使得工作強度上升。

同時遠距工作常被認為會影響工作者在組織間的社會關係。實體的距離可能讓工作者之間的互動變的較為困難，特別是一些非語言的溝通或理解，就較難透過資通訊科技有效達成。因此有研究也指出如果團隊間的工作互依性本身較高，遠距團隊的工作效能是可能受到影響的。而遠距工作的確可能產生社會疏離的感覺，同時如果遠距工作的密集度很高，也就是工作者1週有高於3天是遠距工作，那他和同事社會關係品質也會降低。而同時相較於其他遠距密集度沒那麼高的團隊，也就是團隊是從未面對面接觸過的虛擬遠距團隊，他們的知識分享及創新績效可能會最差。





但若遠距工作原本不是公司規劃中的工作方式，就如同新冠疫情的爆發讓居家工作成為許多企業被迫接受的新常態，公司中大多數員工都遠距工作時，不同的企業也運用不同的管理方式加以因應。有些企業可能如同過去研究的發現，主管會因為遠距工作而減少直接控制的力量，提高對員工的授權，使得員工感受到較多的工作自主性；但也有些企業反而是加強了監控，更減少了對員工的授權。疫情居家辦公期間，企業的會議頻率快速增加；而且居家工作員工的工作時間，也因為會議太多，佔用了正常工作時間，使得比疫情之前的工作時間來的更長。新冠期間台灣相關研究也指出，公司會運用開會、打卡、回傳GPS個人位置、填寫工作日誌等方式進行員工工作行為的監控。由這裡可以觀察到，若公司被迫採用遠距工作，但公司主軸的管理思惟與做法未改變時，反而可

能採用更多的監控工具，而這不但可能降低員工自主性感知，增加工作強度，更可能衍生了遠距工作下，員工個人隱私的界限與保護問題。

### 參、企業人力資源管理如何因應遠距工作風潮

時至今日，企業應該理解遠距工作不再僅僅是協助員工因應工作家庭衝突的福利選項，而已成為一種正式且主要的工作模式。在後疫情和數位轉型的雙重浪潮下，企業需要調整相應的管理決策和因應思維。企業的組織管理和人力資源管理需要思考以下問題：

#### 一、企業是否要選擇遠距工作為主要的工作型態？

公司可由三個面向考慮：目前主要工作型態是否是以資通訊科技做為主要工作



介面、是否多數工作都需嚴密監管或控制工作流程的可靠性與安全性、是否目前的公司管理型態與政策已較傾向授權管理。雖然這 3 個面向的影響性並不相同，但若公司在任一條件上不夠完整，均不宜立即大幅度的實行長期全面的遠距工作。

首先企業目前的主要工作型態，應是以資通訊為主要工作介面的工作，此時工作產出及組織績效才不會因為遠距工作方式而受影響。

第二點，如果公司在高度的政策監管產業，或在每個流程均需要高可靠度的過程控制時，應對遠距工作做為主要工作模式有更謹慎的思考。例如麥肯錫認為金融業是高度符合遠距工作的產業，但疫後許多銀行均快速回歸傳統模式。這顯示這類公司需對相關流程控制、資訊安全等做更好的規劃，或才有可能思考遠距工作模式的可行性。

最後則是公司目前的管理模式，如果公司及主管對於員工仍是高度控制的心態，則在運用遠距工作模式時，容易損及遠距工作的彈性自主核心，同時更容易呈現監控密集的狀態。這時的遠距工作模式，反而容易讓工作者耗竭而不易產生激勵效果。

如果公司本身在 3 個條件上均有一定程度符合，則有較高潛力轉化為較密集的遠距工作模式。若當公司主要面對的工作者及勞動市場應徵者，對遠距工作模式有較高偏好時，企業則應儘速思考如何推動合宜的遠距工作模式，建立靈活的工作環境，以吸引和留住優秀的人才。

若公司在第一及第二條件符合，但第三條件不符合。這類型公司若是主要面對遠距工作期待高的勞動市場，公司則應該先推動建立公司的授權文化，轉化目前管理者強力監管的管理心態，之後再推動遠





距工作型態，如此遠距工作模式的效能才可能展現。

## 二、若公司計畫採用遠距工作為主要工作型態，組織與人力資源管理上應要有那些變化來因應？

若要運用遠距工作模式，首要就要轉化組織的授權及控制文化，給員工工作上較高的自主性及控制權。研究指出遠距工作對員工最大的激勵因子就在於工作的彈性及自主性，若公司在工作設計上採取遠距，但仍過度密集的以不間斷的會議、高度監控的電子監視、以及要求員工鉅細靡遺的每天回報工作流程及進度，則反而會使遠距工作模式失去自主性的激勵優勢。

然而這不代表公司應該使用遠距工作模式就是極度授權，遠距工作也不應採取過程中完全放任，僅以結果控制模式來論工作績效成敗。特別是現今的遠距工作模式，常涉及知識工作者的團隊，因此這類

型的遠距工作，反而應該在領導與績效管理模式上採用高度員工參與的目標管理方式，例如近年來常被提及的 Check-in 或 OKR 模式都是屬此類的績效管理方式。領導者應透過績效管理制度與員工共同訂定任務目標，在過程中定期及適時監督與回饋，協助工作者評估工作進展，這樣才是平衡遠距工作自主性及組織控制必要性二者的合宜做法，以確保個人動機、工作績效及組織目標的實現。因此績效管理制度與主管的相關管理心態及領導技能培育，公司往往應配適遠距工作模式的推動而轉型。

同時遠距工作模式常會因為工作與生活邊界不易區辨，易對工時、職場安全、員工工作生活平衡、及組織控制等等議題都產生影響。在工作時間部分，過去研究也指出遠距工作模式的工作強度及工時顯著較高，因此這個狀況也公司應事先予以



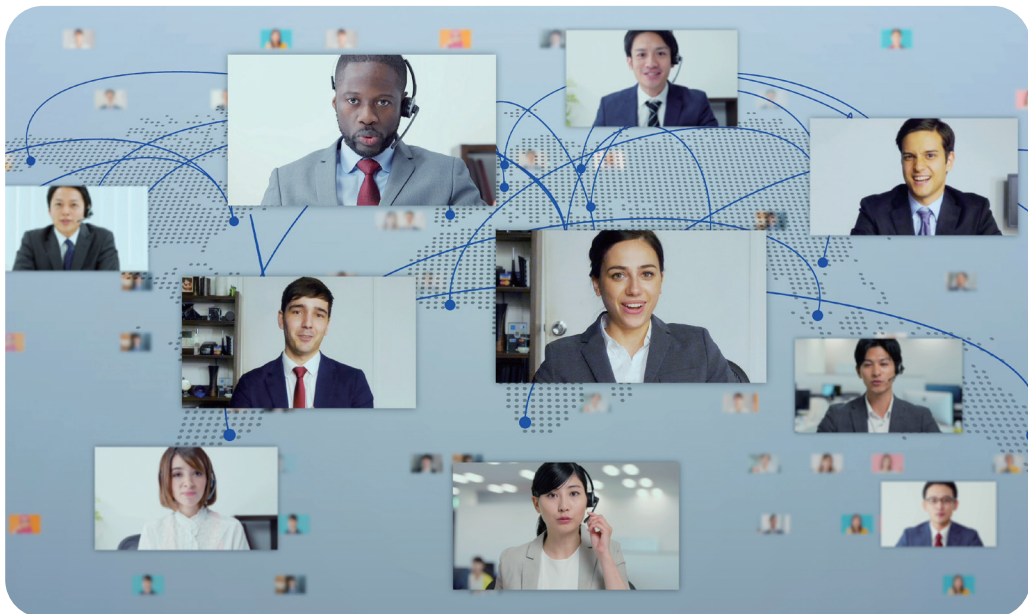
規劃妥善管理的部分。要因應這個狀況，首先公司要採取遠距工作時，要對於工作任務與工時之間的關係進行了解與預估。如果是日常型任務為主的遠距工作，可與員工事先約定固定工作時間；如果是專案型的遠距工作團隊，公司在估計人力需求時，就應先考量員工每年的休假及合理工時，再依專案可能任務量進行人力資源規劃。在進行過程中仍應請員工回報工作時間，管理者可藉此理解員工的工時及工作強度的合理程度並適時要求員工調整，使遠距工作的工時在安排能合法合規。

而且如同前述所提，公司為了進一步監控員工行為及成果，也可能有些工作是會出現大量使用監控設施的狀況。而這時就可能出現個人或家人隱私與公務之間的區隔問題。除了法律上個資的考慮，管理上通常會建議，對於一般或日常型任務為主的遠距工作員工，公司可以建議員

工在家中設置專門的工作區域，協助員工在家中也可以區隔出工作和家庭領域，這樣有助於在心理及實體上區隔出工作家庭的分野，也能較合理的管理工作與個人隱私的重疊與衝突。甚或對工作職場安全的預防促進，較清楚的在家工作場域，公司也能就此找出合理可行的範圍內，善盡照護義務。

然而也由於工作移至虛擬的資訊空間完成，資訊安全的問題也會較傳統辦公室更加多樣與複雜。而此時公司除了技術上及設備上的更新與加強之外，組織也必須強化遠距工作的資安政策，並在員工訓練上投注更多資安相關的準備。

遠距工作另一個常被提及的管理重點，則在於員工的社會疏離感，及遠距員工的團隊建立等問題。這個問題會發生在高密度的遠距工作型態的員工上，因此若是公司是採取混合式的遠距工作方式，例



如 1 週有 3 天需至到公司的方式，則這個問題相對較小。如果公司是採取長期性的高密度遠距方式，例如員工來自不同地方，均毋須去公司工作，則組織與主管就必須對團隊成員提供更多社會支持；或者即便透過網路，也要要求成員之間彼此多多互動；或者定期創造團隊成員間實體互動的團隊建立機會；也應透過訓練，使成員可以更快速建立專業上的共享語言及規範等，以降低員工因為過少互動產生的疏離狀況。

### 三、若公司並未規劃以遠距工作做為主要工作型態，要以何種心態面對遠距工作風潮？

若公司近期內並不想以遠距工作做為主要的工作型態，企業仍還是能將遠距工作做為重要的員工福利項目，讓員工在必要時可以使用，更有效地去面對工作家庭衝突等問題。除了仍可以做為需要者的福利，這也是重要的吸引人才與留才做法，此外這也可以讓遠距工作的工作模式在公司裡有所紮根。

---

## 參考文獻

1. 周筱齡，(2022)，居家工作之開會強度對於工作壓力之影響—以威權領導為調節變項，國立中央大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文，桃園市。
2. 張倍慈，(2022)，探討組織控制風格與居家工作行為控制機制之關聯，國立臺灣大學商學研究所碩士論文，臺北市。
3. 換日線，(2021)，「遠距工作」公司預計 3 年漲 6 倍！如何面對永久常態？專訪遠距工作專家 Christine Orchard, <https://crossing.cw.com.tw/article/15409>
4. 簡好潔，(2022)，在家工作之工作家庭衝突與工作滿意之關係—以疆界區隔為調節變項，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園市。
5. Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
6. Dua, A., Ellingrud, K., Kirschner, P., Kwok, A., Luby, R., Palter, R., & Pemberton, S. (2022). Americans are embracing flexible work—and they want more of it. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/real-estate/our-insights/americans-are-embracing-flexible-work-and-they-want-more-of-it>
7. Eddleston, K. A., & Mulki, J. (2017). Toward understanding remote workers' management of work–family boundaries: The complexity of workplace embeddedness. *Group & Organization Management*, 42(3), 346-387.
8. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524-1541.
9. Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). Good teleworking”: Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being. *Technology and psychological well-being*, 148-173.
10. Vartiainen, M. (2021). Telework and remote work. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. Oxford University Press, Pp.1-32.