



แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ



โครงร่างวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ



โครงร่างวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

MANAGEMENT APPROACH FOR HYBRID WORKING EFFICIENCY



By  
MISS Yuwadee LEENOY

A Thesis Proposal Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Master of Business Administration MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

PROGRAM

Silpakorn University

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ    แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ  
โดย   นางสาวยุวดี ลีน้อย  
สาขาวิชา   หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก                         ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันซ์กร สิมะขจรบุญ

---

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

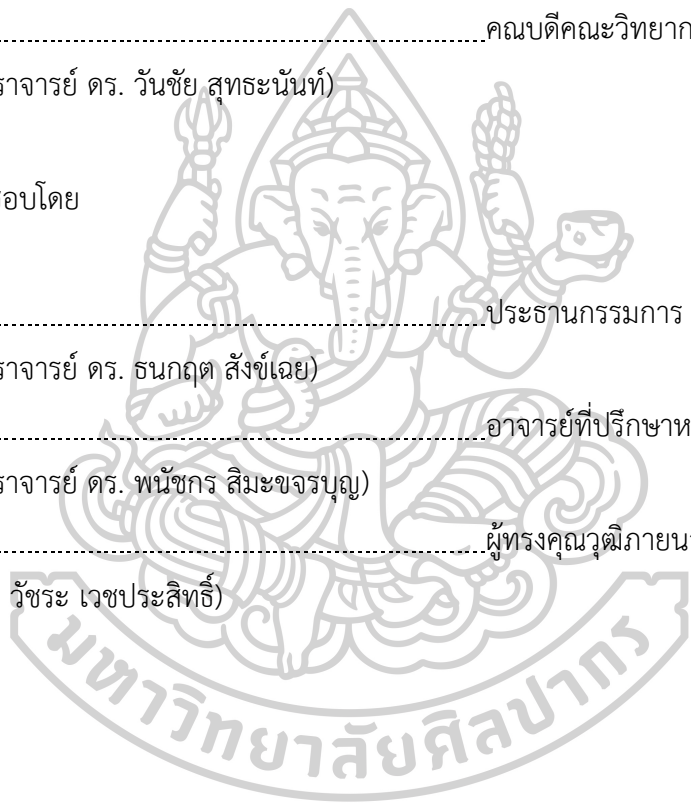
.....คณบดีคณะวิทยาการจัดการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ธนกฤต สังข์เฉย)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พันซ์กร สิมะขจรบุญ)

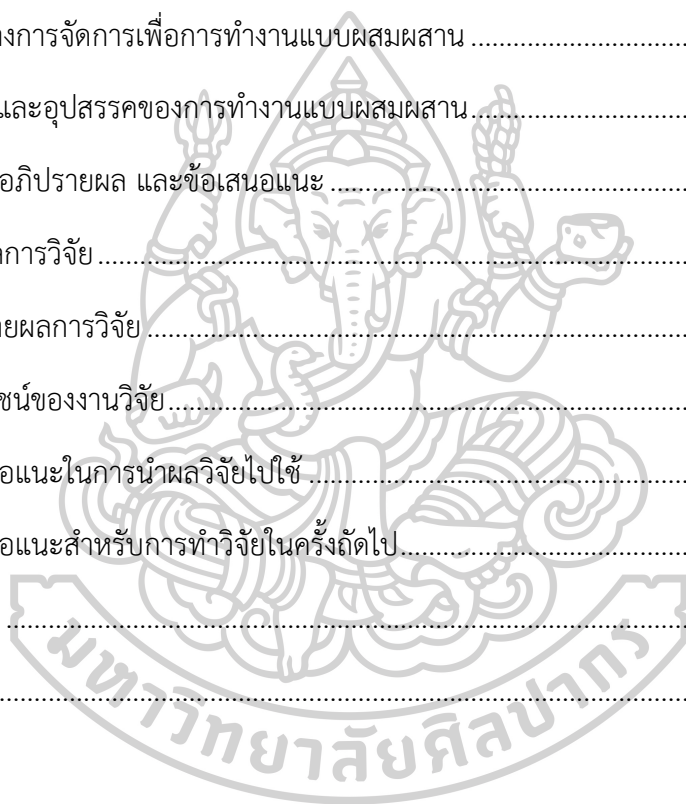
.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(อาจารย์ ดร. วิชระ เวชประสิทธิ์)



## สารบัญ

	หน้า
สารบัญ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ซ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
2. วัตถุประสงค์.....	4
3. รูปแบบงานวิจัย.....	4
4. ขอบเขตการศึกษา.....	4
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
2.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory).....	6
2.2 แนวคิดการจัดการ.....	9
2.3 ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB).....	13
2.4 ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (The Technology Acceptance Model: TAM).....	16
2.5 การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working).....	21
2.6 ทฤษฎีปรากฏการณ์วิทยา (The Phenomenology).....	34
2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	42
3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	42
3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	42
3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	43

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	43
3.5 การตรวจสอบข้อมูล.....	44
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	46
4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์.....	46
4.2 ความหมายการทำงานแบบผสมผสาน.....	47
4.3 แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสาน.....	51
4.4 ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสาน.....	75
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	80
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	80
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	82
5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย.....	86
5.4 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้.....	87
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งถัดไป.....	90
รายการอ้างอิง.....	92
ประวัติผู้เขียน.....	98



## สารบัญตาราง

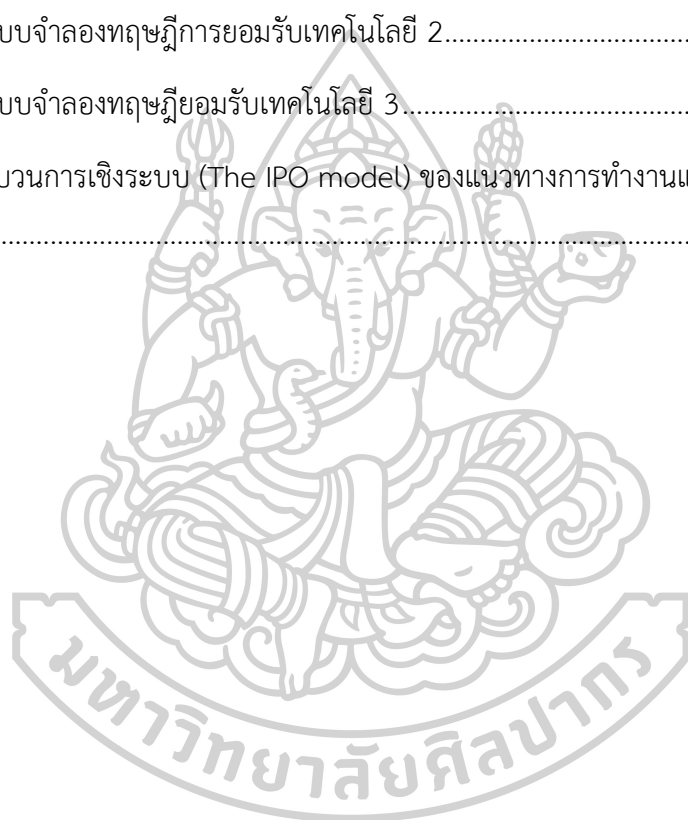
หน้า

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง..... 47



## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ.....	9
ภาพที่ 2 แบบจำลองทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน .....	14
ภาพที่ 3 รูปแบบจำลองทฤษฎียอมรับเทคโนโลยี .....	16
ภาพที่ 4 รูปแบบจำลองทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 2.....	18
ภาพที่ 5 รูปแบบจำลองทฤษฎียอมรับเทคโนโลยี 3.....	20
ภาพที่ 6 กระบวนการเชิงระบบ (The IPO model) ของแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน ที่มี ประสิทธิภาพ.....	75





## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1. ความเป็นมาและความสำคัญ

การทำงานแบบผสมผสานมีแนวโน้มได้รับความนิยมมากขึ้นในต่างประเทศ โดยพบว่า ครึ่งหนึ่งของแรงงานในภูมิภาคที่มีรายได้สูงของโลก เช่น อเมริกาเหนือและยุโรปตะวันตก สามารถทำงานจากที่บ้านได้ตลอดช่วงการแพร่ระบาดของโควิด 19 ซึ่งพิสูจน์แล้วว่าการทำงานยังเดินหน้าต่อไปได้ด้วยการทำงานจากที่บ้านโดยไม่ต้องเข้าสำนักงาน (Garrote Sanchez, 2021) ซึ่งพนักงานจะได้รับอิสระในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม เช่น การเข้าสำนักงานสัปดาห์ละ 3 วันต่อสัปดาห์ อีก 2 วันที่เหลือสามารถทำงานจากที่บ้านหรือจากที่ไหนก็ได้ที่คิดว่าสามารถทำงานได้ดีที่สุด หรือเข้ามาสำนักงานเพื่อมาประชุม และมีวันที่พนักงานสามารถจะเลือกได้ว่าจะทำงานที่ไหนก็ได้หากงานนั้นสามารถทำเองเพียงคนเดียวได้ โดยที่การเข้าสำนักงานจะเน้นงานที่ต้องการทำร่วมกันมากกว่า ซึ่งรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานได้รับความนิยมในวงกว้างทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กรชั้นนำของโลก เช่น ไมโครซอฟท์ (Microsoft) บริษัทจัดการด้านสำนักงานรายใหญ่ของโลกชื่อไอบีดับเบิลยูจี (IWG) กูเกิล (Google)

การทำงานที่บ้าน (Working at home) ถูกกล่าวถึงใน ปี ค.ศ. 2002 ในมุมมองของสมดุลการทำงานและชีวิต (Work-life balance) (Felstead, Jewson, Phizacklea, & Walters, 2002) ต่อมาในปี 2015 มีการกล่าวถึง รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) เป็นการผสมผสานการทำงานจากที่ไหนก็ได้กับการทำงานในสำนักงานเข้าด้วยกัน โดยให้ทัศนะว่าเป็นรูปแบบการทำงานในอนาคตที่เกิดจากวิวัฒนาการของการเป็นดิจิทัล (Digitalization) (Iqbal, Khalid, & Barykin, 2021) และมีผลการวิจัยถึงประสิทธิภาพการทำงานเกี่ยวกับรูปแบบทำงานทางไกล (Telework) ของพนักงานว่าการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยการทำงานที่บ้าน (Work From Home) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของงาน ทั้งในด้านปริมาณงานและคุณภาพงานอย่างมีนัยสำคัญ (ชนกนันท์ โตชวงค์, 2559)

เมื่อคำนึงถึงรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานที่เพิ่มมากขึ้นในภูมิภาคที่มีสถานะทางเศรษฐกิจสูงและโดยองค์กรชั้นนำระดับโลก กลยุทธ์การจัดการองค์กรจึงต้องพัฒนาเพื่อรองรับกระบวนทัศน์นี้ ฝ่ายบริหารจะต้องมุ่งเน้นไปที่การสร้างความยืดหยุ่นในขณะเดียวกันก็รับประกัน

ประสิทธิภาพและการทำงานร่วมกัน การเปิดรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสนับสนุนงานระยะไกลและกิจกรรมในสำนักงาน ผู้จัดการควรใช้เครื่องมือดิจิทัลสำหรับการจัดการเวิร์กโฟลว์ การสื่อสาร และการติดตามโครงการ เพื่อรักษาประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ การสร้างนโยบายที่ชัดเจนซึ่งกำหนดความคาดหวังสำหรับวันทำงานในสำนักงานและนอกสถานที่ สามารถช่วยในการกำหนดขอบเขตและส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งความไว้วางใจและความรับผิดชอบ การเข้าถึงเสมือนเป็นประจำและการประชุมแบบเจอหน้ากันเป็นครั้งคราวถือเป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีมและบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์เหล่านี้ยังสามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคลและทีมโดยพิจารณาจากการวัดผลการปฏิบัติงานและผลตอบรับของพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสบการณ์การทำงานแบบผสมผสาน ด้วยการสร้างสมดุลระหว่างความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ องค์กรต่างๆ จะสามารถควบคุมศักยภาพของการทำงานรูปแบบผสมผสานได้อย่างเต็มที่ เพื่อเพิ่มความพึงพอใจของพนักงานและประสิทธิภาพขององค์กร

จากสถานการณ์จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 19 ตั้งแต่ปี 2019 เป็นต้นมาทำให้เกิดผลกระทบเป็นวงกว้างถึงการใช้ชีวิตประจำวันของทุกคนทั่วโลก ส่งผลกระทบทั้งในเชิงธุรกิจและวงการแพทย์เป็นอย่างมาก นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบการดำรงชีวิตและการทำงาน หรือที่เรียกกันว่าวิถีชีวิตแบบปกติใหม่ (New normal) (Shrestha et al, 2020) จากรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมทำให้การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตมากขึ้นโดยเฉพาะในช่วงวิกฤติการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 19 การทำงานที่ต้องปรับรูปแบบจากการทำงานที่อาคารสำนักงาน เปลี่ยนมาเป็นการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home; WFH) เนื่องจากการป้องกันการแพร่ระบาด เบื้องต้นคือการเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) (Jamaludin et al, 2020) เพื่อเป็นการป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 19 ตามประกาศของรัฐบาลที่มีนโยบายป้องกันการแพร่ระบาด ซึ่งออกประกาศมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดอัตราการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 19 ของคนในประเทศ ด้วยเหตุนี้ทำให้องค์กรและบริษัทเอกชนหลายแห่งต้องปรับตัวในเรื่องกระบวนการทำงาน ส่งผลให้เกิดการทำงานผ่านระบบออนไลน์ (Online) มากยิ่งขึ้น เช่น การประชุมหรือติดตามงานผ่านโปรแกรมต่าง ๆ ได้แก่ ไมโครซอฟท์ทีม (Microsoft team) ชูม (Zoom) หรือแม้แต่วไลน์ (Line) ซึ่งเป็น Online Platform ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ธุรกิจดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ป้องกันสถานะการขาดทุนทางธุรกิจจึงจำเป็นต้องร่วมมือกันกับทุกฝ่ายในการปรับรูปแบบการทำงาน

ในอีกมุมมองหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงด้วยการทำงานแบบผสมผสานมาพร้อมกับความท้าทาย และไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด (ธงชัย ชลศิริพงษ์, 2564)ถึงแม้ในการทำงานที่บ้าน จะให้อิสระกับ ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้นในการเลือกเวลาและวิธีการปฏิบัติงานได้ แต่ในหลาย ๆ กรณีกลับพบว่าการ ทำงานที่บ้าน ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ในการทำงานขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความถี่ในการสื่อสารผ่าน ระบบออนไลน์ที่บ่อยขึ้นและนานขึ้น ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่เปลี่ยนไป รวมไปถึงสิ่งรบกวนสมาธิในการทำงานต่าง ๆ เช่น การต้องดูแลลูกที่เรียนออนไลน์อยู่กับบ้านใน ขณะที่ตัวเองก็ต้องทำงานไปด้วย นอกจากนี้ ความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีความต้องการทางสังคม ไม่เหมือนกันอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกโดดเดี่ยวจากการหายไปของการมีสังคม รู้สึกไม่เป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร หรือความรู้สึกกดดันที่นำไปสู่ปัญหาด้านสุขภาพจิตอีกด้วย ซึ่งนำไปสู่ปัญหาทั้ง ในเรื่องของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการรักษาพนักงานไว้กับองค์กร มีงานวิจัยเกี่ยวกับการ ทำงานที่บ้าน ในช่วงโควิด 19 เกี่ยวกับปัญหาสุขภาพจิตของพนักงานจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น งานวิจัยด้วยแบบสำรวจออนไลน์ในกลุ่มตัวอย่างของพนักงานสำนักงาน 988 คน ที่ ทำงานที่บ้าน ซึ่งมีผู้เข้าร่วมร้อยละ 60.9 เป็นชาวคอเคเซียน ร้อยละ 24.6 เป็นชาวเอเชีย และที่เหลือ เป็นชาติพันธุ์อื่น ๆ พบว่าทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตของพนักงานที่ทำงานที่บ้าน แย่ลงจากปัจจัย ต่าง ๆ เช่น การขาดการออกกำลังกาย สภาพการทำงานที่อยู่แต่ในบ้านทั้งวัน การรับประทานอาหาร ไม่ถูกสุขลักษณะ สิ่งรบกวนภายในบ้าน เวลาทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากปกติ การสื่อสารที่ ยากลำบากขึ้น รวมไปถึงอุปกรณ์การทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งปัญหาข้างต้นนำไปสู่ประสิทธิภาพการ ทำงานที่ลดลง (Xiao et al., 2021)

สาเหตุที่ทำให้บริษัทหรือองค์กรต้องการให้มีการทำงานแบบผสมผสาน หรือให้พนักงาน ทำงานจากที่บ้านบางเวลานั้น อาจเป็นเพราะว่าการทำงานจากที่บ้านนั้นมีความสะดวก ตอบโจทย์ ทางรอดในยุควิกฤตและเป็นอนาคตที่ปฏิเสธไม่ได้ของบริษัทกูเกิล (Google) ที่ส่งเสริมให้บุคลากร เกิดความคิดสร้างสรรค์จึงไม่จำกัดแค่การทำงานในสำนักงาน แต่การทำงานจากที่บ้านอาจลดทอน ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดจากการปะทะกันทางความคิดระหว่างมนุษย์จึงจำเป็นต้องมาพบ เจอกัน ซึ่งนวัตกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นใน Google ตลอดช่วงเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมานั้น หลาย ๆ ครั้งเกิดขึ้นเพราะความบังเอิญในสำนักงาน จากบทสนทนา จากการพูดคุยกันโดยไม่ได้มีการเตรียมตัว มาก่อน (ธนากรไทยพาณิชย์, 2564)โดยการทำงานแบบผสมผสานน่าจะเป็นทางออกสำหรับการ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์นี้ เพราะได้ทั้งความสะดวกในการทำงาน ตอบโจทย์ภาพของอนาคตการ ทำงานและยังมีสำนักงานเป็นทางเลือกในการผลิตงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วย แนวคิด

เรื่องการทำงานแบบผสมผสานเป็นสิ่งที่หลายองค์กรทั่วโลกกำลังมุ่งมั่นทำอยู่ โดยสามารถค้นหาทางอินเตอร์เน็ตได้ ปรากฏวิสัยทัศน์ว่า อนาคตรูปแบบการทำงานของบริษัทคือ ให้พนักงานเข้าสำนักงานเพียงแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ (ปรานต์ สุวรรณทัต, 2564)

ด้วยเหตุนี้การวิจัยที่มุ่งศึกษาแนวทางการทำงานแบบผสมผสานจะเป็นมาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสานต่อการทำงานในยุควิถีปกติใหม่ จะเป็นแนวทางการทำงานในอนาคตสำหรับองค์กรธุรกิจ แม้ว่ารูปแบบการทำงานในยุควิถีปกติใหม่จะเป็นแบบผสมผสานตลอดไปหรือไม่ก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่พนักงานทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกต่างต้องปรับแนวทางการทำงานหลังจากสถานการณ์โควิด 19 สิ้นสุดลง นั่นคือการทำงานแบบผสมผสาน

## 2. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาการให้ความหมายของการทำงานแบบผสมผสานในบริบทของไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสานต่อการทำงานในยุควิถีปกติใหม่

## 3. รูปแบบงานวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึก ถึงประสิทธิภาพของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของพนักงานบริษัทเอกชน ซึ่งการวิจัยเชิงคุณภาพจะทำให้เข้าใจถึงธรรมชาติของปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของพนักงานในเชิงลึกได้อย่างแท้จริง เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานซึ่งจะเป็นประโยชน์กับองค์กรทั้งในด้านประสิทธิภาพการทำงาน

## 4. ขอบเขตการศึกษา

### 4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกรายบุคคล ใน 2 ประเด็น คือ ความหมายของการทำงานแบบผสมผสาน และแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน

#### 4.2 ขอบเขตด้านประชากรและพื้นที่

ผู้ให้ข้อมูลหลักที่ศึกษาคือพนักงานบริษัทเอกชนที่ทำงานแบบผสมผสาน ได้แก่ พนักงานประสานงานลูกค้าและซัพพลายเออร์ จำนวน 18 คน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน รวมจำนวน 20 คน หรือจนกว่าจะได้ข้อมูลที่อิ่มตัว

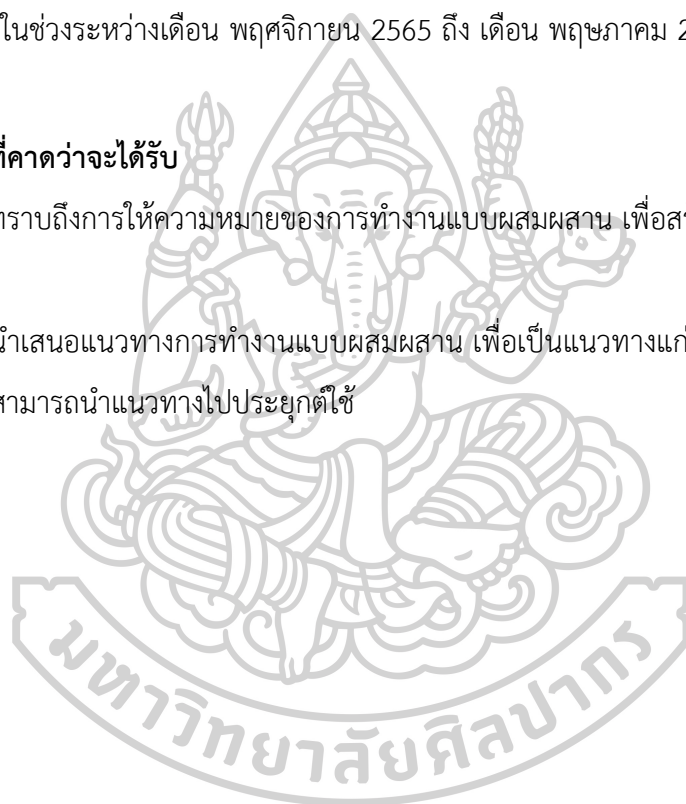
#### 4.3 ขอบเขตด้านเวลา

การวิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ ทำการวิจัยและเก็บข้อมูลในช่วงระหว่างเดือน พฤศจิกายน 2565 ถึง เดือน พฤษภาคม 2566

#### 5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

5.1 ทราบถึงการให้ความหมายของการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อสร้างความเข้าใจในแวดวงวิชาการ

5.2 นำเสนอแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อเป็นแนวทางแกกิจการที่ต้องการทำงานแบบผสมโดยสามารถนำแนวทางไปประยุกต์ใช้



## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ” ซึ่งผู้วิจัยทำการศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรม การรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)
- 2.2 แนวคิดการจัดการ
- 2.3 ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB)
- 2.4 ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (The Technology Acceptance Model: TAM)
- 2.5 การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)
- 2.6 ทฤษฎีปรากฏการณ์วิทยา (The Phenomenology)
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ทฤษฎีระบบ (System Theory)

#### 2.1.1 ความหมายเกี่ยวกับระบบ

ศิริชัย ชินะตั้งกูร ได้อธิบายถึงวิธีการที่เป็นระบบว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นแกนกลางที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อแก้ไขปัญหาผ่านลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยเริ่มจากวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยเกี่ยวข้องกับการระบุปัญหาที่มีอยู่ การใช้วิธีการเฉพาะเพื่อแก้ไขปัญหา และประเมินผลลัพธ์เพื่อกำหนดข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงและแก้ไขในอนาคต(ศิริชัย ชินะตั้งกูร, 2527)

ติมา ปรีดีติลล ได้นำเสนอข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดของระบบภายในสาขาการจัดการ เธออธิบายว่าระบบประกอบด้วยองค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อมโยงถึงกัน ซึ่งมีอิทธิพลต่อกันและกันในลักษณะที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรก้าวหน้าไป นี่หมายความว่าในบริบทของการบริหารจัดการระบบไม่ได้เป็นเพียงการรวบรวมชิ้นส่วน แต่เป็นชุดปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนซึ่งทำงานไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน (ติมา ปรีดีติลล, 2529)

จันทรานี สงวนนาม ได้ขยายความในเรื่องนี้โดยระบุว่าระบบประกอบด้วยองค์ประกอบหลายอย่างที่ไม่เพียงแต่มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างกันเท่านั้น แต่ยังก่อให้เกิดความสามัคคีที่เหนียวแน่นอีกด้วย

ความสามัคคีมุ่งไปสู่การดำเนินกิจกรรมที่ให้ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เธอยังแยกแยะความแตกต่างระหว่างหลายแง่มุม (จันทรานี สงวนนาม, 2545 ) ดังนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ: สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาผลลัพธ์และข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบคอบและมีเหตุผล ไม่เพียงแต่พิจารณาระบบโดยรวมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงแต่ละส่วนของระบบด้วย โดยเน้นถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบของระบบและการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่กว้างขึ้น

2) แนวทางระบบ: จุดเน้นอยู่ที่วิธีการที่มีโครงสร้างซึ่งใช้ประโยชน์จากปัจจัยการจัดการที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า โดยเน้นย้ำถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกันและอิทธิพลร่วมกันระหว่างเป้าหมาย องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้อง กระบวนการ และผลลัพธ์ในที่สุด

3) ทฤษฎีระบบ: วางตัวว่าองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบอิสระต่าง ๆ และนำเสนอกรอบการบริหารที่ช่วยในการตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ทฤษฎีนี้ทำหน้าที่เป็นรากฐานสำหรับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาภายในโครงสร้างองค์กรต่อไป

#### 2.1.2 หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ

หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบเป็นรากฐานในการทำความเข้าใจปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนภายในโครงสร้างองค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

1) ระบบเปิด (Open System) ระบบเปิดโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูล พลังงาน หรือวัสดุอย่างต่อเนื่อง ในแง่ขององค์กร หมายความว่าบริษัทได้รับอิทธิพลและตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก เช่น แนวโน้มของตลาด ภาวะเศรษฐกิจ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ระบบเปิดสามารถปรับเปลี่ยนได้และสามารถพัฒนาได้ตลอดเวลา

2) แบบจำลองลำดับชั้น (The Hierarchical Model) แนวคิดนี้หมายถึงวิธีการจัดโครงสร้างระบบในเลเยอร์หรือระดับของลำดับชั้น ในบริบทขององค์กร สิ่งนี้อาจแสดงถึงการจัดเรียงตำแหน่งตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุดไปจนถึงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ แต่ละระดับมีระบบย่อยของตัวเองและมีส่วนช่วยให้เป้าหมายของระบบใหญ่ขึ้น

3) รูปแบบปัจจัยนำเข้าและผลลัพธ์ (Input-Output Model) รูปแบบนี้มองว่าระบบปัจจัยนำเข้า (ทรัพยากร เช่น แรงงาน ทุน และวัสดุ) ปริมาณงาน (กระบวนการที่เปลี่ยนปัจจัย

นำเข้าเป็นผลลัพธ์) และผลลัพธ์ (ผลิตภัณฑ์ บริการ และผลลัพธ์) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบมักจะวัดจากความสามารถในการแปลงปัจจัยนำเข้าเป็นผลลัพธ์

4) รูปแบบเอนทิตี (Entities Model) เป็นหน่วยพื้นฐานหรือส่วนประกอบของระบบที่สามารถระบุและกำหนดได้ ในการตั้งค่าองค์กร เอนทิตีอาจเป็นแผนก ทีม หรือแม้แต่บทบาทส่วนบุคคล แต่ละเอนทิตีมีฟังก์ชันและคุณลักษณะเฉพาะที่ส่งผลต่อการดำเนินงานโดยรวมของระบบ

5) สาเหตุและผลกระทบ หลักการนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ภายในระบบ โดยที่เหตุการณ์หนึ่ง (สาเหตุ) นำไปสู่ผลลัพธ์ (ผลกระทบ) ในทฤษฎีระบบ การทำความเข้าใจความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการวินิจฉัยปัญหาและการทำนายผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงภายในระบบ

### 2.1.3 องค์ประกอบทฤษฎีระบบ

ในบริบทของการทำงาน ทฤษฎีระบบสามารถให้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการและการดำเนินงานในองค์กร ทั้งนี้สามารถอธิบายได้ดังนี้

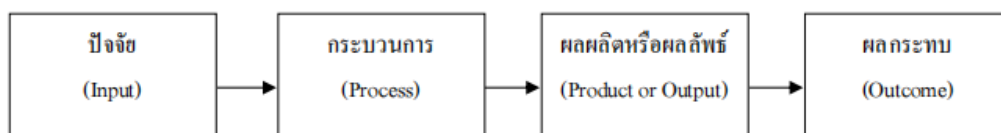
1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ในบริบทขององค์กร ปัจจัยนำเข้าอาจเป็นวัตถุดิบ ทรัพยากรบุคคล ข้อมูล หรือทรัพยากรทางการเงิน ข้อมูลเหล่านี้จำเป็นสำหรับกิจกรรมการปฏิบัติงานและถูกใช้โดยแผนกต่าง ๆ ภายในองค์กร (Kimberly, 1979) ตัวอย่างเช่น ในบริษัทผู้ผลิต ข้อมูลนำเข้าอาจรวมถึงวัตถุดิบที่จำเป็นสำหรับการผลิตและข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการวางแผนการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

2) กระบวนการ (Process): คือ ชุดของกิจกรรมหรือการทำงานภายในระบบที่จะแปรรูปข้อมูลนำเข้าหรือทรัพยากรที่ได้รับ เพื่อสร้างสิ่งที่มีค่า กระบวนการนี้อาจรวมถึงการตัดสินใจ การปรับเปลี่ยน การผสม หรือการเปลี่ยนแปลงข้อมูลเพื่อผลิตผลลัพธ์ ซึ่งในบริบทของการทำงานนั้น กระบวนการเหล่านี้รวมถึงการผลิต การวางแผน การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกิจกรรมการปฏิบัติงานอื่น ๆ กระบวนการเหล่านี้มักได้รับการออกแบบเพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับปัจจัยการผลิต โดยเปลี่ยนให้เป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรสามารถนำเสนอสู่ตลาดได้ (Miller & Rice, 2013) การจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิผลถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของผลผลิต

3) ผลลัพธ์ (Output) หมายถึง ผลผลิต บริการ หรือสิ่งๆ ที่ระบบสร้างขึ้นหลังจากผ่านกระบวนการ ผลลัพธ์นี้สามารถเป็นผลิตภัณฑ์ ข้อมูลที่ผ่านการแปรรูป หรือสิ่งใด ๆ ที่ระบบส่งออกไป



ยังสิ่งแวดล้อมหรือระบบย่อยอื่น ๆ ในบริบทของการทำงานนั้น อาจมีตั้งแต่ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตโดยบริษัท ไปจนถึงบริการที่นำเสนอโดยบริษัทที่ปรึกษา (Miller & Rice, 2013) ผลลัพธ์คือสิ่งที่ระบบมีส่วนช่วย ต่อสิ่งแวดล้อม รวมถึงลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และระบบอื่นๆ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของทฤษฎีระบบ

ที่มา: (จันทรานี สงวนนาม, 2545 )

## 2.2 แนวคิดการจัดการ

สาคร สุขศรีวงศ์ ได้จำแนกแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการออกเป็น 5 ด้าน (สาคร สุขศรีวงศ์, 2550) ดังนี้

### 1. ด้านการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์

การจัดการทางวิทยาศาสตร์ ตามที่ (Montana and Charnov, 2000)ระบุไว้เป็นแนวทางที่มีระเบียบวิธีซึ่งมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้เสร็จสิ้นภายในองค์กร ได้รับการสนับสนุนจากการประยุกต์ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์กระบวนการทำงาน ทำให้เกิดแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานแต่ละงาน แนวทางนี้จะจัดหมวดหมู่งานอย่างเป็นระบบ โดยมอบหมายงานเฉพาะให้กับพนักงานแต่ละคน ดังนั้นจึงส่งเสริมความเชี่ยวชาญและความชำนาญในบทบาทของตน โดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการคัดเลือกและการฝึกอบรมที่เข้มงวด ซึ่งมีแนวทางโดยวิธีการเชิงประจักษ์เพื่อจับคู่พนักงานกับบทบาทที่เหมาะสมกับความสามารถของพวกเขา นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความสัมพันธ์ทางชีวภาพระหว่างผู้บริหารและพนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่างานต่างๆ ได้รับการดำเนินการตามระเบียบวิธีที่ได้รับทางวิทยาศาสตร์ สิ่งนี้ไม่เพียงแต่รับประกันประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังรับประกันความสม่ำเสมอในผลผลิตด้วย เนื่องจากพนักงานมีความเชี่ยวชาญในงานของตนและฝ่ายบริหารก็สนับสนุนพวกเขาด้วยวิธีการที่วางแผนและวิจัยอย่างรอบคอบ จุดสำคัญของทฤษฎีนี้คือการเน้นไปที่ข้อมูลเชิงประจักษ์และการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแทนที่วิธี “กฎทั่วไป” แบบเก่า

ซึ่งส่งเสริมความสามัคคีของผลประโยชน์ระหว่างคนงานและฝ่ายบริหาร และนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและความสอดคล้องทางอุตสาหกรรม

## 2. ด้านการจัดการเชิงบริหาร

ทฤษฎีการจัดการบริหารให้มุมมองแบบองค์รวมขององค์กร โดยสนับสนุนแนวทางที่เป็นระบบเพื่อทำความเข้าใจและจัดการการดำเนินธุรกิจ โดยเน้นย้ำถึงความหลากหลายของกิจกรรมหลักภายในองค์กรธุรกิจ โดยแบ่งออกเป็น 6 ด้านหลัก ได้แก่ เทคนิค การพาณิชย์ การเงิน การรักษาความปลอดภัย การบัญชี และการจัดการ แต่ละพื้นที่เหล่านี้แสดงถึงแง่มุมที่แตกต่างกันของการทำงานขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องมีความรู้และทักษะเฉพาะทาง นอกจากนี้ยังกำหนดหน้าที่การบริหารจัดการหลักที่จำเป็นสำหรับการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดระเบียบ การบังคับบัญชา การประสานงาน และการควบคุม หน้าที่เหล่านี้ถือเป็นรากฐานสำคัญของงานบริหาร โดยคอยชี้แนะผู้จัดการในบทบาทการตัดสินใจและความเป็นผู้นำ ที่สำคัญ ทฤษฎีของ Boon เน้นย้ำถึงความสำคัญของการศึกษาอย่างเป็นทางการในทฤษฎีการจัดการและการบริหาร โดยสนับสนุนองค์ความรู้ที่มีโครงสร้างซึ่งจะทำให้แนวทางการจัดการเป็นมืออาชีพ การศึกษาดังกล่าวจะไม่เพียงแต่ช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยยกระดับการจัดการให้มีสถานะของวิชาชีพที่แตกต่างออกไปด้วย (Boon, 2021) แนวทางนี้ทำหน้าที่เป็นปูชนียบุคคลสำหรับความเข้าใจสมัยใหม่ในการจัดการธุรกิจเป็นวินัยที่ผสมผสานทักษะการปฏิบัติเข้ากับความรู้ทางทฤษฎีโดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีอุปกรณ์ครบครันเพื่อนำทางภูมิทัศน์ที่ซับซ้อนของการจัดการองค์กร

## 3. ด้านการจัดการเชิงพฤติกรรม

การจัดการพฤติกรรม ตามที่ (Melé, 2003) นำเสนอ ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทฤษฎีการจัดการโดยการนำองค์ประกอบของมนุษย์มาไว้ข้างหน้าในการตั้งค่าองค์กร แนวทางนี้เป็นการยอมรับการมีส่วนร่วมที่ซับซ้อนของกระบวนการทางสังคมภายในสถานที่ทำงาน เช่น ผลกระทบของพลวัตของกลุ่ม รูปแบบความเป็นผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจในงานของแต่ละบุคคล มีรากฐานมาจากสมมติฐานที่ว่าคนงานไม่ใช่แค่ฟันเฟืองในเครื่องจักร แต่ยังเป็นสิ่งมีชีวิตในสังคมที่ผลิตผลได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสภาพแวดล้อมการทำงานและความรู้สึกเป็นอยู่ที่ดี มุมมองนี้เน้นย้ำถึงบทบาทของปัจจัยทางจิตวิทยา เช่น แรงจูงใจ การยอมรับของพนักงาน และการตอบสนองความต้องการทางสังคมและอารมณ์ในการส่งเสริมพนักงานที่มีประสิทธิภาพ การจัดการพฤติกรรมยังวางตัวว่าสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนและ

เอาใจใส่สภาพแวดล้อมที่ให้การสนับสนุนทางอารมณ์ ข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ และโอกาสในการเติบโตส่วนบุคคลสามารถนำไปสู่พนักงานที่มีความมุ่งมั่นและพึงพอใจมากขึ้น แนวทางนี้ส่งเสริมให้ผู้จัดการมองทีมของตนไม่ใช่แค่ในฐานะพนักงานที่ต้องได้รับการจัดการ แต่ในฐานะปัจเจกบุคคลที่ต้องได้รับการพัฒนาและเลี้ยงดู โดยตระหนักว่าวัฒนธรรมในสถานที่ทำงานเชิงบวกเป็นตัวเร่งให้เกิดความสำเร็จทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

#### 4. ด้านการจัดการเชิงปริมาณ

การจัดการเชิงปริมาณซึ่งแนวทางที่ผสมผสานเทคนิคเชิงปริมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจด้านการจัดการและการปฏิบัติงาน วิธีการนี้ใช้ประโยชน์จากแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ วิธีการทางสถิติ และการจำลองด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาทางธุรกิจที่ซับซ้อน โดยเน้นย้ำถึงความเที่ยงธรรมที่การวิเคราะห์เชิงปริมาณนำมาสู่กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งจะช่วยบรรเทาอคติที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจอัตวิสัย แกนนำของแนวทางนี้คือการพึ่งพาการวิจัยการดำเนินงาน ซึ่งเป็นระเบียบวินัยที่ใช้วิธีการวิเคราะห์ขั้นสูงเพื่อช่วยในการตัดสินใจได้ดีขึ้น และการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อตีความข้อมูลและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ด้วยการใช้วิธีการที่เข้มงวดเหล่านี้ ผู้จัดการสามารถคาดการณ์ผลลัพธ์ เพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ และการเข้าถึงการวางแผนและดำเนินการอย่างเป็นระบบ จุดแข็งของการจัดการเชิงปริมาณอยู่ที่ความสามารถในการแปลงการตัดสินใจเชิงบริหารที่ซับซ้อนให้กลายเป็นแบบจำลองเชิงตัวเลขที่ชัดเจน ดังนั้นจึงทำให้เกิดความแม่นยำและความชัดเจนในการกำหนดกลยุทธ์และการนำไปปฏิบัติ สิ่งนี้มีประโยชน์อย่างยิ่งในสถานการณ์ที่สามารถวัดปริมาณได้ เช่น การจัดการสินค้าคงคลัง การควบคุมคุณภาพ และการขนส่ง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้จัดการมีรากฐานที่มั่นคงของหลักฐานเชิงประจักษ์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของพวกเขา (Boon, 2021)

#### 5. ด้านการจัดการร่วมสมัย

การจัดการร่วมสมัยเป็นสาขาที่มีพลวัตและการพัฒนาซึ่งปรับให้เข้ากับความท้าทายที่หลากหลายของภูมิทัศน์ธุรกิจสมัยใหม่ แนวทางนี้ตระหนักถึงผลกระทบอย่างลึกซึ้งของโลกาภิวัตน์ โดยจำเป็นต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ละเอียดอ่อนทางวัฒนธรรมและปรับเปลี่ยนได้ เพื่อนำทางแรงงานที่หลากหลายและตลาดต่างประเทศ โดยเน้นการบูรณาการเทคโนโลยีขั้นสูงและระบบข้อมูลเข้ากับแนวทางการบริหารจัดการ โดยใช้ประโยชน์จากเครื่องมือเหล่านี้สำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงการสื่อสาร และการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน นอกจากนี้ การจัดการ

ร่วมสมัยยังเน้นย้ำถึงความสำคัญที่สำคัญของพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรในการสร้างความไว้วางใจและการรักษาภาพลักษณ์เชิงบวกในสาธารณสมบัติ องค์กรประกอบเหล่านี้มีความสำคัญในสังคมที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อจรรยาบรรณมากขึ้น นอกจากนี้ รูปแบบการจัดการนี้ยังปรับให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพตลาด และความต้องการของผู้บริโภค โดยสนับสนุนความคล่องตัวขององค์กรและวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง Contemporary Management มุ่งหวังที่จะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสำเร็จในระยะยาวในเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

Daft ได้นำเสนอเกี่ยวกับการจัดการอย่างเป็นทางการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน (Daft, 2006) ดังนี้

#### 1. การวางแผน (Planning)

เป็นการจัดการขั้นพื้นฐาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายสำหรับผลการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต และการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ขั้นตอนนี้กำหนดให้ผู้จัดการต้องมีการวิเคราะห์ มุ่งเน้นในรายละเอียด และคิดล่วงหน้าเพื่อคาดการณ์แนวโน้ม กำหนดเป้าหมาย และร่างกลยุทธ์

#### 2. การจัดองค์กร (Organizing)

หลังจากวางแผนแล้ว องค์กรจำเป็นต้องสร้างโครงสร้างของตนเอง สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบระหว่างสมาชิก การกำหนดลำดับขั้น และการสร้างกฎและขั้นตอนที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้จัดการต้องคำนึงถึงการแบ่งงาน การแบ่งแผนก และการประสานงานการทำงาน

#### 3. การชี้นำ (Leading)

การชี้นำที่มีประสิทธิผลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตระหนักถึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งรวมถึงการจูงใจพนักงาน การกำกับกิจกรรม การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพสูงสุด และการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิก ผู้นำที่ดีจะต้องมีพรสวรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีความสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นบรรลุผลสำเร็จในระดับสูง

#### 4. การควบคุมองค์กร (Controlling)

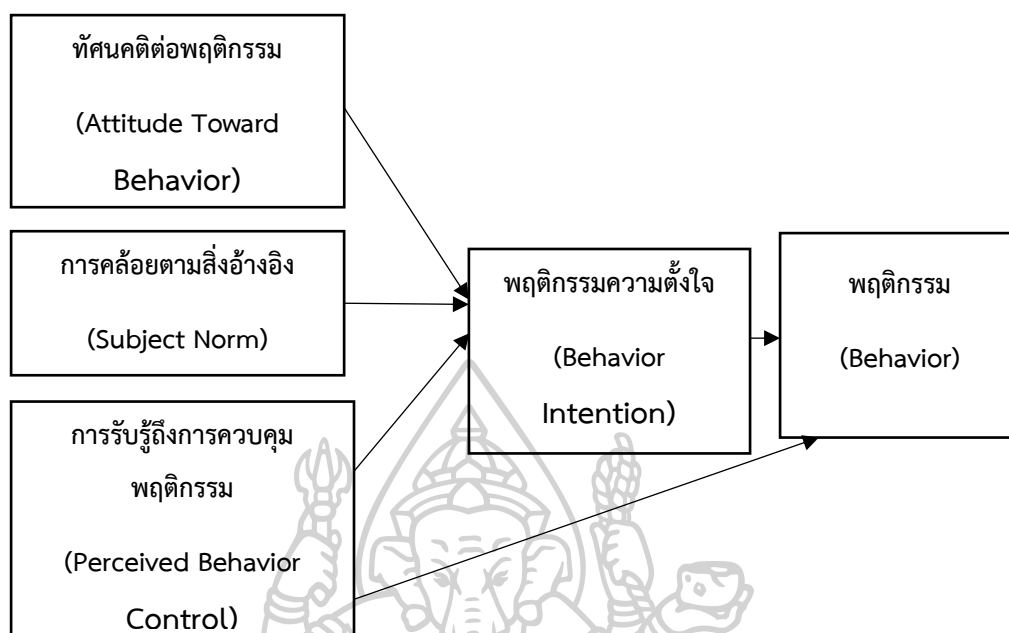
ขั้นตอนสุดท้ายเกี่ยวข้องกับการติดตามผลการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้แน่ใจว่าองค์กรกำลังก้าวไปสู่วัตถุประสงค์ ผู้จัดการจะต้องติดตามประสิทธิภาพ เปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนด และดำเนินการแก้ไขหากจำเป็น กระบวนการนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับรองว่าองค์กรยังคงอยู่ในเส้นทางที่ถูกต้องในการบรรลุเป้าหมาย

หน้าที่ทั้งสี่ของการจัดการมีความสัมพันธ์กันและบางครั้งก็ทับซ้อนกัน ผู้จัดการที่ดีจะต้องสามารถสร้างสมดุลให้กับหน้าที่เหล่านี้ทั้งหมดและให้แน่ใจว่าทรัพยากรขององค์กรถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2.3 ทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB)

2.3.1 ทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ของ Ajzen (1991)

เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาสังคม (Social Psychology) ที่พัฒนามาจากทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action : TRA) ของ (Ajzen & Fishbein, 1975) โดย Ajzen ได้เพิ่มปัจจัยการรับรู้ถึงการควบคุมพฤติกรรมของตนเองในการแสดงถึงพฤติกรรมใด ๆ (Perceived behavioral control) เพื่อลดข้อจำกัดของทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล และสามารถนำมาปรับใช้เพื่อศึกษาความตั้งใจและพฤติกรรมในบริบทที่หลากหลาย รวมถึงสามารถช่วยสร้างความเข้าใจในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศของแต่ละบุคคลด้วย หลักการของทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผนนั้นจะเป็นการศึกษาพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่ได้รับแรงขับเคลื่อนจากความตั้งใจแสดงพฤติกรรม (Behavior Intension) โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจแสดงพฤติกรรมนั้น ประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ประการ ได้แก่ ทศนคติที่มีต่อพฤติกรรม บรรทัดฐานของบุคคลที่อยู่โดยรอบ และการรับรู้ถึงการควบคุมพฤติกรรมของตนเองในการแสดงพฤติกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผนข้างต้นสามารถแสดงในรูปของแบบจำลอง ดังรูปที่ 2.3



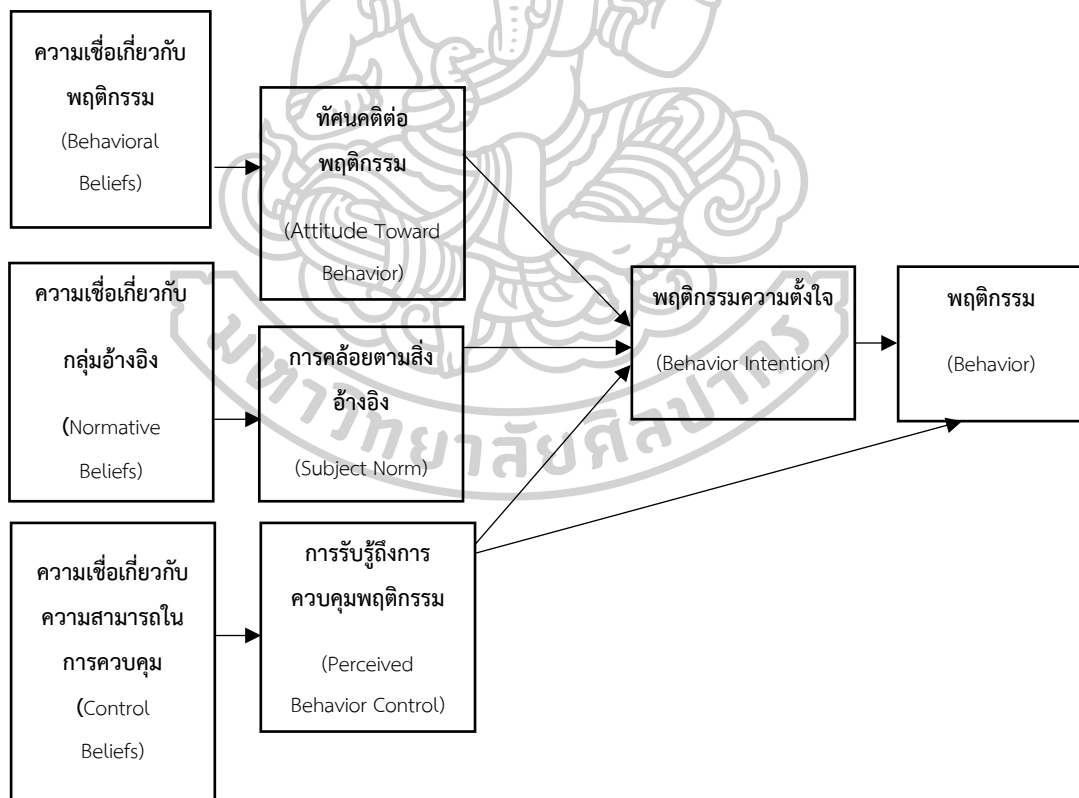
ภาพที่ 2 แบบจำลองทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผน  
ที่มา: (Ajzen, 1991)

1) ทัศนคติต่อพฤติกรรม (Attitudes Toward Behavior) หรือปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) เป็นตัวแปรที่เกิดจากการประเมินความรู้สึกทางบวกหรือลบของบุคคลต่อการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งและได้รับอิทธิพลหรือถูกกำหนดระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับผลของพฤติกรรม (Behavior Beliefs) และการประเมินคุณค่าของพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น (Evaluation of the Outcomes) โดยบุคคลที่มีความเชื่อว่าการกระทำพฤติกรรมนั้น ถ้านำไปสู่ผลของพฤติกรรมทางบวก บุคคลนั้นก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อพฤติกรรม ในทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าการกระทำพฤติกรรมนั้นจะนำไปสู่ผลของพฤติกรรมทางลบ บุคคลก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อพฤติกรรม

2) การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Subjective Norm) เป็นปัจจัยทางสังคม (Social Factor) การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงเป็นการรับรู้ของบุคคลว่า บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญสำหรับเขาคิดว่าเขาควรกระทำพฤติกรรมนั้นมากน้อยเพียงใดบุคคลก็จะมีความตั้งใจที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นมากขึ้น โดยการคล้อยตามกลุ่มอ้างอิงขึ้นอยู่กับผลระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับกลุ่มอ้างอิงต่อพฤติกรรม (Normative Beliefs) และแรงจูงใจที่จะคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง (Motivation to Comply)

3) การรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Behavior Control) เป็นการรับรู้ของบุคคลว่ามีความยากหรือง่ายเพียงใดในการกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ และความสามารถในการควบคุมตนเองให้กระทำพฤติกรรมภายใต้ปัจจัยที่จะสนับสนุนหรือขัดขวางการกระทำพฤติกรรมนั้น โดยการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมขึ้นอยู่กับผลระหว่างความเชื่อเกี่ยวกับการควบคุมพฤติกรรม (Control Belief) และการรับรู้อำนาจในการควบคุมพฤติกรรม (Perceived Power)

4) พฤติกรรมความตั้งใจ (Behavior intention) ความตั้งใจเป็นปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความตั้งใจจะเป็นตัวบ่งชี้ว่า บุคคลได้ทุ่มเทความพยายามมากน้อยเพียงใดที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ ยิ่งบุคคลมีความตั้งใจแน่วแน่และพยายามมากเพียงใด ความเป็นไปได้ที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมก็มีมากเท่านั้น ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎีพฤติกรรมตามแบบแผนข้างต้นสามารถแสดงในรูปของแบบจำลอง ดังรูปที่ 2.3.1



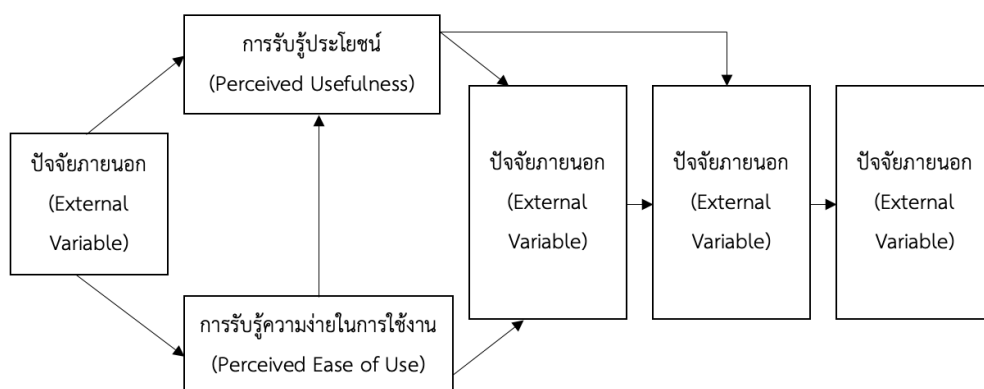
รูปที่ 2.3.1 : แบบจำลองทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน

ที่มา: (Ajzen, 2002)

## 2.4 ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (The Technology Acceptance Model: TAM)

2.4.1 ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM ) ของ (F. D. Davis, 1989)

ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี เป็นทฤษฎีที่ได้รับการพัฒนามาจากทฤษฎีการกระทำด้วยเหตุผล (Theory of Reasoned Action: TRA) ของ (Ajzen & Fishbein, 1975) ซึ่ง (F. D. Davis, 1989) เป็นผู้คิดค้นทฤษฎีดังกล่าวขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจและความสนใจส่วนบุคคลในการยอมรับการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งประกอบไปด้วยตัวแปรสำคัญ 2 ตัวแปร คือ 1) การรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use: PEOU) ซึ่งหมายถึง ระดับที่ผู้ใช้งานคาดหวังว่าระบบจะมีความง่ายในการใช้งาน และ 2) การรับรู้ประโยชน์ (Perceived Usefulness: PU) หมายถึง เมื่อมีการใช้งานระบบแล้วเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้กับตัวผู้ใช้งาน นอกจากนี้ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี ยังได้ค้นพบว่า เมื่อผู้ใช้งานเกิดความเชื่อเกี่ยวกับความง่ายในการใช้งานและประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ จะนำมาซึ่งการเกิดพฤติกรรมความสนใจและให้การยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีข้างต้น สามารถแสดงในรูปของแบบจำลอง ดังรูปที่ 2.4.1





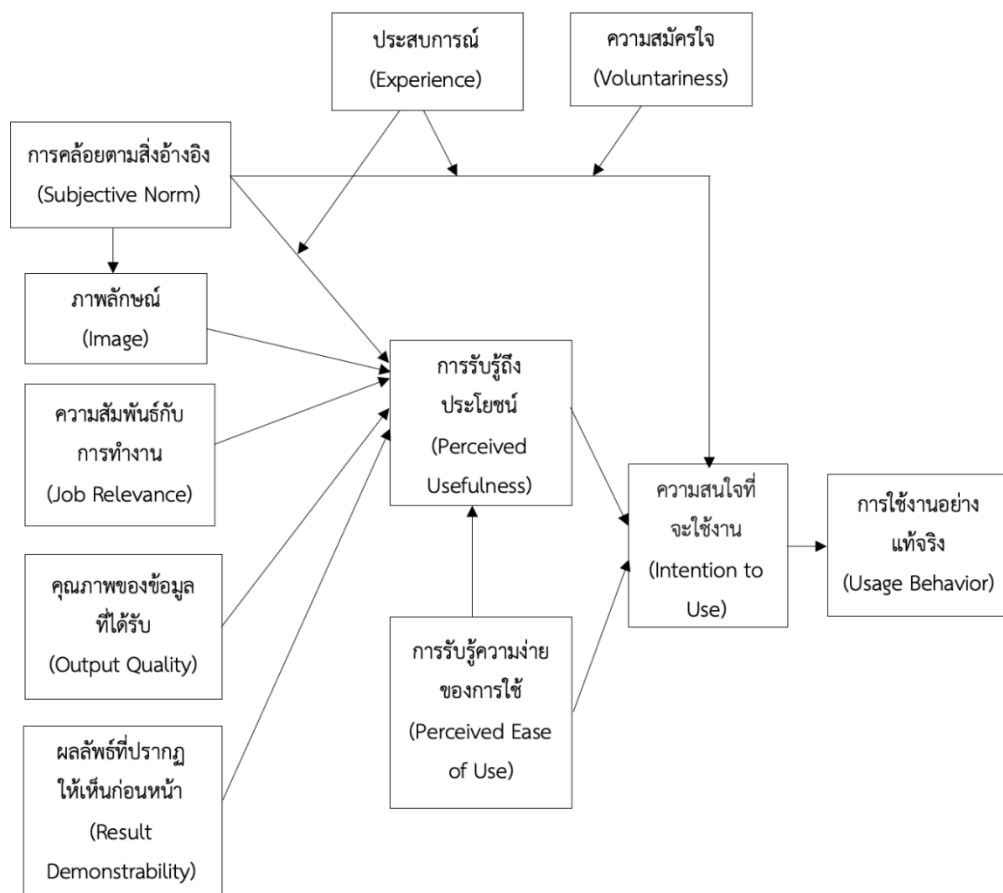
ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีที่ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง คือ แบบจำลองการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM) ของ (F. D. Davis, 1989) ซึ่งแบบจำลองนี้ใช้ทดสอบพฤติกรรมการยอมรับเทคโนโลยีของบุคคลว่ามาจากความตั้งใจในการใช้ระบบใดระบบหนึ่งของผู้ใช้ ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากการรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness: PU) และการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) สามารถกล่าวได้ว่าการรับรู้ถึงประโยชน์และการรับรู้ถึงความง่ายในการใช้งานเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติการใช้ระบบ (Attitude Toward Using) ซึ่งส่งผลกระทบต่อความตั้งใจของพฤติกรรมที่จะใช้ระบบ (Behavioral Intention to Use) และพฤติกรรมการยอมรับใช้งานจริง (Actual Usage Behavior) ตามลำดับ

2.4.2 ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 2 (Technology Acceptance Model 2: TAM 2) ของ (Venkatesh & Davis, 2000)

ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 2 ได้รับการพัฒนาจาก (Venkatesh & Davis, 2000) โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีของ (F. D. Davis, 1989) ด้วยการเพิ่มปัจจัยสำหรับใช้ในการพิจารณา ซึ่งอธิบายถึงการรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness) และความสนใจที่จะใช้งาน (Intention to Use) ในบริบททางด้านอิทธิพลทางสังคมและกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจ ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจว่าการเพิ่มขึ้นของประสบการณ์ของผู้ใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ จะทำให้เป็นการเพิ่มความเข้าใจทางการรับรู้ถึงประโยชน์ จนนำไปสู่การจัดรูปแบบองค์กรที่สามารถช่วยให้เกิดการยอมรับและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่เพิ่มมากขึ้น

Venkatesh & Davis ได้กล่าวเอาไว้ว่าทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีของ (F. D. Davis, 1989) ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีที่มีประโยชน์สำหรับนำมาใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้ใช้งานระบบสารสนเทศ แต่ทฤษฎีดังกล่าวก็ยังพบว่ามีข้อบกพร่องตรงที่ ทฤษฎีดังกล่าวมุ่งเน้นให้ความสนใจที่การรับรู้และทัศนคติของผู้ใช้งานระบบเป็นสำคัญ เพื่อเป็นการลดข้อบกพร่องดังกล่าว (Venkatesh & Davis, 2000) จึงได้พัฒนาทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 2 (Technology Acceptance Model 2: TAM 2) ขึ้นมาด้วยการเพิ่ม 2 ปัจจัยเข้าไปในโมเดล ได้แก่ กระบวนการที่เป็นอิทธิพลทางสังคม (Social Influence Processes) และ กระบวนการที่เป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Instrumental Processes) กระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจจะมีอิทธิพลต่อการรับรู้ประโยชน์ (Perceived Usefulness) ประกอบไปด้วย

ผลลัพธ์ที่ปรากฏให้เห็น (Result Demonstrability), คุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ (Output Quality), ความสัมพันธ์กับการทำงาน (Job Relevance) และการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) ในส่วนของปัจจัยทางสังคม (Social Factor) ซึ่งมีอิทธิพลต่อการรับรู้ประโยชน์ (Perceived Usefulness) ประกอบไปด้วย ภาพลักษณ์ (Image), การคล้อยตามสิ่งอ้างอิง (Subjective Norm) และ ความสมัครใจ (Voluntary) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 2 สามารถแสดงในรูปแบบจำลอง ดังรูปที่ 2.4.2



ภาพที่ 4 รูปแบบจำลองทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 2

ที่มา: (Venkatesh & Davis, 2000)

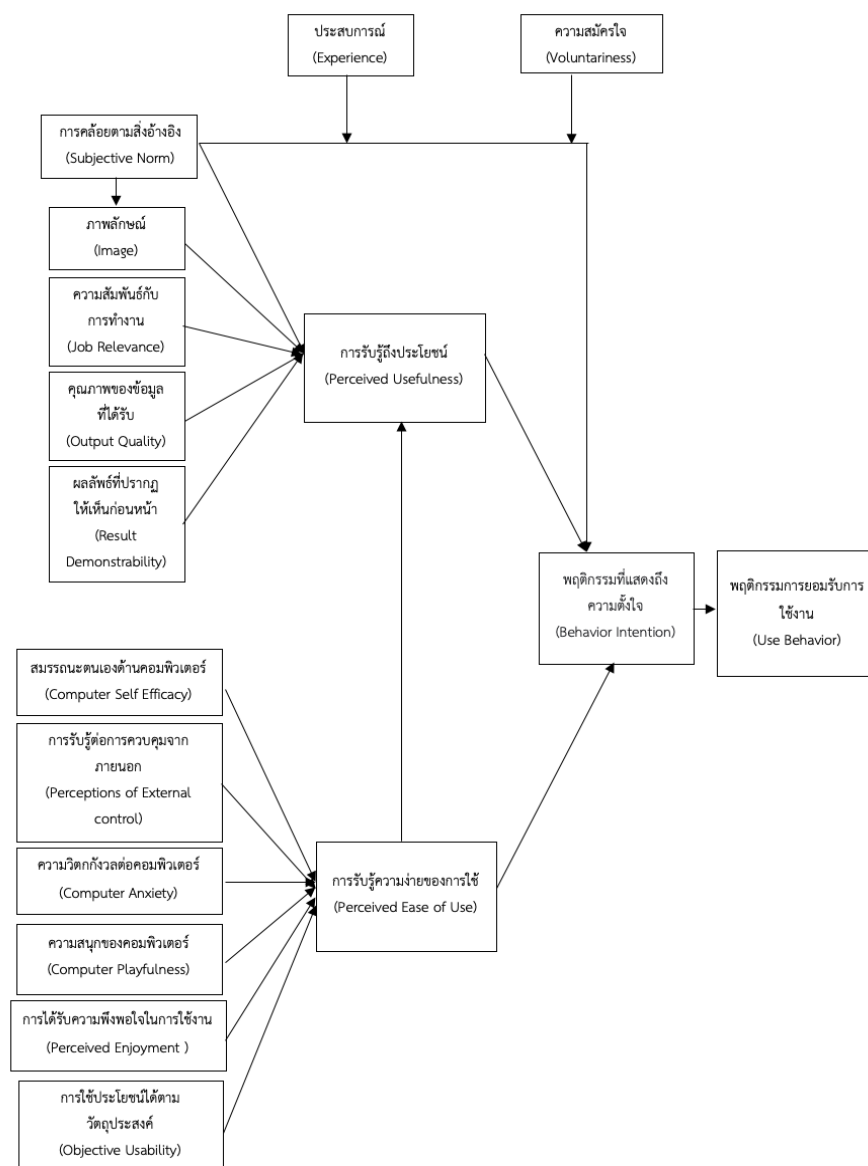
สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 2 ได้รับการปรับปรุงที่ตัวแปรภายนอก (External Variable) และปัจจัยที่เกิดก่อน (Antecedents) ที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness) ที่ได้รับจากเทคโนโลยีสารสนเทศ และการรับรู้ว่าเป็นระบบที่ง่ายต่อการใช้งาน (Perceived Ease of Use) ให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น

2.4.3 ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 3 (Technology Acceptance Model 3: TAM 3) ของ (Venkatesh & Bala, 2008)

Venkatesh & Bala ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 3 เป็นการพัฒนามาจากทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 2 (TAM 2) ของ (Venkatesh & Davis, 2000) ด้วยการเพิ่มเติมการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวประกอบไปด้วย อิทธิพลต่อการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Ease of Use) ซึ่งประกอบไปด้วย สมรรถนะของตนเองด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Self-Efficacy), ความวิตกกังวลในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (Computer Anxiety), ความสนุกสนานในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (Computer Playfulness), การรับรู้ถึงการควบคุมจากภายนอก (Perceptions of External Control), การได้รับความพึงพอใจในการใช้งาน (Perceived Enjoyment) และการใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์ (Objective Usability) ในส่วนการรับรู้ถึงประโยชน์ (Perceived Usefulness) ประกอบไปด้วย การคล้อยตามสิ่งอ้างอิง (Subjective Norm), ภาพลักษณ์ (Image), ความสัมพันธ์กับการทำงาน (Job Relevance), คุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ (Output Quality) และผลลัพธ์ที่ปรากฏให้เห็น (Result Demonstrability)

ทฤษฎีดังกล่าว มีการระบุความสัมพันธ์ในรูปแบบใหม่ระหว่างตัวแปร อาทิ ประสบการณ์ (Experience) จะมีเพิ่มมากขึ้นถ้าคุณภาพของข้อมูลที่ได้รับ (Output Quality) และความสัมพันธ์กับการทำงาน (Job Relevance) มีความสัมพันธ์เชิงบวก ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ (Perceived Usefulness) นอกจากนี้ ประสบการณ์ของผู้ใช้งาน (Experience) และการคล้อยตามสิ่งอ้างอิง (Subjective Norm) ก็ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์ (Perceived Usefulness) เช่นเดียวกัน ด้วย ส่วนปัจจัยหลัก ๆ อันได้แก่ สมรรถนะของตนเองด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Self-Efficacy), ความวิตกกังวลในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (Computer Anxiety), ความสนุกสนานในการใช้งานคอมพิวเตอร์ (Computer Playfulness), การรับรู้ถึงการควบคุมจากภายนอก (Perceptions of

External Control) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน ( Perceived Ease of Use ) หลังจากนั้นก็จะส่งผลต่อการได้รับความพึงพอใจในการใช้งาน (Perceived Enjoyment) และการใช้ประโยชน์ได้ตามวัตถุประสงค์ (Objective Usability) ตามมาในตอนท้ายทฤษฎีดังกล่าว ยังค้นพบอีกว่า การรับรู้ประโยชน์ในการใช้งาน (Perceived Usefulness) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการทำนายการยอมรับและการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยตามทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 3 ขั้วต้นสามารถแสดงในรูปของแบบจำลอง ดังรูปที่ 2.4.3



ภาพที่ 5 รูปแบบจำลองทฤษฎียอมรับเทคโนโลยี 3

ที่มา: (V. Venkatesh & H. Bala, 2008)

ดังนั้นจึงจะสรุปได้ว่า ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 3 ได้มีการพัฒนามาจากทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี 2 โดยได้มีการเพิ่มปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน ซึ่งในทฤษฎีก่อนหน้านี้นี้ไม่ได้ให้ความสำคัญในส่วนดังกล่าว เพื่อเป็นการพัฒนาให้ทฤษฎีมีความสมบูรณ์และเหมาะสมที่จะนำไปใช้ในการศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น

## 2.5 การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

### 2.5.1 ความหมายของการทำงานแบบผสมผสาน

การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) หมายถึง วิธีการทำงานในรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้ทั้งจากสำนักงาน บ้าน สำนักงานย่อย (Satellite Office) หรือจากที่ไหนก็ได้ (Remote Working) แทนที่การทำงานจะอยู่ในออฟฟิศเพียงแห่งเดียวเหมือนเมื่อก่อน เป็นรูปแบบใหม่ของการทำงานในปัจจุบัน เพื่อให้อิสระกับพนักงานได้มีทางเลือกในการทำงานมากขึ้น และเกิดผลงานสูงที่สุดภายใต้ นโยบายการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Working Policy) (บั้งอร เบ็ญจจาริกุล, 2564)

### 2.5.2 ประเภทการทำงานแบบผสมผสาน

ประเภทของการทำงานแบบผสมผสานที่ใช้กันในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การเลือกวันทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid at-will) หมายความว่า พนักงานสามารถเลือกจำนวนวัน และวัน ที่มาทำงานในสำนักงานได้ พนักงานคนหนึ่งอาจเลือกเข้ามาวันอังคารในสัปดาห์หนึ่ง และวันพฤหัสบดีและวันศุกร์ในสัปดาห์ถัดไป ไม่มีกำหนดเวลาที่พนักงานต้องปฏิบัติตามความยืดหยุ่นของพนักงานเป็นรากฐานของกำหนดการนี้ และช่วยให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งเป็นนโยบายการทำงานแบบผสมผสานที่พบบ่อยที่สุดในช่วงปี 2565 แต่ก็เป็นหนึ่งในนโยบายที่ยากที่สุดในการวางแผนเนื่องจากไม่มีข้อกำหนดที่กำหนดไว้

2. การเลือกวันทำงานแบบผสมผสานภายในสัปดาห์ (Hybrid split-week) เป็นแนวทางการทำงานที่พนักงานใช้กำหนดการแบบแยกสัปดาห์ โดยเป็นข้อกำหนดวันในสัปดาห์ให้กับทีมเฉพาะที่จะเข้ามาของบริษัท ทีมและหน่วยงานจะเป็นผู้กำหนดการตัดสินใจ ตัวอย่างเช่น คุณสามารถกำหนดเวลาให้ทีมการตลาดและทีมข้อมูลเข้าในวันอังคารเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ในขณะที่คุณสามารถกำหนดเวลาให้ทีมบริการลูกค้าและทีมขายเข้าในวันพฤหัสบดีได้ แม้ว่าจำนวนพนักงานใน

สำนักงานอาจแตกต่างกันในแต่ละวันในสัปดาห์ (ขึ้นอยู่กับกำหนดการของแต่ละทีม) แต่ก็มีประโยชน์ที่สำคัญในการวางแผน กำหนดการแยกสัปดาห์แบบผสมช่วยให้บริษัทต่างๆ สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ เพราะพนักงานจะรู้แน่ชัดว่าจะมีกี่คนและคนไหนที่จะอยู่ที่สถานที่ในแต่ละวัน

3. การกำหนดวันทำงานแบบผสมผสานโดยผู้จัดการ (Hybrid manager-scheduling) เป็นแนวทางการทำงานที่ผู้จัดการจะเลือกวันที่ทีมของตนจะเข้าสำนักงาน กำหนดการนี้ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและการทำงานร่วมกันในระดับสูง ข้อแตกต่างที่สำคัญระหว่างการแบ่งสัปดาห์และการจัดกำหนดการของผู้จัดการคือ ในตารางการทำงานแยกสัปดาห์ บริษัทจะตัดสินใจว่าพนักงานจะมาในสถานที่ในวันใด ในขณะที่แผนการจัดตารางเวลาของผู้จัดการ ผู้จัดการจะเป็นผู้ตัดสินใจผู้จัดการสามารถกำหนดเวลาวันของทีมที่ทีมของตนอยู่นอกสถานที่และมีส่วนร่วมในการอัปเดตสถานะรายสัปดาห์ การระดมความคิด และเซสชันการทำงาน เช่นเดียวกับตารางการทำงานแบบแยกสัปดาห์ แผนนี้ช่วยให้วางแผนได้ง่ายขึ้น เนื่องจากคุณจะได้รู้ว่าทีมใดจะได้ไปในสถานที่ล่วงหน้า คุณสามารถทำงานร่วมกับผู้จัดการและผู้นำทีมได้โดยตรงเพื่อประสานงานว่าวันเหล่านั้นจะเป็นอย่างไร

4. การเลือกวันทำงานแบบผสมผสานทั้งหมด (Hybrid mix) เป็นแนวทางการทำงานที่ใช้แนวทางการทำงานแบบผสมผสานของทั้งสามแนวทางข้างต้นมาผสมผสานกัน โดยที่พนักงานบางคนเข้ามาตามต้องการ บางทีมมีวันนัดหมายนอกสถานที่ และบางทีมมีกำหนดการโดยผู้จัดการ ยืดจากประโยชน์หลักด้วยการผสมผสานแบบผสม พนักงานสามารถได้รับความสะดวกสบายกับความยืดหยุ่นทางเลือก และการวางแผนที่มีอยู่ในนโยบายอื่นๆ

จากประเภทการทำงานทั้ง 4 อย่างนั้น พบว่าในบริบทของไทยซึ่งอาจมีการผสมผสานระหว่างโครงสร้างองค์กรแบบมีลำดับชั้นแบบดั้งเดิมและมีความต้องการมากขึ้นสำหรับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน องค์กรไทยหลายแห่งมีโครงสร้างแบบลำดับชั้นที่แพร่หลาย ทำให้ประเภทการกำหนดวันทำงานแบบผสมผสานโดยผู้จัดการ (Hybrid Manager-Scheduling) เป็นตัวเลือกที่เหมาะสม เนื่องจากแนวทางนี้มอบความไว้วางใจให้ผู้จัดการมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดตารางเวลา จึงรักษากระบวนการตัดสินใจแบบลำดับชั้นไว้ แนวทางนี้ปรับปรุงความคล่องตัวในการเปลี่ยนไปใช้การกำหนดงานแบบผสมผสานโดยใช้ประโยชน์จากโครงสร้างการจัดการที่มีอยู่ ซึ่งอาจเสนอการเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่นยิ่งขึ้นสำหรับองค์กรที่มุ่งสู่การจัดการการทำงานแบบผสมผสาน โดยยังคงรักษาระดับการควบคุมและโครงสร้างการบริหารจัดการ ซึ่งอาจสะท้อนได้ดีกับการจัดตั้งองค์กร

แบบดั้งเดิมในไทย นอกจากนี้ แนวทางที่มีโครงสร้างของปรพเภท Hybrid Manager-Scheduling ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานนอกสถานที่ร่วมกันให้เป็นไปตามแผนงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับโครงการที่จำเป็นต้องมีการทำงานเป็นทีมและการประสานงานอย่างใกล้ชิด ด้วยการทำให้ผู้จัดการสามารถกำหนดเวลาวันทำงานนอกสถานที่ได้ พนักงานจึงสามารถจัดกิจกรรมการทำงานร่วมกัน การประชุม และกิจกรรมอื่น ๆ ที่ได้รับผลประโยชน์จากการมีปฏิสัมพันธ์ต่อหน้าได้ดียิ่งขึ้น ในทางกลับกัน เมื่อวัฒนธรรมการทำงานพัฒนาไปพร้อมกับความนิยมในสไตล์การทำงานที่หลากหลายและความชอบส่วนบุคคลที่เพิ่มมากขึ้น ประเภทการเลือกวันทำงานแบบผสมผสานทั้งหมด (Hybrid Mix) จึงกลายเป็นอีกหนึ่งประเภทการทำงานแบบผสมผสานที่เหมาะสม การทำงานประเภทนี้มอบกรอบการทำงานที่ยืดหยุ่นเพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการทำงานจากที่บ้าน ในสำนักงาน หรือทั้งสองอย่างผสมผสานกัน ความยืดหยุ่นดังกล่าวสามารถดึงดูดกลุ่มผู้มีความสามารถที่หลากหลาย ส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่ครอบคลุมมากขึ้น ความยืดหยุ่นโดยธรรมชาติของรูปแบบ Hybrid Mix ยังส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่เพิ่มมากขึ้นสำหรับบุคคลจำนวนมากในไทยและทั่วโลก ด้วยการนำเสนอตัวเลือกด้านเวลาและสถานที่ทำงาน พนักงานสามารถปรับตารางการทำงานให้สอดคล้องกับชีวิตส่วนตัวได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ โมเดล Hybrid Mix ยังแสดงความสามารถในการปรับตัว โดยมอบกรอบการทำงานที่สามารถปรับแต่งให้ตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันของทีมและโครงการต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องจัดการกับงานและไดนามิกของทีมที่หลากหลาย ประสิทธิภาพของแบบจำลองเหล่านี้ขึ้นอยู่กับคุณภาพการดำเนินงานและความเปิดกว้างของทั้งพนักงานและนายจ้างต่อการนำแนวทางการทำงานใหม่มาใช้

### 2.5.3 รูปแบบของการทำงานแบบผสมผสาน

การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มีหลายรูปแบบ ซึ่งขึ้นอยู่กับเป้าหมายของแต่ละองค์กร (Radonić Vukmirović & Milosavljević, 2021) จำแนกรูปแบบการทำงานแบบผสมออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การทำงานทางไกล และการทำงานแบบยืดหยุ่น ดังนี้

#### 1. การทำงานทางไกล (Telework)

Raisiene et al อนุমানว่า การทำงานทางไกลช่วยให้สามารถว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์และขอบเขตเวลา ทำให้มีศักยภาพมากขึ้นสำหรับการสร้างทุนมนุษย์ (Raisiene et al, 2020)

Kniffin et al ให้เหตุผลว่าพนักงานที่ทำงานที่ซับซ้อนให้สำเร็จเป็นรายบุคคลโดยไม่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากนัก จะรู้สึกสบายใจขึ้นและได้ผลผลิตที่สูงขึ้นเมื่อทำงานจากที่บ้าน ดังนั้น การทำงานทางไกลจึงช่วยให้บุคลิกภาพของพนักงานและความต้องการงานสอดคล้องกันได้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลในเชิงบวกต่อทัศนคติต่องาน และเพิ่มทุนมนุษย์ผ่านการจัดการที่เหมาะสม (Kniffin et al, 2020)

การทำงานทางไกล หมายถึง การจัดการการทำงานที่ยืดหยุ่น ซึ่งสามารถให้พนักงานทำงานจากที่บ้านหรือที่ใดก็ได้โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information Communication Technologies ) ซึ่งลักษณะสำคัญของการทำงานในรูปแบบนี้คือการเคลื่อนย้ายตัวงานไปสู่ผู้ปฏิบัติงานแทนการเคลื่อนย้ายผู้ปฏิบัติงานไปสู่ตัวงานเหมือนในอดีต ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้ในทุกที่ทุกเวลา หรือทำงานที่อื่นตามพื้นที่ที่สะดวกต่อที่อยู่อาศัยของตนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รูปแบบของการทำงานจะประกอบไปด้วย การทำงานที่ยืดหยุ่นด้านเวลา (Flexitime) การทำงานที่ยืดหยุ่นด้านสถานที่ (Flexiplace) และการใช้การสื่อสารข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (electronic communication) ซึ่งเป็นการเคลื่อนย้ายการทำงานจากสำนักงานไปสู่ที่บ้านโดยใช้การสื่อสารทางไกล



## 2. การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working)

Wheatley กล่าวว่า การทำงานแบบยืดหยุ่น ทำให้พนักงานที่มีสุขภาพดีขึ้นและพึงพอใจจะขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจผ่านประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น

การทำงานแบบยืดหยุ่น ช่วยให้พนักงานมีโอกาสเลือกรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับความต้องการในชีวิตส่วนตัวและอาชีพมากที่สุด การจัดการเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อดึงดูดและรักษาผู้เชี่ยวชาญที่มีทักษะ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานสามารถได้รับประโยชน์จากการทำงานแบบยืดหยุ่น ความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้นในบริบทของวิธีการทำงานใหม่มีความเชื่อมโยงอย่างแน่นแฟ้นกับผลผลิตที่เพิ่มขึ้น รวมถึงความมุ่งมั่นต่อองค์กร การทำงานแบบยืดหยุ่นได้รับการพิสูจน์แล้วว่ามียุทธศาสตร์เชิงบวกต่อการเชื่อมต่อของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น การมีส่วนร่วมในการทำงานสูงขึ้น และลดความเหนื่อยล้าในการทำงาน (Wheatley, 2016)

(Radonić Vukmirović, 2021) ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงผลดีของการริเริ่มความยืดหยุ่นในสถานที่ทำงานต่อการลดระดับความเครียดและความรู้สึกเหนื่อยหน่าย และความพึงพอใจในงานที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม วรรณกรรมที่กำลังเติบโตชี้ให้เห็นว่าการทำงานทางไกลและการทำงานแบบยืดหยุ่นอาจยังคงเป็นแนวทางปฏิบัติในการทำงานที่ต้องการ แม้การระบาดของ COVID-19 จะลดลง (Contreras et al, 2020)

บังกอร์ เบญจาทิกุล ได้ยกตัวอย่างรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานที่เป็นที่นิยมมา 3 รูปแบบ (บังกอร์ เบญจาทิกุล, 2564) ได้แก่

### 1. พนักงานมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน

ในบางองค์กร พนักงานนั้นมีอิสระในการตัดสินใจสำหรับการเข้ามาทำงานที่ออฟฟิศเมื่อใดก็ได้ เมื่อมีการทำงานในลักษณะนี้ทำให้องค์กรนั้นสามารถลดพื้นที่โต๊ะทำงานประจำลง แล้วเปลี่ยนมาเป็นโต๊ะทำงานส่วนกลางมากขึ้น (Hot Desk) เพื่อให้พนักงานสามารถที่จะเลือกสถานที่ทำงานได้อย่างอิสระ และเป็นการช่วยลดพื้นที่ที่ไม่ได้ใช้เปลี่ยนไปทำอย่างอื่นได้

กลยุทธ์นี้ใช้ได้ผลดีหากพนักงานนั้นมีระบบที่สามารถจองโต๊ะในวันที่ต้องการเข้ามาทำงานที่ออฟฟิศ ทำให้สามารถจองโต๊ะส่วนกลางเป็นไปอย่างมีระบบ ในขณะที่ด้านผู้ดูแลระบบ สามารถใช้ข้อมูลเชิงลึกของการใช้งานเพื่อดูว่าใครเข้ามาทำงานในออฟฟิศได้ตลอดเวลา

## 2. องค์กรมีนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible Working Policy)

สำหรับบางองค์กร การทำงานในรูปแบบผสมผสานนั้น ยังคงต้องมีการกำหนดนโยบายในการเข้ามาทำงานของพนักงานจากผู้บริหารระดับสูง หรือ HR เพื่อให้สามารถติดตามพนักงานได้และเป็นระบบยิ่งขึ้น การกำหนดนโยบายบริษัทที่ใช้กับพนักงานทุกคนเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการจัดการงานแบบผสมผสานในระยะยาวหรือสำหรับองค์กรขนาดใหญ่

โดยการกำหนดนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นหลัก ๆ ควรคำนึงถึง 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ (1) สถานที่ทำงานที่เหมาะสม (2) จำนวนวันที่เข้ามาทำงานในออฟฟิศ ซึ่งต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับลักษณะการทำงานที่ส่งเสริมให้เกิดผลงานของแต่ละบุคคลหรือแผนกมากที่สุด

ตัวอย่างเช่น บริษัท HubSpot ที่กำหนดนโยบายการทำงานแบบผสมผสานให้กับพนักงานแต่ละคน แบ่งตามลักษณะงานและความเหมาะสม ซึ่งได้แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบใหญ่ ๆ ดังนี้

- 1) สำนักงาน (office) คือ ทำงานเฉพาะที่ออฟฟิศอย่างเดียว
- 2) ยืดหยุ่น (flex) คือ เป็นการทำงานระยะไกลสลับกับการมาทำงานที่ออฟฟิศ
- 3) บ้าน (home) คือ การทำงานระยะไกลเป็นส่วนใหญ่

การทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible working) หมายถึง แนวทางการทำงานที่ไม่มีข้อกำหนดตายตัวในเรื่องเวลา รูปแบบการทำงาน สถานที่ทำงาน หรือการแต่งตัว เป็นต้น สามารถแต่งการในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ แต่ยังคงมีความเหมาะสมมาทำงานได้ หรือ สามารถปรับเปลี่ยนเวลา สถานที่ในการทำงานให้เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์แต่ก็ไม่กระทบกับงาน และยังสามารถมีประสิทธิภาพเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิมด้วย

## 3. สำนักงานย่อย (Satellite Office)

ในบางองค์กรนั้นจะมีการสร้างออฟฟิศย่อย ๆ หรือ Satellite Office กระจายอยู่ในพื้นที่ต่าง ๆ กันเพื่อส่งเสริมการทำงานแบบผสมผสาน และเพื่อให้พนักงานสะดวกในการเข้าไปทำงานมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการทำงานที่บ้านหรือสำนักงานใหญ่

วิธีนี้ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานจากพื้นที่ที่ใกล้กับที่พักได้ ซึ่งจะช่วยให้ประหยัดค่าเดินทาง และระยะเวลาในการเดินทางลง ช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

หลายคนคาดการณ์ว่า Satellite Office จะได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น เนื่องจากบริษัทต่าง ๆ มองหาการลดขนาดจากสำนักงานใหญ่ใจกลางเมือง เพื่อช่วยให้พนักงานสามารถมีอิสระในการทำงานจากระยะไกลที่ไม่จำเป็นต้องทำจากที่สำนักงานใหญ่และเป็นการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจด้วยเช่นกัน

### 2.5.4 ประโยชน์ของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

บ็อง ออร์ เบ็ญจาทิกุล กล่าวว่า การทำงานแบบผสมผสานนั้นจะช่วยให้องค์กรได้ประโยชน์มากมาย ในหลากหลายมิติทั้งในด้านของธุรกิจและพนักงาน(บ็อง ออร์ เบ็ญจาทิกุล, 2564) เช่น

1. การให้ทางเลือกในการทำงาน (Employee Flexibility) จะช่วยให้พนักงานมีอิสระ และพึงพอใจในงานได้ เนื่องจากสามารถเลือกพื้นที่ที่เหมาะสมกับการทำงานของแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมที่สุด

2. ดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่ ๆ (Attract New Talent) ที่มีความสามารถให้อยากร่วมงานด้วย เนื่องจากสอดคล้องกับพฤติกรรมการทำงานของคนรุ่นใหม่ที่รักอิสระ และชอบในเทคโนโลยี

3. องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน (Flexible Workplace) ให้เป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้มากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมการทำงานรูปแบบผสมผสานและเพิ่มผลิตผลงานในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

4. ช่วยป้องกันการแพร่กระจายของ COVID-19 (Pandemic Prevention) และช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ในอนาคตหากเกิดโรคระบาดใหม่ขึ้น

5. สามารถลดค่าเช่าพื้นที่ (Maximize ROI Cost Saving) ของสำนักงานลงได้ เนื่องจากการทำงานรูปแบบผสมผสานนั้น จะทำให้ในอนาคตพื้นที่ในสำนักงานใหญ่นั้นจะมีขนาดเล็กลง แต่จะมีการเพิ่มสำนักงานย่อย ๆ ตามพื้นที่ต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุปคือ จะเห็นได้ว่าการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ทำให้พนักงานมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงานที่เกิดผลผลิตที่ดีที่สุด รวมถึงเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับเหตุการณ์ในอนาคตหากมีการหยุดชะงัก เช่น การเกิดโรคระบาดครั้งใหม่ เป็นต้น การทำงานแบบผสมผสาน จึงเป็นทางเลือกที่หลายองค์กรกำลังนำมาปรับใช้ ควบคู่กับการนำเทคโนโลยี อย่างเช่น Workplace Plus มาใช้บริหารจัดการพนักงานและพื้นที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## 2.5.5 การนำไปประยุกต์ใช้กับงานวิจัย

การทำงานแบบผสมผสานเป็นรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นซึ่งผสมผสานการทำงานจากระยะไกลเข้ากับงานในสำนักงาน โมเดลนี้อำนวยความสะดวกให้พนักงานทำงานบางส่วนจากที่บ้าน (หรือสถานที่ห่างไกลอื่น) และทำงานบางส่วนจากสำนักงานได้ เพื่อนำแนวคิดนี้ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสามารถพิจารณาขั้นตอนต่อไปนี้

### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์

การจัดการการทำงานแบบผสมผสานได้รับการออกแบบมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผลลัพธ์ขององค์กรและพนักงานโดยใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมการทำงานทั้งในสำนักงานและจากระยะไกล วัตถุประสงค์หลักมักรวมถึงประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยที่พนักงานได้รับอำนาจให้ทำงานในพื้นที่ที่พวกเขาู้สึกว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นที่บ้านเพื่อลดการเดินทางและสิ่งรบกวนสมาธิ หรือในสำนักงานที่สามารถเข้าถึงทรัพยากรในการทำงานร่วมกัน ความพึงพอใจของพนักงานเป็นเป้าหมายหลักอีกประการหนึ่ง เนื่องจากโมเดลแบบไฮบริดนำเสนอความยืดหยุ่นในการจัดการสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้ดีขึ้น ลดความเหนื่อยหน่าย และปรับพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะกับแต่ละบุคคล ส่งผลให้พนักงานมีความสุขและมีส่วนร่วมมากขึ้น นอกจากนี้ การประหยัดต้นทุนยังเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญ โดยบริษัทต่างๆ สามารถลดค่าใช้จ่ายในพื้นที่สำนักงาน สาธารณูปโภค และวัสดุสิ้นเปลืองได้ เนื่องจากพนักงานน้อยลงต้องการทรัพยากรเหล่านี้ในแต่ละวัน เงินออมเหล่านี้สามารถนำไปลงทุนใหม่ในธุรกิจหรือนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลประโยชน์ของพนักงานได้ ด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดผลได้รอบวัตถุประสงค์เหล่านี้ องค์กรต่างๆ จึงสามารถประเมินประสิทธิผลของนโยบายการทำงานแบบผสมผสานได้อย่างเป็นระบบ และทำการปรับเปลี่ยนอย่างมีข้อมูลเมื่อเวลาผ่านไป

### 2. การจัดตารางเวลาที่ยืดหยุ่น

การจัดตารางเวลาที่ยืดหยุ่นในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานถือเป็นส่วนสำคัญในการรองรับความมุ่งมั่นส่วนบุคคลและความชอบที่แตกต่างกันของพนักงาน ดังนั้นจึงส่งเสริมสภาพแวดล้อมของความไว้วางใจและความเคารพ แนวทางนี้ช่วยให้พนักงานสามารถเลือกชั่วโมงทำงานที่สอดคล้องกับช่วงผลิตภาพสูงสุดของตนได้ ตลอดจนจัดการความรับผิดชอบในชีวิตอื่นๆ เช่น การดูแลเด็ก การศึกษา หรือความต้องการด้านสุขภาพ ส่งเสริมความเป็นอิสระและการจัดการตนเอง ซึ่งสามารถนำไปสู่ความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ เมื่อพนักงาน

สามารถเลือกวันที่อยู่ในสำนักงานได้ ก็จะช่วยอำนวยความสะดวกในการใช้พื้นที่และทรัพยากรในสำนักงานได้ดีขึ้น ตลอดจนรับประกันว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการประชุมจะกำหนดไว้ในวันที่ทุกคนว่าง ความยืดหยุ่นในการจัดกำหนดการในระดับนี้ช่วยรักษาสมดุลระหว่างความจำเป็นในการโต้ตอบแบบต่อหน้าและประโยชน์ของการทำงานระยะไกล ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ส่งผลให้องค์กรมีพลวัตตอบสนอง และมีประสิทธิผลมากขึ้น

### 3. เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐาน

ในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน เทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานที่มอบให้กับพนักงานถือเป็นรากฐานสำคัญของประสิทธิภาพการทำงานและการทำงานร่วมกันที่ราบรื่น องค์กรต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมทุกคนมีการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่เชื่อถือได้ มีมาตรการรักษาความปลอดภัยที่แข็งแกร่งสำหรับการปกป้องข้อมูล และเข้าถึงซอฟต์แวร์และเครื่องมือที่จำเป็นทั้งหมดสำหรับบทบาทของตน โดยไม่คำนึงถึงสถานที่ตั้งของพวกเขา ซึ่งรวมถึงแพลตฟอร์มการสื่อสารแบบครบวงจรเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานร่วมกันแบบเรียลไทม์ ซอฟต์แวร์การจัดการโครงการเพื่อติดตามงานและกำหนดเวลา และเครือข่ายส่วนตัวเสมือน (VPN) เพื่อความปลอดภัยในการส่งข้อมูล บริษัทอาจจำเป็นต้องพิจารณาหลักสรีรศาสตร์ของโฮมออฟฟิศ โดยให้การสนับสนุนเก้าอี้ โต๊ะ และอุปกรณ์ต่อพ่วงคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมเพื่อให้แน่ใจว่าสภาพแวดล้อมการทำงานดีต่อสุขภาพ การเตรียมพนักงานด้วยเทคโนโลยีดังกล่าวไม่เพียงช่วยให้พวกเขาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยลดช่องว่างระหว่างพื้นที่ทำงานที่บ้านและที่ทำงาน ทำให้มั่นใจได้ถึงความสำเร็จและความน่าเชื่อถือในผลลัพธ์ของพวกเขา การลงทุนเชิงกลยุทธ์ในด้านเทคโนโลยีและโครงสร้างพื้นฐานนี้เน้นย้ำถึงความมุ่งมั่นต่อความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จโดยรวมขององค์กรในยุคการทำงานแบบผสมผสานได้

### 4. การสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

การสื่อสารและการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพในสถานที่ทำงานแบบผสมผสานขึ้นอยู่กับการใช้ช่องทางและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพซึ่งสนับสนุนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม โดยไม่คำนึงถึงสถานที่ตั้งทางกายภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปรับใช้ชุดแพลตฟอร์มการสื่อสารแบบบูรณาการ เช่น แอปส่งข้อความทันที ซอฟต์แวร์การประชุมทางวิดีโอ และไวท์บอร์ดดิจิทัล ที่ช่วยให้เกิดการสนทนาที่ชัดเจนและต่อเนื่องระหว่างสมาชิกในทีม เครื่องมือเหล่านี้ต้องเป็นมิตรต่อผู้ใช้และเข้าถึงได้บนอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานจะเชื่อมต่อได้จากทุกที่ นอกจากนี้ การใช้

แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกันบนคลาวด์ช่วยให้สามารถแชร์เอกสารและแก้ไขร่วมกันแบบเรียลไทม์ ส่งเสริมกระบวนการทำงานแบบไดนามิกที่คล้ายกับการโต้ตอบต่อหน้า การเซ็คอินเสมือนจริงเป็นประจำและเครื่องมือการจัดการโครงการที่คล่องตัวยังช่วยให้ทีมบรรลุเป้าหมายและความคืบหน้าได้อีกครั้งจำเป็นต้องปลูกฝังวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอและเปิดกว้าง ส่งเสริมการใช้เครื่องมือเหล่านี้ ไม่เพียงแต่สำหรับการประชุมอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่ยังรวมถึงปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเองและไม่เป็นทางการที่กระตุ้นนวัตกรรมและการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้วยการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์การสื่อสารและการทำงานร่วมกันเหล่านี้ บริษัทต่างๆ จึงสามารถเสริมพลังให้กับพนักงานแบบผสมผสานเพื่อดำเนินงานด้วยการทำงานร่วมกันและมีประสิทธิผลเช่นเดียวกับทีมที่ตั้งอยู่ร่วมกันแบบดั้งเดิม

#### 5. การฝึกอบรมและการสนับสนุน

ในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน การเตรียมพนักงานและผู้จัดการด้วยการฝึกอบรมและการสนับสนุนที่จำเป็นถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการนำโมเดลนี้ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการศึกษาที่ครอบคลุมเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดสำหรับการบริหารเวลา เพื่อช่วยให้บุคคลจัดโครงสร้างวันของตนเองเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยไม่มีขอบเขตเดิม ๆ ของสภาพแวดล้อมในสำนักงาน การฝึกอบรมเกี่ยวกับเครื่องมือการทำงานร่วมกันแบบดิจิทัลถือเป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้แน่ใจว่าสมาชิกในทีมทุกคนสามารถใช้ประโยชน์จากชุดคุณสมบัติเต็มรูปแบบเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การติดตามโครงการ และการจัดการเอกสาร ซึ่งเป็นรากฐานของขั้นตอนการทำงานที่ราบรื่นของทีมที่แยกจากกัน นอกจากนี้ สิ่งสำคัญคือต้องเน้นทักษะที่จำเป็นในการรักษาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน โดยที่ไม่มีการแบ่งแยกระหว่างที่ทำงานและที่บ้าน เช่น การกำหนดขอบเขตและการจัดตารางเวลาอย่างมีสติ ระบบสนับสนุน รวมถึงฝ่ายช่วยเหลือด้านไอที ทรัพยากรด้านสุขภาพจิต และเครือข่ายเพียร์ ให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องเพื่อจัดการกับความท้าทายที่เกิดขึ้นในการตั้งค่าแบบไฮบริด สำหรับผู้จัดการ การฝึกอบรมควรครอบคลุมถึงความแตกต่างของทีมชั้นนำจากระยะไกล รวมถึงการเสริมสร้างความครอบคลุม การติดตามประสิทธิภาพ โดยไม่ต้องมีการจัดการแบบละเอียด และการตระหนักถึงสัญญาณของความเหนื่อยหน่าย การฝึกอบรมและการสนับสนุนระดับนี้ไม่เพียงแต่เป็นการลงทุนในบุคลากรเท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่นขององค์กรในภูมิภาคการทำงานที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

## 6. ทบทวนและปรับเปลี่ยน

เพื่อรักษาประสิทธิผลของการจัดการการทำงานแบบผสมผสาน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างกระบวนการทบทวนและปรับใช้อย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้ควรเกี่ยวข้องกับการประเมินนโยบายการทำงานเป็นประจำผ่านการวัดผลการปฏิบัติงานและกลไกผลตอบรับ เช่น แบบสำรวจ กลุ่มข้อเสนอนแนะ และกระดานสนทนาที่อนุญาตให้พนักงานแบ่งปันประสบการณ์และความท้าทายของตน ด้วยการรับฟังพนักงานอย่างกระตือรือร้น องค์กรต่างๆ จึงสามารถระบุสิ่งที่ทำงานได้ดีและสิ่งที่อาจต้องมีการปรับปรุง เช่น การปรับชั่วโมงทำงาน การปรับปรุงการสนับสนุนด้านไอที หรือการปรับปรุงช่องทางการสื่อสาร นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ในการติดตามแนวโน้มของอุตสาหกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่อาจเสนอโอกาสใหม่ในการปรับปรุงรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน ผู้นำควรมีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง โดยเข้าใจว่าสถานที่ทำงานแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่กำลังพัฒนาซึ่งสามารถและควรปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กรและพนักงาน ด้วยวงจรการทบทวนและการปรับตัวนี้ บริษัทต่างๆ สามารถมั่นใจได้ว่าการจัดการงานแบบผสมผสานจะสอดคล้องกับเป้าหมายและยังคงตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของพนักงานต่อไปได้

## 7. สุขภาพและความปลอดภัย

การดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานต้องอาศัยการสร้างมาตรฐานที่ชัดเจนสำหรับทั้งพื้นที่ทำงานที่บ้านและในสำนักงาน เพื่อป้องกันการบาดเจ็บจากการทำงานและส่งเสริมความเป็นอยู่โดยรวม บริษัทควรจัดทำแนวทางในการสร้างการจัดสำนักงานที่บ้านตามหลักสรีระศาสตร์ ซึ่งรวมถึงความสูงของโต๊ะที่เหมาะสม แสงสว่างที่เพียงพอเพื่อลดอาการปวดตา และเก้าอี้ที่รองรับท่าทาง ควรเน้นย้ำถึงความสำคัญของการหยุดพักเป็นประจำเพื่อลดความเสี่ยงจากพฤติกรรมการอยู่ประจำที่เป็นเวลานาน สำหรับสำนักงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านอาชีวอนามัยและความปลอดภัยถือเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการรักษาพื้นที่ทำงานที่สะอาดและถูกสุขลักษณะ โดยเฉพาะในพื้นที่ส่วนกลาง เพื่อลดความเสี่ยงด้านสุขภาพ องค์กรอาจเสนอการประเมินพื้นที่ทำงานที่บ้านและการฝึกอบรมด้านการยศาสตร์เพื่อช่วยให้พนักงานปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการส่วนบุคคลของตนได้ ด้วยการจัดการข้อกังวลด้านสุขภาพและความปลอดภัยในเชิงรุก ธุรกิจต่างๆ สามารถมีส่วนช่วยให้พนักงานมีอายุยืนยาวและผลิตภาพได้ ลดการลางานและค่า

รักษาพยาบาล ขณะเดียวกันก็แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อสุขภาพและความสะดวกสบายของพนักงานด้วย

#### 8. การรักษาวัฒนธรรมองค์กร

การรักษาวัฒนธรรมบริษัทในสภาพแวดล้อมแบบผสมผสานต้องใช้กลยุทธ์ที่รอบคอบเพื่อส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของและค่านิยมร่วมกันระหว่างพนักงาน โดยไม่คำนึงถึงสถานที่ทำงานทางกายภาพของพวกเขา สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการสร้างโอกาสในการโต้ตอบทั้งจากระยะไกลและต่อหน้า ซึ่งช่วยเสริมหลักปฏิบัติของบริษัทและส่งเสริมความผูกพันในทีม กิจกรรมเสมือนจริง เช่น การประชุมทุกฝ่าย แบบฝึกหัดการสร้างทีม และ 'การแชทตีพิมพ์กาแฟ' แบบไม่เป็นทางการ ช่วยให้พนักงานที่อยู่ห่างไกลมีส่วนร่วมได้ ในขณะที่การรวมตัวหรือการพักผ่อนนอกสถานที่เป็นประจำสามารถกระชับความสัมพันธ์และทำให้ทุกคนสอดคล้องกับภารกิจของบริษัท การรับรู้และเฉลิมฉลองความสำเร็จทั้งต่อหน้าและเสมือนเป็นการตอกย้ำวัฒนธรรมแห่งความชื่นชมและความสำเร็จ นอกจากนี้ การสื่อสารที่ชัดเจนและสม่ำเสมอจากผู้นำเกี่ยวกับค่านิยม เป้าหมาย และเหตุการณ์สำคัญของบริษัทจะส่งเสริมทิศทางที่เป็นหนึ่งเดียวและความรู้สึกถึงวัตถุประสงค์ ด้วยการลงทุนในโครงการริเริ่มด้านวัฒนธรรมเหล่านี้ บริษัทต่างๆ สามารถมั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคน ไม่ว่าจะทำงานจากระยะไกลหรือในสำนักงาน รู้สึกมีคุณค่าและเชื่อมโยงกับครอบครัวองค์กรที่ใหญ่ขึ้น ดังนั้นจึงรักษาวัฒนธรรมหลักของบริษัทไว้ท่ามกลางความยืดหยุ่นของการทำงานแบบผสมผสาน

#### 9. นโยบายและเอกสารประกอบ

องค์กรจะต้องสร้างนโยบายและเอกสารที่ครอบคลุมซึ่งกำหนดกรอบการทำงานของพนักงาน สิ่งนี้ควรครอบคลุมแนวทางที่ชัดเจนเกี่ยวกับความพร้อม รับรองว่าพนักงานจะสามารถเข้าถึงได้ในช่วงเวลาทำการหลัก หรือระบุความคาดหวังสำหรับเวลาตอบสนองต่อการสื่อสาร สิ่งสำคัญคือต้องระบุโปรโตคอลความปลอดภัยของข้อมูล ซึ่งอาจรวมถึงการใช้ VPN การเชื่อมต่อ Wi-Fi ที่ปลอดภัย และการปฏิบัติตามกฎระเบียบด้านการปกป้องข้อมูลเพื่อปกป้องข้อมูลที่ละเอียดอ่อน ตัวชี้วัดประสิทธิภาพควรได้รับการกำหนดอย่างรอบคอบเพื่อสะท้อนถึงธรรมชาติของงานในรูปแบบไฮบริด โดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์และผลลัพธ์มากกว่าแค่ชั่วโมงการทำงาน นโยบายเหล่านี้จะต้องได้รับการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ความเกี่ยวข้อง และควรเผยแพร่ให้พร้อมสำหรับพนักงานทุกคนเพื่อรับประกันความโปร่งใสและความเข้าใจ ด้วยการกำหนดความคาดหวังที่มี



โครงสร้างเหล่านี้ องค์กรจะสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มั่นคงและปลอดภัย ซึ่งสนับสนุน ทั้งความต้องการในการดำเนินงานของบริษัทและความยืดหยุ่นของพนักงาน

#### 10. การไม่แบ่งแยกและความเป็นธรรม

การไม่แบ่งแยกและความเป็นธรรมเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในโมเดลการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีกลุ่มพนักงานคนใดถูกละเลยโดยไม่ได้ตั้งใจ สิ่งนี้จำเป็นต้องกำหนดนโยบายการทำงานแบบผสมผสานโดยมุ่งเน้นที่ความเท่าเทียมกันเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานที่ทำงานจากระยะไกลจะไม่ถูกมองข้ามในการเลื่อนตำแหน่ง โอกาสในการพัฒนา หรือโครงการที่สำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานในสำนักงาน ควรมีกลไกในการติดตามการจัดสรรงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการยอมรับอย่างเท่าเทียมกัน และไม่มีอคติต่อการมองเห็นในสำนักงาน ผู้นำควรได้รับการฝึกอบรมเพื่อจัดการทีมที่กระจายตัวอย่างครอบคลุม ตระหนักถึงสถานการณ์ที่หลากหลายของสมาชิกในทีม และรองรับรูปแบบการทำงานและความต้องการที่แตกต่างกัน การประเมินนโยบายเหล่านี้เป็นประจําผ่านเลนส์ของการไม่แบ่งแยกสามารถช่วยระบุและแก้ไขความแตกต่างได้ ด้วยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่พนักงานทุกคนรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าพวกเขาจะทำงานที่ไหนก็ตาม องค์กรไม่เพียงแต่เสริมสร้างความเป็นธรรมเท่านั้น แต่ยังใช้ประโยชน์จากมุมมองและความสามารถที่หลากหลายภายในพนักงานของตนอีกด้วย

การนำขั้นตอนเหล่านี้ไปใช้อย่างรอบคอบ องค์กรจะสามารถสร้างการจัดการการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

## 2.6 ทฤษฎีปรากฏการณ์วิทยา (The Phenomenology)

การวิจัยเชิงทฤษฎีปรากฏการณ์วิทยา ตามที่อธิบายโดย (ชาย โปธิสตา, 2554)กล่าวว่าทฤษฎีปรากฏการณ์วิทยาได้เจาะลึกประสบการณ์ชีวิตของแต่ละบุคคล โดยเน้นความสำคัญของการทำความเข้าใจความหมายของประสบการณ์เหล่านี้ที่มีต่อพวกเขา แนวทางนี้ขึ้นอยู่กับ การทำความเข้าใจและตีความสาระสำคัญของประสบการณ์ดังกล่าว การศึกษานี้มีรากฐานมาจากแนวคิดพื้นฐานที่กล่าวถึงโดยนักปรัชญา Edmund Husserl และ Martin Heidegger ซึ่งในมุมมองของ Husserl นั้นมุ่งเน้นไปที่โครงสร้างของการรับรู้และประสบการณ์ของมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์การตีความปรากฏการณ์เพื่อสร้างโลกทัศน์ส่วนบุคคล ในทางกลับกัน Heidegger เน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจความหมายของประสบการณ์จากมุมมองของแต่ละบุคคล โดยเน้นไปที่แก่นแท้เบื้องหลังสิ่งที่ปรากฏชัด ในบริบทนี้ ปรากฏการณ์วิทยาอยู่เหนือเพียงการจัดทำรายการเหตุการณ์หรือการสังเกตเชิงประจักษ์ โดยมุ่งหมายที่จะเจาะลึกถึงจิตสำนึกและความหมายที่ลึกลงไปแทน วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่เข้มงวดในการสะท้อนอคติส่วนบุคคล การทำความเข้าใจบริบท และมีส่วนร่วมในการสนทนากับเนื้อหาเพื่อเปิดเผยความจริงหลักที่ซ่อนอยู่ในประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน เป้าหมายสูงสุดคือการให้ความกระจ่างแก่เครือข่ายที่ซับซ้อนของความหมายและการตีความที่หล่อหลอมการดำรงอยู่ของมนุษย์ นำเสนอความเข้าใจที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นเกี่ยวกับสภาพของมนุษย์

Clark เน้นประเด็นสำคัญของการวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยา โดยเน้นการศึกษาปรากฏการณ์บนพื้นฐานของการเล่าเรื่องของผู้ที่เคยพบปรากฏการณ์โดยตรง วิธีการนี้ให้ความสำคัญกับแนวทางที่ครอบคลุม โดยพยายามทำความเข้าใจความหมาย แนวคิด การตัดสินใจ และความเข้าใจลึกซึ้งของแต่ละบุคคลผ่านกระบวนการที่เป็นธรรมชาติและไตร่ตรอง การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาต้องการการนำเสนอประสบการณ์ที่ซื่อสัตย์ตามที่ผู้ให้ข้อมูลบรรยาย นักวิจัยได้รับการสนับสนุนให้ถามคำถามที่เกี่ยวข้องเพื่อเปิดเผยความสำคัญอันลึกซึ้งของประสบการณ์เหล่านี้ แนวทางนี้จะรวมข้อมูลจากข้อสังเกตและการวัดผลเข้ากับเรื่องราวที่ผู้เข้าร่วมให้ไว้ การศึกษาเชิงปรากฏการณ์วิทยาจัดลำดับความสำคัญของการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ผ่านการสังเกต การไตร่ตรอง และการพิจารณา โดยตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการรับรู้ของแต่ละบุคคลในทุกด้าน ซึ่งท้ายที่สุดจะนำไปสู่ความเข้าใจเชิงลึกทางการศึกษา แนวทางของ Clark ตอกย้ำความซับซ้อนของประสบการณ์ของมนุษย์ โดยยอมรับว่าการเล่าเรื่องแต่ละเรื่องมีบริบทและความจริงเชิงอัตวิสัยที่เป็นเอกลักษณ์ ด้วยการมุ่งเน้นไปที่เรื่องราวส่วนตัวของผู้เข้าร่วม การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาช่วยให้สามารถสำรวจจิตสำนึกและการ

รับรู้ของมนุษย์ได้อย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น บทบาทของผู้วิจัยมีส่วนสำคัญในการตีความเรื่องราวเหล่านี้ ซึ่งต้องการความสมดุลที่ละเอียดอ่อนระหว่างความเห็นอกเห็นใจและการวิเคราะห์เชิงวิพากษ์ วิธีการนี้ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความเข้าใจในปรากฏการณ์เฉพาะเท่านั้น แต่ยังมีส่วนช่วยในวาทกรรมทางปรัชญาและจิตวิทยาในวงกว้างอีกด้วย ด้วยการเปิดรับความซับซ้อนและความหลากหลายของประสบการณ์ของมนุษย์ การวิจัยเชิงปรากฏการณ์วิทยาจึงนำเสนอมุมมองที่ทำให้สามารถเข้าใจแนวความคิดของมนุษย์ได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (Clark, 1994)

แนวคิดเชิงปรากฏการณ์วิทยา ดังที่ (Schwandt, 2001) ได้แบ่งออกเป็น 3 กระแสหลัก กระแสเหล่านี้แสดงถึงแนวทางหรือการตีความที่แตกต่างกันในสาขาปรากฏการณ์วิทยาที่กว้างขึ้น ซึ่งเป็นวิธีการและมุมมองทางปรัชญาที่มุ่งเน้นไปที่การสำรวจประสบการณ์และจิตสำนึกของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง ดังนี้

1. ปรากฏการณ์วิทยาอุตรวิสัย (Transcendental Phenomenology) ซึ่งพัฒนาโดย Edmund Husserl ได้นำเสนอแนวทางที่สำคัญในสาขาปรากฏการณ์วิทยา โดยเน้นการศึกษาเรื่องจิตสำนึกและปรากฏการณ์ในขณะที่ปรากฏ แนวทางนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการที่เรียกว่า ยุคสมัย ซึ่ง Husserl พัฒนาขึ้นราวปี ค.ศ. 1906 โดยมีเป้าหมายเพื่อให้คำอธิบายเชิงปรากฏการณ์วิทยาใกล้เคียงกับประสบการณ์หรือความตั้งใจของบุคคลนั้นมากขึ้น การขจัดความอคติหรือความคิดล่วงหน้า (Epoche) หมายถึงการทำให้ข้อจำกัดด้านระเบียบวิธีรุนแรงขึ้น เพื่อให้แน่ใจว่าคำอธิบายเชิงปรากฏการณ์วิทยานั้นถูกสร้างขึ้นจากมุมมองของบุคคลที่หนึ่ง โดยไม่ถือว่าการมีอยู่ของวัตถุในโลกภายนอกที่เป็นหัวข้อของการกระทำนั้น (stanford, 2022) ในบริบทนี้ Husserl ได้พิจารณายุคสมัย 2 เวอร์ชันในงานของเขา "Ideas": "universal epoché" และ "local epoché" universal epoché กำหนดให้นักปรากฏการณ์วิทยายึดสมมติฐานการดำรงอยู่ทั้งหมดเกี่ยวกับโลกภายนอก ณ จุดใดก็ได้ ในขณะที่ยุคท้องถิ่นเกี่ยวข้องกับการยึดสมมติฐานการดำรงอยู่โดยเฉพาะ การแนะนำแนวคิดเรื่อง noema ใน "Ideas" ส่วนใหญ่ใช้ local epoché โดยที่ Husserl ยึดถือการมีอยู่ของวัตถุจริงโดยเฉพาะ ซึ่งตรงกันข้ามกับหน้าที่ของ universal epoché ในการสร้างเนื้อหา "ส่วนที่เหลือ" ของการดำรงอยู่ของจิตสำนึกบริสุทธิ์โดยไม่ขึ้นอยู่กับโลกภายนอก (Beyer, 2001)

นอกจากนี้ Husserl ได้ขัดเกลาวิธีการของเขาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 ให้กลายเป็นสิ่งที่เรียกว่า "ปรากฏการณ์วิทยาอุตรวิสัย" วิธีนี้มุ่งเน้นไปที่โครงสร้างสำคัญที่ช่วยให้วัตถุใน "ทัศนคติตามธรรมชาติ" ก่อตัวขึ้นในจิตสำนึก (Husserl, 1913) อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับ "Ideas" โดยนำเสนอ

มุมมองเกี่ยวกับขอบเขตของจิตสำนึกโดยเจตนา ซึ่งช่วยให้นักปรากฏการณ์วิทยาสามารถพัฒนาเหตุผลที่ไม่มีอคติต่อมุมมองพื้นฐานของพวกเขาเกี่ยวกับโลกและตัวพวกเขาเอง

การลดทอนปรากฏการณ์ (Phenomenological Reduction) เป็นส่วนสำคัญของปรากฏการณ์วิทยาอูตรวิสัย คือการฝึกสมาธิที่ช่วยให้หลุดพ้นจากการยอมรับความคิดและอคติที่มีอุปาทาน การปฏิบัตินี้ทำให้คนเรามองโลกว่าเป็นโลกแห่งแก่นแท้ ปราศจากการปะปนจากกรอบความคิด การลดทอนเป็นส่วนสำคัญของจุดมุ่งหมายของ Husserl ในการจัดหารากฐานทางญาณวิทยาที่เพียงพอสำหรับการสืบค้นทางวิทยาศาสตร์ โดยท้าทายสถานะที่เป็นสัจธรรมของโลกธรรมชาติและสิ่งต่างๆ ในนั้น ซึ่งโดยทั่วไปแล้วจะไม่มีข้อสงสัยในการสืบสวนทางวิทยาศาสตร์ (Luft, 2004)

โดยสรุป ปรากฏการณ์วิทยาอูตรวิสัย ตามที่ Husserl กำหนดแนวความคิด เสนอแนวทางการระเบียบวิธีที่เข้มงวดในการทำความเข้าใจจิตสำนึกและปรากฏการณ์ โดยพยายามเปิดเผยโครงสร้างสำคัญของจิตสำนึกและปรากฏการณ์ โดยปราศจากข้อสันนิษฐานและอคติผ่านการลดทอนปรากฏการณ์

2. ปรากฏการณ์วิทยาอัตถิภาวะนิยม (Existential Phenomenology) ได้รับอิทธิพลจากนักคิดอย่าง Jean-Paul Sartre (Sherman, 2003) และ Maurice Merleau-Ponty (Hamrick, 2013) นั้นแตกต่างจากปรากฏการณ์วิทยาอูตรวิสัยของ Husserl โดยเน้นการดำรงอยู่ของมนุษย์และประสบการณ์การดำรงชีวิต กระแสปรัชญานี้มุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของแต่ละบุคคลกับโลกและประสบการณ์ส่วนตัวที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์นี้ โดยเน้นย้ำประเด็นเรื่องเสรีภาพ การเลือก และกระบวนการที่กำลังดำเนินไปของการเป็น โดยระบุว่า การดำรงอยู่ของมนุษย์ถูกกำหนดโดยวิธีที่เราสัมผัสและมีปฏิสัมพันธ์กับโลกรอบตัวเรา

Martin Heidegger บุคคลสำคัญในปรากฏการณ์วิทยาอัตถิภาวะนิยมและเป็นหนึ่งในนักศึกษาของ Husserl ได้คิดค้นแนวทางที่แตกต่างออกไปในด้านปรากฏการณ์วิทยา โดยมุ่งเน้นไปที่การสำรวจธรรมชาติและความหมายของการดำรงอยู่ เขาดึงมาจากนักอัตถิภาวะนิยมเช่น Soren Kierkegaard และ Friedrich Nietzsche และวิจารณ์แนวทางของ Husserl สำหรับการมีความเป็นทฤษฎีมากเกินไปและไม่เพียงพอต่อการดำรงอยู่ของมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม (Adams, 2018) วิธีการของ Heidegger ตรงกันข้ามกับการมุ่งเน้นการใคร่ครวญของ Husserl โดยเน้นที่ความรอบคอบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการสังเกตสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ในชีวิตประจำวันอย่างรอบคอบ โดย

เสนอแนะว่าความหมายที่ลึกซึ้งของการดำรงอยู่นั้นถูกค้นพบผ่านการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันแทนที่จะถอนตัวจากการใคร่ครวญ (Valle et al, 1998)

แนวคิดของ Heidegger เกี่ยวกับ "Dasein" สรุปลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์วิทยาอัตถิภาวะนิยม โดยมุ่งเน้นไปที่ประสบการณ์การไตร่ตรองตนเอง รวมถึงอารมณ์และการค้นหาความหมาย เมื่อเผชิญกับความวิตกกังวลและความวิตกกังวล แนวทางนี้มองว่าการดำรงอยู่ของมนุษย์มีความเชื่อมโยงกับโลกโดยเนื้อแท้ และเน้นย้ำถึงความสำคัญของความถูกต้องแท้จริงในการดำรงชีวิต โดยที่การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและความคิดที่บุคคลใส่ใจอย่างแท้จริงจะก่อให้เกิดการดำรงชีวิตที่แท้จริง (Burch, 2013)

นอกจากนี้ Jean-Paul Sartre ยังได้นำเสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับปรากฏการณ์วิทยาอัตถิภาวะนิยม โดยมุ่งเน้นไปที่การตรงกันข้ามกับความว่างเปล่าและความบังเอิญ โดยสำรวจว่าอารมณ์ต่างๆ เช่น ความวิตกกังวล อาการคลื่นไส้ และความวิตกกังวลเกี่ยวข้องกับเสรีภาพของมนุษย์อย่างไร (George, 2012) Maurice Merleau-Ponty บุคคลสำคัญอีกคนหนึ่ง ผสมผสานปรากฏการณ์วิทยาอัตถิภาวะนิยมและปรากฏการณ์วิทยาอูตรวิสัย โดยเน้นไปที่ธรรมชาติของการดำรงอยู่ที่เป็นตัวตน และการเชื่อมโยงระหว่างจิตใจ ร่างกาย การรับรู้ และพฤติกรรมที่เป็นนิสัย ข้อมูลเชิงลึกของเขานำไปประยุกต์ใช้จริงในด้านการบำบัดและวิทยาศาสตร์ด้านจิตวิทยาได้ (Hilditch, 1995)

กล่าวโดยสรุป ปรากฏการณ์วิทยาอัตถิภาวะนิยมแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้งจากการแสวงหาโครงสร้างของจิตสำนึกไปสู่การสำรวจประสบการณ์ของมนุษย์แต่ละคนและวิธีที่ประสบการณ์เหล่านี้ถูกหล่อหลอมโดยบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และส่วนบุคคล แนวทางนี้เผยให้เห็นว่าความเข้าใจของมนุษย์เกี่ยวกับโลกมีความลำเอียงโดยเนื้อแท้ โดยได้รับอิทธิพลจากสถานการณ์เฉพาะหน้าและเสรีภาพที่มนุษย์สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผ่านการมีส่วนร่วมในรูปแบบต่างๆ เช่น การกบฏ การกระทำทางการเมือง และการไตร่ตรองส่วนบุคคล

3. ปรากฏการณ์วิทยาอรรถปริวรรค (Hermeneutic Phenomenology) ซึ่งพัฒนาโดย Martin Heidegger และขยายความโดย Hans-Georg Gadamer เน้นย้ำแง่มุมการตีความของประสบการณ์ของมนุษย์ โดยยอมรับว่าความเข้าใจของเราเกี่ยวกับโลกได้รับอิทธิพลอย่างลึกซึ้งจากบริบททางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม (Hans, 1978) Heidegger ให้นิยามศาสตร์อรรถปริวรรคใหม่นี้ว่าเป็นวิธีการในการตรวจสอบโครงสร้างพื้นฐานของการดำรงอยู่ตามข้อเท็จจริง โดยเปลี่ยนจุดสนใจจากการตีความข้อความไปเป็นการเปิดเผยตนเองของโครงสร้างความเข้าใจในตัวเอง แนวทางนี้รับรู้

การเข้าใจสิ่งใด ๆ เกี่ยวข้องกับความเข้าใจภววิทยา (ontological) ก่อนหน้าหรือความตั้งอยู่ทางอรรถปริวรรต ซึ่งมักจะสันนิษฐานไว้ก่อนแม้จะอยู่ในคำอธิบายของมันเองก็ตาม (Lew, 1999)

## 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธนิยา รุจนเวชช์ ศึกษาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) จากการแพร่ระบาดเชื้อไวรัส COVID 19 ของพนักงานบริษัทเอกชนผลิตเครื่องดื่มที่ผสมแอลกอฮอล์จำนวน 30 ท่าน พบว่าการปฏิบัติงานที่บ้านไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงาน เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายสามารถปฏิบัติงานที่บ้านและส่งมอบงานได้ตามกำหนดเวลา นอกจากนี้ผลวิจัยยังพบอุปสรรคที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานที่บ้านโดยเฉพาะด้าน Technology ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการทำงาน เนื่องจากความรู้ความเข้าใจของพนักงานมีพื้นฐานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ผลการวิจัยจะนำไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมมากขึ้น และยังสามารถปรับสวัสดิการต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บังอร เบ็ญจาธิกุล ศึกษาเกี่ยวกับไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงระดับกลาง ขององค์การภาครัฐและเอกชน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐและเอกชน พบว่า (1) การทำงานแบบผสมผสานเหมาะกับลักษณะงานบางตำแหน่ง (2) ปัญหาการสร้างสมดุลให้ชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) (3) ปัญหาเรื่องเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพ (4) ปัญหาสุขภาพจิตในการทำงาน (5) ปัญหาวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลงเพราะการทำงานต่างสถานที่

วิภาวรรณ เส็งสาย ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในบริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในพื้นที่จังหวัดนครปฐมจำนวน 207 ท่าน โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง เป็นพนักงานที่ผ่านการทดลองงานมาแล้วหรือมีอายุงานตั้งแต่ 4 เดือนขึ้นไป เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพในการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดลพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ความสุขในการทำงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ตามลำดับ(วิภาวรรณ เส็งสาย, 2561)

Kanwar Muhammad Javed Iqbal ศึกษาสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน: อนาคตแห่งการทำงาน พบว่า สถานที่ทำงานแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในทุกอุตสาหกรรมในโลก

ปัจจุบัน ด้วยการทำให้เป็นดิจิทัลกลายเป็นมาตรฐานมากขึ้นในทุก ๆ ด้านในโลก สถานที่ทำงานทุกแห่งจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดและก้าวข้ามอุปสรรคและนวัตกรรมเพื่อให้เข้าสู่สถานที่ทำงานแบบผสมผสานได้อย่างง่ายดาย การระบาดใหญ่ของโควิด-19 ทำให้เกิดความต้องการสถานที่ทำงานแบบผสมผสานเพิ่มขึ้น แม้ว่าบางประเทศจะผ่อนคลายการล็อกดาวน์ในรัฐของตนแล้ว แต่ธุรกิจต่าง ๆ ก็ใช้เวลาเพื่อจัดเตรียมการทำงานที่น่าเกรงขามมากขึ้น ผู้คนส่วนมากมีการทำงานแบบผสมผสานอยู่แล้วในขณะที่บางรุ่นก็ได้ทำงานแบบระยะไกลอย่างเต็มที่ การระบาดใหญ่ได้สอนบทเรียนของการเตรียมการและการวางแผน นอกจากนี้ยังเป็นบทเรียนของความยืดหยุ่นและการปรับตัวในสถานที่ทำงาน ในการจัดลำดับความสำคัญของอนาคตของการทำงาน มีความจำเป็นที่จะต้องยอมรับรูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน อันที่จริง อนาคตของการทำงานน่าจะเป็นรูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (Kanwar Muhammad Javed Iqbal, 2021)

Banu Saatci et al. ศึกษาการประชุมแบบผสมผสานในสถานที่ทำงานสมัยใหม่: เรื่องราวของความสำเร็จและความล้มเหลว พบว่า การประชุมแบบผสมผสาน ผู้เข้าร่วมที่อยู่ร่วมกันและผู้เข้าร่วมระยะไกลสามารถเชื่อมต่อกันผ่านวิดีโอหรือ/เสียง ได้กลายเป็นที่แพร่หลายในที่ทำงานสมัยใหม่ทั่วโลก แม้ว่าอาจเป็นเพราะความแพร่หลายนี้ การประชุมแบบผสมผสานก็ไม่ตรงไปตรงมา ในบทความนี้ เราตรวจสอบโอกาสและความท้าทายของการประชุมแบบผสมผสาน ผู้วิจัยทำการศึกษาหลากหลายสถานที่ของการประชุมแบบผสมผสานในบริษัทซอฟต์แวร์ระดับโลกสองแห่งในยุโรป โดยใช้การสังเกตของผู้เข้าร่วม การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง และการวิเคราะห์ด้วยวิดีโอ การค้นพบของเราแสดงให้เห็นว่ามีความหลากหลายอย่างมากในรูปแบบและข้อกำหนดสำหรับการประชุมแบบผสมผสานในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ ผู้เข้าร่วมการประชุมแบบไฮบริดจะรับรู้และจัดการกับปัญหาทั้งที่คาดไว้และปัญหาที่เกิดขึ้น ในขณะที่ปัญหาบางอย่างสามารถเกิดจากความยุ่งยากหรือความล้มเหลวของโครงสร้างพื้นฐานทางเทคนิค ปัญหาอื่น ๆ เกิดขึ้นจากความไม่สมดุลของการปฏิสัมพันธ์และบริบททางสังคมและวัฒนธรรม ผู้วิจัยยืนยันว่าการจัดการความไม่สมดุลเหล่านี้เป็นกุญแจสู่การประชุมแบบผสมผสานที่ประสบความสำเร็จได้ (Banu Saatci et al., 2019)

Sarah L. Muller et al. ศึกษาภาพรวมของเครื่องมือวิเคราะห์งานสำหรับสถานที่ทำงานการผลิตแบบผสมผสาน พบว่า ด้วยการปรับปรุงทางเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น กระบวนการผลิตกลายเป็นอัตโนมัติมากขึ้นเรื่อย ๆ อย่างไรก็ตาม ระบบอัตโนมัติเต็มรูปแบบไม่น่าจะเป็นไปได้ในระยะกลางเนื่องจากความสามารถของมนุษย์ยังไม่สามารถแทนที่ได้ทั้งหมด ดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้ที่สิ่ง

เรียกว่าทีมหุ่นยนต์ผสมมนุษย์จะรับช่วงการผลิตในอนาคต สิ่งนี้ทำให้เกิดคำถามเกี่ยวกับการกำหนดรูปแบบการผลิตในอนาคตและผลกระทบที่จะมีต่อพนักงาน สถานที่ทำงาน และบริษัทโดยรวม โครงการ "ทำงานในอุตสาหกรรมแห่งอนาคต" (ARIZ) กล่าวถึงความสัมพันธ์ความร่วมมือแบบใหม่ที่ทั้งหมดระหว่างคนและเทคโนโลยีในอุตสาหกรรม 4.0 และผลกระทบที่มีต่อโอกาสสำหรับพนักงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อกำหนดและผลกระทบของสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน การวิเคราะห์การทำงานเบื้องต้นของสถานที่ทำงานที่มีอยู่ซึ่งมีระดับการปรับปรุงทางเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน (สถานที่ทำงานแบบแมนนวล สถานที่ทำงานที่มีหุ่นยนต์อยู่ร่วมกัน มีเครื่องมือวิเคราะห์งานที่เป็นมาตรฐานหลายตัวที่แตกต่างกันในวิธีการ ระยะเวลา ระดับของการวิเคราะห์ และลักษณะที่บันทึกไว้อยู่แล้ว บทความนี้ให้ภาพรวมของวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้ที่สามารถใช้ในการผลิตได้ (Sarah L. Muller et al., 2017)

Milenko Radonić et al. ศึกษาผลกระทบของรูปแบบสถานที่ทำงานแบบไฮบริดว่าด้วยสินทรัพย์ไม่มีตัวตน: กรณีของประเทศเกิดใหม่ พบว่า หลักการความปลอดภัยเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกในช่วงการระบาดของโควิด-19 บริษัทส่วนใหญ่ได้เปิดใช้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น ลดจำนวนพนักงานในสถานที่ทำงาน แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดทั่วโลกได้รับการบันทึกเป็นครั้งแรกในกลุ่มบริษัท ICT ซึ่งให้บริการการทำงานทางไกลแก่พนักงานของตน เพิ่มความปลอดภัยและความยืดหยุ่นผ่านนโยบายการทำงานจากระยะไกลและชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น แม้ว่ารูปแบบการทำงานแบบผสมผสานอาจกลายเป็นมาตรฐานในหลายอุตสาหกรรม แต่มีเพียงเอกสารจำนวนน้อยเท่านั้นที่ได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานแบบใหม่กับสินทรัพย์ไม่มีตัวตนประเภทต่าง ๆ จุดมุ่งหมายของบทความนี้คือการนำเสนอผลกระทบของรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (การทำงานระยะไกลและชั่วโมงการทำงานแบบยืดหยุ่น) ต่อทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (ทุนมนุษย์ ความสัมพันธ์ โครงสร้าง และทุนทางปัญญา) ในขณะที่หลักการการทำงานแบบผสมผสานที่มีอยู่ได้แสดงให้เห็นผลกระทบที่หลากหลายต่อผลลัพธ์ขององค์กรแล้ว ผลกระทบต่อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนยังคงไม่ถูกเปิดเผย เพื่อแก้ไขช่องว่างการวิจัยนี้ เราได้ทำการศึกษาเชิงประจักษ์ ข้อมูลปฐมภูมิถูกรวบรวมในภาค ICT ของเซอร์เบีย (N=122) โดยใช้แบบสอบถามที่มีโครงสร้างซึ่งพัฒนาขึ้นเพื่อจุดประสงค์นี้ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย OLS regression ผลลัพธ์ยืนยันผลเชิงบวกของรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานต่อสินทรัพย์ไม่มีตัวตนของบริษัท ICT ซึ่งสามารถขับเคลื่อนความสำเร็จทางการเงินของบริษัทเหล่านี้ต่อไปได้ โดยทั่วไป ผลลัพธ์เหล่านี้บ่งบอกเป็นนัยว่าโมเดลการทำงานแบบผสมผสานซึ่งกำลังกลายเป็น



มาตรฐานสำหรับหลายอุตสาหกรรม จะไม่เป็นอันตรายต่อการสร้างสินทรัพย์ไม่มีตัวตน ซึ่งเป็น  
ทรัพยากรสูงสุดของบริษัทสมัยใหม่ (Milenko Radonić et al., 2021)



### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยศึกษาเรื่อง “แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ” ในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การเก็บข้อมูลเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

#### 3.1 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant) คือ พนักงานประสานงานลูกค้าและซัพพลายเออร์จำนวน 18 คน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน รวมจำนวน 20 คน จากบริษัทเอกชนที่ทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ซึ่งจะต้องเป็นพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแบบผสมผสาน ที่ยินดีให้ความร่วมมือในการตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนครบถ้วนและลึกซึ้ง โดยคัดเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากคุณสมบัติที่ต้องการมีลักษณะที่มีความเฉพาะเจาะจง

#### 3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 3.2.1 การศึกษาค้นคว้าเอกสาร

เป็นการค้นคว้าระยะแรก ในส่วนนี้จะค้นคว้าประเด็นเกี่ยวกับ ทฤษฎีระบบ (System Theory) แนวคิดทางการจัดการ (POCCC) ทฤษฎีทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) และทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยี (The Technology Acceptance Model: TAM) การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ทฤษฎีปรากฏการณ์วิทยา (The Phenomenology) จากหนังสือวิชาการต่าง ๆ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน อันเป็นการชี้ประเด็นให้ศึกษา

##### 3.2.2 การศึกษาภาคสนาม

เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ศึกษาเกี่ยวกับ แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ โดยการสัมภาษณ์จากแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

### 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การทำแบบสัมภาษณ์ (Interview form) เป็นการเก็บรวบรวมภาคสนามของ “แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ” ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structured Interview Form) มีประเด็นคำถามกำหนดขึ้นไว้ในการสัมภาษณ์อย่างเป็นขั้นเป็นตอน เรียงลำดับก่อนหลังไว้เป็นอย่างดี โดยมีคำถามแบบปลายเปิด ในขณะการสัมภาษณ์ใช้ความคุ้นเคยระหว่างผู้ทำวิจัยและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ทำให้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลมีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล และสามารถเจาะประเด็นสำคัญ รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้อย่างละเอียด ลึกซึ้ง โดยตั้งประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อเชื่อมโยงพฤติกรรม ความคิด ความรู้สึก อาจจะทำให้ผู้วิจัยได้รับข้อมูลประเด็นที่น่าสนใจใหม่ ๆ เพื่อประกอบการศึกษาต่อไป และสุดท้าย ผู้วิจัยจะสอบถามเพื่อขยายความเพิ่มเติมในแต่ละประเด็นภายหลัง โดยลักษณะคำถามจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ โดยในการสัมภาษณ์ครั้งนี้มี 2 รูปแบบคือ

1. การสัมภาษณ์โดยใช้โครงสร้างคำถามตามที่ผู้วิจัยเตรียมไว้ โดยการพูดคุยแบบธรรมชาติ ผู้วิจัยจะบันทึกคำถามและคำตอบในการพูดคุยเอาไว้แล้วนำมาจดบันทึกภายหลัง
2. การสัมภาษณ์ถึงความคิดเห็นข้อเสนอแนะและประเด็นที่น่าสนใจอื่น ๆ ระหว่างการสนทนา นอกเหนือจากคำถามในแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

- 3.4.1 แบบสัมภาษณ์ ที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา
- 3.4.2 เครื่องบันทึกเสียง ใช้ในการสัมภาษณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4.3 ตัวผู้วิจัย เป็นผู้ทำการสัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูล

### 3.5 การตรวจสอบข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลภายหลังการเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่ได้รับถูกต้องและตรงกับความเป็นจริง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของผลวิจัยด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ทันที เพื่อที่จะสามารถจดจำรายละเอียดและบริบทแวดล้อมในช่วงวันและเวลาที่ได้ทำการสัมภาษณ์ได้ ซึ่งจะส่งผลต่อการตีความหมายของข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล (Validity) โดยนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกเสียงสัมภาษณ์มาเรียบเรียงและตีความเพื่อย้อนถามกลับไปยังผู้ให้ข้อมูลอีกครั้ง เป็นการตรวจสอบซ้ำเพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือของจากข้อมูลที่ได้รับจากผู้ให้ข้อมูลในแต่ละราย

3. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เพื่อพิสูจน์ว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มาจากแหล่งต่าง ๆ นั้นถูกต้อง โดยการตรวจสอบจากการเปรียบเทียบจากแหล่งข้อมูลหลายแหล่ง ทำให้ผู้วิจัยมั่นใจได้ว่าข้อมูลมีความน่าเชื่อถือสูงสุด โดยพิจารณาน้ำเสียง โทนเสียง รวมไปถึงประเด็นที่ค้นพบจากการศึกษา ตลอดจนข้อมูลเอกสารและรายงานศึกษาที่เกี่ยวข้องเพื่อมาประกอบการแปลความหมาย

### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวางแผนการวิเคราะห์ข้อมูล อ่านข้อมูลจากการสัมภาษณ์ทั้งหมดที่ได้มา เพื่อให้มองเห็นภาพรวมข้อมูลทั้งหมด เมื่ออ่านจบจะเริ่มเห็นแนวทางในการวิเคราะห์และสามารถกำหนดหมวดหมู่และประเด็นหลักของข้อมูลได้เป็นอย่างดีโดยการวิเคราะห์ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความ (Interpretation) ซึ่งได้จากการสัมภาษณ์ที่ได้บันทึกไว้โดยผู้วิจัยได้ฟังหลาย ๆ เหตุการณ์และได้ทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าแล้ว ข้อมูลที่ไม่ต้องการจะถูกกำจัดออกไป หลังจากนั้นจึงทำการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Inductive) โดยการเขียนเป็นประโยคหรือข้อความตามกรอบแนวคิดทฤษฎีหรือกรอบปัญหาของการวิจัย

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร (Document Research) ในการวิเคราะห์เอกสารผู้วิจัยจะคำนึงถึงบริบท

(Context) หรือสภาพแวดล้อมของข้อมูลเอกสารที่นำมาวิเคราะห์ประกอบด้วยว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

2. การแปลความหมายและการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมา เป็นขั้นตอนที่ทำให้ผลการวิเคราะห์ที่สำคัญที่สุด การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการสะท้อนถึงสาเหตุและปัจจัยเชิงลึกที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมอันเป็นประเด็นหลักทั้งหมดที่ผู้วิจัยพบในข้อมูล แล้วนำมาสรุปผลการวิจัยโดยการบรรยายแบบเล่าเรื่องให้ทราบ และไล่เรียงตามแต่ละประเด็นที่ศึกษา



## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ” ใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์พนักงานที่ทำงานแบบผสมผสานทั้งหมด 20 คน จนได้ข้อมูลที่อิมตัว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Hybrid Work) ที่จะเป็นมาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสานต่อการทำงานในยุควิถีปกติใหม่ จะเป็นแนวทางการทำงานในอนาคตสำหรับองค์กรธุรกิจ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยออกเป็น 4 หัวข้อหลักดังนี้

- 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์
- 4.2 ความหมายการทำงานแบบผสมผสาน
- 4.3 แนวทางการทำงานแบบผสมผสาน
- 4.4 ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสาน

#### 4.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

จากการสัมภาษณ์พนักงานที่ทำงานแบบผสมผสานทั้งหมดจำนวน 20 คน พบว่าแต่ละส่วนงานมีความแตกต่างในเรื่องของวิธีการทำงานซึ่งมีการปรับแนวทางการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่อาคารสำนักงานเปลี่ยนเป็นรูปแบบผสมกับการทำงานที่บ้านซึ่งสามารถสรุปข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ตามตารางที่ 4.1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	4	20.00
หญิง	16	80.00
อายุ		
อายุระหว่าง 21 –30	9	45.00
อายุระหว่าง 31- 40	10	50.00
อายุระหว่าง 41- 50	1	5.00
อายุงานในตำแหน่ง		
น้อยกว่า 1 ปี	2	10.00
ระหว่าง 1-3 ปี	6	30.00
มากกว่า 3 ปี	12	60.00

จากข้อมูลตารางที่ 4.1 ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 20 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 16 คน (ร้อยละ 80.00) มีอายุระหว่าง 31- 40 จำนวน 10 คน (ร้อยละ 50.00) และมีอายุงานในตำแหน่งมากกว่า 3 ปี จำนวน 12 คน (ร้อยละ 60.00)

#### 4.2 ความหมายการทำงานแบบผสมผสาน

**ความหมายการทำงานแบบผสมผสาน** หมายถึง การใช้วิธีการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานในสำนักงานและการทำงานจากระยะไกล ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อสร้างความยืดหยุ่นและเสริมสภาพให้แก่พนักงาน การทำงานแบบนี้ช่วยให้พนักงานสามารถปรับตารางงานของตนเองให้เหมาะสมกับการทำงานและชีวิตส่วนตัว อีกทั้งยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยองค์กรสามารถรับประโยชน์จากการมีพนักงานที่มีความสุขและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ณ ที่สุด โมเดลการทำงานแบบนี้สามารถส่งเสริมให้มีสมดุลที่ดีระหว่างชีวิต

และงาน เพิ่มประสิทธิภาพและขยายความเป็นไปได้ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ได้ผลลัพธ์จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

ความหมายที่ 1 การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid work) หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานที่ทำให้สถานที่ทำงานของพนักงานมีความยืดหยุ่น ด้วยเสรีภาพในการเลือกว่าจะทำงานที่นั่นหรือไม่ที่นั่นตามที่พนักงานและนายจ้างเห็นสมควร รูปแบบผสมผสานการทำงานที่ออฟฟิศและที่บ้าน เข้าไว้ในตารางงานของพนักงาน

“เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนที่ช่วยให้การดำเนินงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานระยะไกล ผู้สมัครที่เชี่ยวชาญในการใช้ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่เพียงแต่ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว แต่ยังมีส่วนร่วมได้เร็วขึ้นอีกด้วย มันเป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยตรง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“เป็นเรื่องดีที่บริษัทให้เรามีส่วนร่วมในการเลือกว่าจะทำงานที่ไหน ซึ่งสะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับความรู้สึกและความสะดวกสบายของพนักงาน การทำงานแบบผสมผสานนี้ช่วยให้ฉันสามารถควบคุมไลฟ์สไตล์การทำงานของตนเองได้ดีขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“การทำงานแบบผสมผสานไม่ได้แปลว่าเราเลือกที่จะไม่ไปที่ออฟฟิศเลย แต่มันเป็นการปรับปรุงวิธีการทำงานให้เหมาะกับสถานการณ์และความต้องการของแต่ละคน ส่วนตัวฉัน ฉันรู้สึกว่ามันช่วยให้ฉันมีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้มากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

ความหมายที่ 2 การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid work) หมายถึง การจัดการงานที่ยืดหยุ่นซึ่งผสมผสานทั้งการทำงานในสำนักงานและการทำงานระยะไกล แทนที่จะให้พนักงานทำงานนอกสถานที่เพียงอย่างเดียวหรือทำงานจากระยะไกล



“ตั้งแต่บริษัทเราเริ่มนำระบบการทำงานแบบผสมผสานมาใช้ ฉันรู้สึกว่าเป็นการเติมเต็มต่อการทำงานของฉันมากขึ้น เพราะฉันสามารถเลือกที่จะทำงานที่สำนักงานเมื่อต้องการความสัมพันธ์หรือทำงานร่วมกับทีม และสามารถทำงานจากที่บ้านเมื่อต้องการความสงบเพื่อคิดงานแบบลึกซึ้ง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“สำหรับพี่ การทำงานแบบผสมผสานเป็นอีกหนึ่งรูปแบบที่ช่วยให้ฉันคงความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว ฉันสามารถเลือกที่จะทำงานในสำนักงานเมื่อฉันต้องการความร่วมมือและยังสามารถทำงานจากที่บ้านเพื่อหลีกเลี่ยงการเดินทางหรือเมื่อมีสิ่งๆ ที่ฉันต้องจัดการในบ้าน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“การทำงานแบบผสมผสานช่วยให้ฉันมีความยืดหยุ่นและแนวทางในการจัดการการทำงานของตนเอง ตัวเลือกในการทำงานไม่ได้ถูกจำกัดเพียงที่สำนักงานหรือทำงานจากระยะไกลเท่านั้น แต่ฉันสามารถเลือกที่จะผสมผสานสองแบบนี้เข้าด้วยกัน สร้างโอกาสในการทำงานที่มีประสิทธิภาพขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

ความหมายที่ 3 การทำงานแบบผสมผสาน หมายถึง แนวทางการทำงานที่มีความยืดหยุ่นซึ่งผสมผสานการทำงานในสำนักงานและการทำงานจากที่บ้าน การทำงานแบบผสมผสานมีความยืดหยุ่นแตกต่างกันไปและรองรับตารางการทำงานที่แตกต่างกัน ช่วยให้พนักงานสามารถเลือกวิธีการและสถานที่ทำงานของตนได้ และมอบความเป็นอิสระแก่พนักงานในการออกแบบสัปดาห์การทำงานของตนในลักษณะที่เหมาะสมกับทั้งตนเองและตามนโยบายของบริษัท องค์กรที่ใช้โมเดลการทำงานแบบผสมผสานสามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้นให้กับพนักงานของตนได้ เป็นสิ่งช่วยขับเคลื่อนประสิทธิภาพการทำงานและความผูกพันของพนักงานในที่ทำงาน และช่วยให้ผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

“เห็นได้ชัดว่าการใช้แนวทางการทำงานแบบผสมผสานทำให้ทีมของฉันมีความสามารถในการปรับตัวและรองรับตารางงานที่หลากหลายขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานมีความผูกพันและความมุ่งมั่นในการทำงานมากขึ้น เพราะพวกเขาารู้สึกถึงความเป็นอิสระในการเลือกวิธีการและสถานที่ทำงานของตน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“เมื่อเริ่มทำงานแบบผสมผสาน ฉันรู้สึกว่ามีสัปดาห์การทำงานที่มีความสมดุลมากขึ้น บางวันฉันอาจจะไปที่สำนักงานเพื่อประชุมหรือทำงานเป็นทีม และบางวันฉันก็เลือกที่จะทำงานจากที่บ้าน เพื่อให้สามารถโฟกัสในงานที่ต้องการความสงบ ซึ่งทั้งหมดนี้ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความสุขในการทำงานสำหรับฉัน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“บริษัทของเราให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และนี่คือเหตุผลที่เราเลือกใช้โมเดลการทำงานแบบผสมผสาน ฉันเชื่อว่าด้วยการให้พนักงานมีความยืดหยุ่นในการเลือกวิธีการและสถานที่ทำงาน จะช่วยให้พนักงานมีความสุขและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และนี่ก็เป็นสิ่งที่เราอยากเห็นในองค์กรของเรา”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของทั้ง 3 กลุ่ม โดยให้ความหมายว่า การทำงานแบบผสมผสาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานอย่างยืดหยุ่นที่ให้สถานที่ทำงานและวิธีการทำงานของพนักงานมีความหลากหลาย โดยผสมผสานระหว่างการทำงานที่สำนักงานและการทำงานจากที่บ้านหรือระยะไกล สนับสนุนให้พนักงานมีเสรีภาพในการเลือกและออกแบบตารางงานของตนเองในลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท วิธีการนี้ส่งผลให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และเพิ่มความมุ่งมั่นและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน

### 4.3 แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสาน

ในยุคที่เทคโนโลยีและการเชื่อมต่อข้อมูลกลายเป็นส่วนสำคัญของชีวิตประจำวัน รูปแบบการทำงานได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การทำงานแบบผสมผสานเป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานและนายจ้างในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรและยืดหยุ่น ทั้งยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้ แต่การปรับปรุงและเน้นให้มีประสิทธิภาพในการทำงานแบบนี้จำเป็นต้องอาศัยการวางแผนและความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง งานวิจัยนี้ได้นำเสนอประเด็นสำคัญและแนวทางในการทำงานแบบผสมผสานที่จะช่วยให้ทั้งองค์กรและพนักงานทำงานแบบเรียลไทม์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

**1. ปัจจัยนำเข้า (Input)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานในแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร มีดังนี้

#### ประเด็นที่ 1 เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานที่เพียงพอและพร้อมใช้

การทำงานแบบทั่วไปในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากร องค์กร และลูกค้า ซึ่งในปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลอย่างมากในการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์กรต้องสามารถใช้ประโยชน์จากการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี (Technology Transformation) ซึ่งเป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่าเทคโนโลยีสารสนเทศเดิมมีโอกาสล้ำสมัยได้ตลอดเวลาหากมีเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เข้ามาแทนที่ โดยเฉพาะองค์กรที่ไม่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงนี้หรือไม่ได้คำนวณความคุ้มค่าหรือคุ้มทุนไว้ก่อนว่าจำเป็นต้องเปลี่ยนเมื่อใด อาจไม่สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ได้เลย

สำหรับการทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาการสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศหลักๆ ให้แก่บุคลากร โดยหวังให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ผู้ปฏิบัติและองค์กรในแง่ของความเพียงพอและพร้อมใช้งาน หมายความว่า องค์กรควรตระหนักว่า เทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การใช้สิ่งเหล่านี้ไปนานวันอาจเกิดความล้าสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์ในการดำเนินในยุคการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องจัดระบบการเลือกใช้ การติดตาม และการเปลี่ยนหรือยกระดับเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้ให้อย่างเป็นระบบเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ในแง่ของความเพียงพอและพร้อมใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศในที่นี้ ได้แก่

1) ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มที่สนับสนุนการทำงานจากที่ไหนก็ได้ เช่น โปรแกรมประยุกต์ สำหรับการประชุมออนไลน์ ระบบจัดการงาน ระบบความปลอดภัยข้อมูล เมื่อพูดถึงซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มสำหรับการทำงานแบบผสมผสาน จะเห็นว่ามีความจำเป็นในการใช้เครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรสามารถสื่อสารและทำงานได้อย่างไม่ขาดต่อ โปรแกรมประยุกต์สำหรับการประชุมออนไลน์ เช่น Zoom หรือ Microsoft Teams ช่วยให้ทีมงานสามารถเจรจาและสื่อสารระหว่างกัน โดยไม่ต้องพบปะหน้า นอกจากนี้ ระบบความปลอดภัยข้อมูล เช่น VPNs หรือระบบตรวจสอบตัวตน เป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม เนื่องจากการทำงานระยะไกลเกี่ยวข้องกับการเข้าถึงข้อมูลขององค์กรผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การรักษาความปลอดภัยข้อมูลจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญ เพื่อป้องกันข้อมูลจากการสูญหายหรือการถูกโจมตี

2) อุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ เนื่องจากเทคโนโลยีเหล่านี้มีการยกระดับ (Up grade) ให้ก้าวหน้าเพื่อรองรับความซับซ้อนของข้อมูลและประสิทธิภาพ การมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยไม่เพียงแต่ช่วยให้การประมวลผลข้อมูลและการทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ยังเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการทำงานร่วมกับทีมงานเอง ซึ่งในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่รวดเร็ว การที่บุคลากรมีอุปกรณ์ที่สามารถรองรับกับเทคโนโลยี ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มต่างๆ ในปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ นอกจากนี้ อุปกรณ์ของบุคลากรที่ทันสมัย ยังเป็นส่วนหนึ่งในการป้องกันความปลอดภัยข้อมูล โดยอุปกรณ์ที่มีการปรับปรุงเป็นประจำจะมีการรองรับระบบความปลอดภัยที่ดีขึ้น เพื่อป้องกันการโจมตีจากภายนอก ดังนั้น การลงทุนในอุปกรณ์ทันสมัยสำหรับบุคลากรเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาเป็นอย่างยิ่งเพื่อรักษาความปลอดภัย และประสิทธิภาพในการทำงาน

3) การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วและมีความน่าเชื่อถือ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในยุคปัจจุบัน เพราะการทำงานในรูปแบบผสมผสานมักต้องพึ่งพาเทคโนโลยีและการเชื่อมต่อออนไลน์ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมผ่านวิดีโอ การส่งข้อมูลขนาดใหญ่ หรือการเข้าถึงระบบ เซิร์ฟเวอร์ภายนอก การมีการเชื่อมต่อที่เร็วจะทำให้การสื่อสารและการถ่ายทอดข้อมูลเกิดขึ้นได้อย่างไม่มีสะดุด ทำให้เพิ่มความเป็นมืออาชีพและความมั่นใจในการทำงาน ส่วนการเชื่อมต่อที่มีความน่าเชื่อถือหมายถึงความสามารถในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีการขาดและจากนั้น เพื่อให้การทำงานและการสื่อสารไม่เกิดปัญหาหรือข้อจำกัด ดังนั้น การลงทุนในระบบการเชื่อมต่อที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่จะต้องควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อรองรับแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน ที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร

“การถือกำเนิดของแอปพลิเคชันการประชุมออนไลน์และระบบการจัดการงานถือได้ว่าเป็น game changer ตอนนี้สามารถประสานงานโครงการได้อย่างราบรื่นจากทุกที่ แอปพลิเคชันอย่าง Zoom และ Google Meet กลายเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจตรงกันและโปรเจกต์ต่างๆ เป็นไปตามแผน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“การมีคอมพิวเตอร์และสมาร์ตโฟนช่วยเพิ่มความสามารถในการทำงานจากทุกที่ได้อย่างมาก ทำงานร่วมกับลูกค้าและนักออกแบบอื่นๆ แบบเรียลไทม์ได้ง่ายขึ้น แชร์ไฟล์ขนาดใหญ่ได้อย่างรวดเร็ว และดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุณภาพและความเร็วของอุปกรณ์ที่ทันสมัยได้ยกระดับมาตรฐานการทำงานที่สามารถส่งมอบได้อย่างแท้จริง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“ช่วยให้มั่นใจได้ว่าฉันสามารถเข้าถึงและแก้ไขปัญหาจากระยะไกลได้โดยไม่มีปัญหาโดยพื้นฐานแล้ว การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ดีคือเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้เทคโนโลยีอื่นๆ สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมที่สุดในการทำงานจากระยะไกล”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3



## ประเด็นที่ 2 การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าทำงานในองค์กร

การทำงานแบบผสมผสานได้เสริมกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเพื่อสรรหาพนักงานใหม่สำหรับการทำงาน โดยเมื่อก่อนนั้น การทำงานที่สำนักงานมักมีข้อกำหนดในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน (Put the right man to the right job) โดยพิจารณาในมุมมองของความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทักษะคติ และบุคลิกภาพ องค์กรมักปล่อยให้ ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work life balance) เป็นเรื่องของการจัดสรรจากองค์กร พนักงานเดินทางมาทำงานที่สำนักงาน เมื่อครบกำหนดเวลางานจึงเดินทางกลับบ้านและไม่ได้นำงานมาทำที่บ้าน จะด้วยเหตุผลการป้องกันความลับของงานหรือเหตุผลใดก็ตาม สิ่งนี้เป็นการสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรไปโดยอัตโนมัติ แต่การทำงานแบบผสมผสานนั้น องค์กรต้องการบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Autonomy) เนื่องจากต้องทำงานที่บ้านหรือนอกสำนักงานเป็นการผสมที่แยกไม่ออกระหว่าง “งาน” กับ “ชีวิตส่วนตัว” ซึ่งหากบุคลากรที่ไม่สามารถจัดสรรเวลาและแยกแยะงานออกจากชีวิตส่วนตัวได้ อาจทำให้ติดกับดักคำว่า “เดี๋ยวก็ได้” หรือ “ขออีกนิด” จนทำให้สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานผิดเพี้ยนไป ดังนั้นการคัดเลือกบุคลากรใหม่เพื่อปฏิบัติงานแบบผสมผสานนั้น องค์กรจึงควรพิจารณาเพิ่มประเด็น “ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว” เข้าไปเพื่อให้บุคลากรที่รับเข้าทำงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประเด็นที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาเพิ่มเติมในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่

1) ทักษะคติในการทำงานอย่างเป็นอิสระ และมีทักษะในการจัดการเวลา เป็นความรู้สึกละเอียด การคิดที่ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการส่งมอบผลงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องมีการดูแลหรือการควบคุมจากฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร การที่บุคลากรมีทัศนคติแบบนี้ จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าเขาสามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการปฏิบัติงานแบบผสมผสานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนทักษะในการจัดการเวลาหมายถึงความสามารถในการแบ่งแยกเวลาทำงานและเวลาส่วนตัว การวางแผนและการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาที่มี และการมีความยืดหยุ่นในการปรับแผนที่มีเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด หากบุคลากรสามารถควบคุมและจัดการเวลาได้ดี การทำงานแบบผสมผสานจะไม่ส่งผลกระทบต่อสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และยังเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบผลงานอีกด้วย

2) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสมบุคลากรควรมีความคุ้นเคยและสามารถใช้งานเครื่องมือและแพลตฟอร์มต่างๆ ที่ช่วยในการทำงาน

ระยะไกลได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นซอฟต์แวร์สำหรับการประชุมออนไลน์, แพลตฟอร์มการทำงานเป็นทีม, หรือเครื่องมือสำหรับการจัดการโปรเจกต์แบบรีโมท เพราะในยุคของการทำงานแบบผสมผสาน การสื่อสารและการทำงานผ่านเทคโนโลยีนั้นมีความสำคัญเป็นพิเศษ นอกจากนี้ บุคคลากรยังควรมีความรู้พื้นฐานในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเมื่อเจอปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นการตั้งค่ากล้อง ไมค์ หรือการแก้ไขปัญหาเรื่องการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต เพื่อให้การทำงานแบบรีโมทเป็นไปอย่างราบรื่น และลดการขัดข้องที่อาจเกิดขึ้น การมีความรู้และทักษะในด้านนี้จึงทำให้บุคคลากรมีความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี และสามารถตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะในการสื่อสารและทำงานเป็นทีม ทั้งในสภาพการทำงานที่บ้านและที่สถานที่ทำงาน ไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบันที่เน้นการทำงานแบบผสมผสาน แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือและความเข้าใจภายในทีม พนักงานที่มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดีจะสามารถเข้าใจงานและความต้องการของทีมงานได้ดีขึ้น ลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมในสภาพการทำงานที่บ้านหรือทำงานแบบระยะไกลย่อมต้องการทักษะเฉพาะเจาะจงเพื่อให้การสื่อสารและการส่งมอบงานเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนั้น ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาเป็นพิเศษว่าบุคคลากรที่สมัครเข้ามามีความสามารถในการปรับตัวกับการทำงานในรูปแบบใด มีการเตรียมตัวและมีอุปกรณ์การสื่อสารที่เหมาะสมและได้มาตรฐาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเพื่อสร้างความมั่นใจว่าเขาสามารถสื่อสารและทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นในสภาพการทำงานที่บ้านหรือที่สำนักงาน

“ในสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่แต่ละบุคคลจะสามารถจัดการงานของตนได้อย่างอิสระ ตรงตามกำหนดเวลา และจัดลำดับความสำคัญของภาระงานของตนอย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องมีการควบคุมดูแลอย่างต่อเนื่อง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนที่ช่วยให้การดำเนินงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานระยะไกล ผู้สมัครที่เชี่ยวชาญในการใช้ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับงานไม่เพียงแต่ปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว แต่ยังมีส่วนร่วมได้เร็วขึ้นอีกด้วย มันเป็นตัวเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตโดยตรง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“การประเมินทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมถือเป็นสิ่งสำคัญมาโดยตลอด แต่ตอนนี้ เรายังมองหาความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกันอีกด้วย เราทำการสัมภาษณ์ตามสถานการณ์และบางครั้งก็มีแบบฝึกหัดเสมือนจริงเพื่อดูว่าผู้สมัครได้ตอบถ่ายทอดความคิด และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีเพียงใด ไม่ว่าจะเป็นนอกสถานที่หรือจากระยะไกล เป็นเรื่องเกี่ยวกับการค้นหาบุคคลที่ประสบความสำเร็จในทั้งสองสภาพแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจว่ามีสภาพแวดล้อมการทำงานที่กลมกลืนและมีประสิทธิผล”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสามารถสรุปด้านข้อมูลนำเข้า (Input) ในกระบวนการเชิงระบบสำหรับการทำงานแบบผสมผสานในรูปแบบที่มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงเทคโนโลยีคุณสมบัติของพนักงาน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทั้งหมดนี้จะช่วยในการสร้างกระบวนการทำงานที่มีความมีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังทั้งของพนักงานและองค์กร



**2. กระบวนการ (Process)** ในยุคที่เทคโนโลยีและวิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนากระบวนการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมและความต้องการของลูกค้าได้อย่างราบรื่น การทำงานแบบผสมผสานไม่เพียงแต่จะเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน แต่ยังเน้นไปที่การปรับปรุงและยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อกระบวนการทำงานดีและถูกต้อง ก็จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ประเด็นที่ 1 แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ควรมีการจัดทำแนวปฏิบัติที่เป็นมิตรกับพนักงานในด้านการพัฒนา และการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานแบบผสมผสาน เพราะการให้ข้อมูลและการสื่อสารกับพนักงานที่เป็นมิตรและตรงไปตรงมาสามารถป้องกันความเข้าใจผิดและข้อกังวลสงสัยที่อาจเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันการพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานควรทำในแนวทางที่สนับสนุนความต้องการของงานแบบผสมผสาน เช่น การฝึกอบรมในด้านการใช้เครื่องมือดิจิทัลใหม่ หรือการประสานงานระหว่างทีมที่ตั้งอยู่ต่างที่ นอกจากนี้ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็ควรมีความยืดหยุ่น การประเมินผลและการให้คำแนะนำที่เป็นกันเอง ทำให้พนักงานรู้สึกไม่ด้อยค่า และมีคุณค่า และยังสามารถประสานกับเพื่อนร่วมงานแบบผสมผสานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั้งหมดนี้ จะช่วยส่งเสริมให้มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร และเน้นให้พนักงานทุกคนมีความสุข และรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานในโลกการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้

“ในปัจจุบันการทำงานของเรามีการผสมผสานกันมากขึ้น ซึ่งทำให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นเรื่องที่ยิ่งใหญ่ ซึ่งเราใส่ใจที่จะทำให้ทุกคนรู้สึกถูกเห็นแก่คุณค่าและมีความสุขในการทำงาน การฝึกอบรมในด้านการใช้เครื่องมือดิจิทัลและการสื่อสารที่เป็นมิตรก็เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยที่ช่วยให้เราสามารถทำงานได้ราบรื่น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ผมรู้สึกภูมิใจที่ได้เข้าร่วมทีมที่เน้นการพัฒนาพนักงานในแนวทางที่สนับสนุนการทำงานแบบผสมผสาน เพราะเราเข้าใจว่าโลกการทำงานยังคงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นเราต้องเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานของเราให้เข้ากับสิ่งเหล่านั้นเสมอ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“การที่มีการสื่อสารที่ชัดเจนและการฝึกอบรมที่เหมาะสมนั้นมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะในงานแบบผสมผสานที่เราต้องประสานกับคนจากหลายฝ่าย เมื่อมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนและการสนับสนุนจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทำให้ผมรู้สึกมั่นใจและมีสมรรถนะที่ดีในการทำงานมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

1) ปรับกฎระเบียบในการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานแบบผสมผสาน เนื่องจากการทำงานแบบผสมผสานนั้น บุคลากรส่วนใหญ่ใช้เวลาทำงานนอกสถานที่ทำงานมากกว่า อาจเป็นช่องว่างให้นายจ้างที่ไม่พอใจพนักงานบางคนนำพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานมาอ้างเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเลิกจ้างพนักงานโดยไม่จ่ายค่าชดเชย ดังนั้น การทำงานแบบผสมผสานจึงจำเป็นต้องออกกฎระเบียบหรือข้อบังคับในการทำงานขึ้นมาเสริมหรือเปลี่ยนใหม่ ที่ไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ดังนี้

1.1) นโยบายและข้อกำหนดจากองค์กร และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากที่บ้าน ซึ่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 8) พ.ศ.2566 ได้มีสาระสำคัญที่กล่าวถึงการทำงานจากที่บ้านเอาไว้ ในมาตรา 23/1 วรรคหนึ่ง ได้บัญญัติให้นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันให้ลูกจ้างสามารถทำงานนอกสถานประกอบการหรือนอกสำนักงานของนายจ้างได้ โดยลูกจ้างสามารถนำงานดังกล่าวไปทำที่บ้านหรือที่พักอาศัย หรือทำงานผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานที่ใด ๆ ได้

“ตามที่พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฉบับที่ 8 พ.ศ.2566 ได้กำหนดไว้ บริษัทของเราได้ปรับนโยบายให้พนักงานสามารถทำงานจากที่บ้าน โดยไม่จำเป็นต้องมาที่สำนักงานทุกวัน หากงานที่รับผิดชอบสามารถทำได้ผ่านระบบออนไลน์ สิ่งนี้ทำให้เรามีความยืดหยุ่นในการจัดการงาน และพนักงานยังสามารถรักษาสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดียิ่งขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ในยุคปัจจุบัน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานแบบที่ไม่ได้มาที่สำนักงาน และด้วยการที่พระราชบัญญัติได้สนับสนุนให้มีการทำงานแบบนี้ ทำให้เรามีโอกาสในการพัฒนาระบบการทำงานของบริษัทให้ทันสมัยและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในยุคดิจิทัล”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“การที่พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถทำงานนอกสถานประกอบกิจการได้ ทำให้เราสามารถรวมทีมงานที่มีความสามารถจากทุกที่ทุกเวลา ไม่จำกัดเฉพาะที่บริษัทเท่านั้น ซึ่งส่งผลให้เราสามารถเปิดโอกาสและเสริมสร้างทีมงานที่มีความหลากหลายและมีความสามารถตามที่เราต้องการได้อย่างเต็มรูปแบบ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

1.2) พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 119 (5) นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้างในกรณีหนึ่งกรณีใด ดังต่อไปนี้ ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกัน ไม่ว่าจะในวันหยุดคั้นหรือไม่ก็ตาม โดยไม่มีเหตุอันสมควร จากสาระของกฎหมายนี้ ลูกจ้างต้องปฏิบัติครบองค์ประกอบ ทั้ง 3 ข้อ คือ 1) ลูกจ้างละทิ้งหน้าที่ หรือไม่มาทำงานและไม่ลา 2) เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกันรวมหยุดคั้น และ 3) โดยไม่มีเหตุอันสมควร

จากพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานข้างต้น องค์กรต้องปรับเปลี่ยนสัญญาจ้างงานแบบผสมผสาน โดยควรกำหนดในรายละเอียดองค์ประกอบ ทั้ง 3 ข้อให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการตีความและสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรที่ทำงานแบบผสมผสานที่ต้องทำงานนอกสถานที่ทำงานเกินกว่า 3 วันติดต่อกัน ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 119 (5) อาจทำให้ลูกจ้างต้องถูกเลิกจ้างโดยไม่ได้รับค่าชดเชย ข้อความในสัญญาจ้างงานควรครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ข้อ ดังนี้

2.1) การละทิ้งหน้าที่ โดยองค์กรควรระบุนความหมายของการละทิ้งที่ในบริบทของการทำงานแบบผสมผสานไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากการละทิ้งหน้าที่ในบริบทของการทำงานในสำนักงานนั้นมีความแตกต่างจากการทำงานแบบผสมผสานอยู่หลายประเด็น

2.2) การไม่เข้าสำนักงานเป็นเวลา 3 วัน โดยองค์กรควรระบุถึงบุคคลที่มีสิทธิ์ในการไม่เข้าสำนักงานเป็นเวลา 3 วัน ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรที่ต้องทำงานแบบผสมผสานคลายกังวลเกี่ยวกับสิทธิ์ของตนในการทำงาน

2.3) ไม่มีเหตุอันควร โดยองค์กรควรระบุความหมายของเหตุอันควรและมีอันควรในบริบทของการทำงานแบบผสมผสานไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากอาจมีความแตกต่างจากการทำงานแบบผสมผสาน

“ในบทบาทของฉันในองค์กร การทำงานแบบผสมผสานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก แต่ฉันยังคงรู้สึกว่ามีความไม่ชัดเจนในสัญญาจ้างงานของฉัน ฉันเชื่อว่าความรู้สึกนี้เป็นสิ่งที่ผู้คนหลายคนในองค์กรน่าจะรู้สึกเช่นกัน โดยเฉพาะเรื่องการละทิ้งหน้าที่ ที่ในบริบทของการทำงานแบบผสมผสานอาจมีความแตกต่างกับการทำงานในสำนักงานปกติ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ฉันรู้สึกว่าการไม่เข้าสำนักงานเป็นเวลา 3 วันนั้นไม่ควรเป็นสาเหตุในการเลิกจ้าง เพราะบางครั้งฉันอาจทำงานจากที่บ้านหรือสถานที่อื่นๆ ซึ่งอาจเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าการเข้าสำนักงาน เหตุอันควรสำหรับฉันอาจแตกต่างจากผู้อื่น แต่ฉันรู้สึกว่าสัญญานั้นควรกำหนดให้ชัดเจนเพื่อป้องกันความเข้าใจผิด”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“ฉันเห็นด้วยกับความจำเป็นในการประกาศความหมายของเหตุอันควรและไม่ควร เนื่องจากในบริบทของการทำงานแบบผสมผสาน มันอาจมีความยืดหยุ่นมากขึ้น และฉันรู้สึกว่านี่คือสิ่งที่ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างควรเข้าใจเป็นอย่างดี”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

1.3) สิทธิและความรับผิดชอบของทั้งพนักงานและนายจ้าง ตามกฎหมายแรงงาน คือเรื่องสำคัญที่ทั้งสองฝ่ายควรทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น สำหรับนายจ้าง มีความรับผิดชอบที่จะต้องจ่ายค่าแรงตามที่กำหนด ให้สิทธิ์การพักผ่อน การลางาน และการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกตามมาตรฐาน รวมถึงการป้องกันอุบัติเหตุและความปลอดภัยในการ

ทำงาน ส่วนพนักงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามคำสั่งและข้อบังคับของนายจ้าง รักษาความลับขององค์กร และเข้าร่วมทำงานอย่างตั้งใจ เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งการที่ทั้งสองฝ่ายเข้าใจสิทธิและความรับผิดชอบนี้จะทำให้สร้างภาวะทำงานที่เป็นมิตร ร่วมมือกัน และสามารถแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้โดยมีประสิทธิภาพ

“การให้นายจ้างและพนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและความรับผิดชอบตามกฎหมายแรงงานเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทของเราให้ความสำคัญเป็นพิเศษ นี่จะเป็นการรับรองว่าทั้งสองฝ่ายจะได้รับสิทธิ์ที่เป็นธรรม และทำให้เกิดการทำงานร่วมกันในบรรยากาศที่สร้างสรรค์”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ในฐานะพนักงาน การรู้และเข้าใจถึงสิทธิและความรับผิดชอบของเราตามกฎหมายแรงงานช่วยให้ฉันมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และยังเป็นแรงเสริมให้ฉันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รู้สึกถึงความปลอดภัย และรู้ว่าหากมีปัญหาก็จะมีการแก้ไขโดยยึดตามกฎหมาย”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“จากประสบการณ์ในการจัดการทีมงาน การเน้นให้ทั้งนายจ้างและพนักงานมีความรู้ในกฎหมายแรงงานช่วยให้การตัดสินใจและการจัดการปัญหาเป็นไปอย่างรวดเร็ว และยุติธรรม ทำให้ทีมงานมีความสุข และยังสามารถทำงานได้ผลดีขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยความรู้นี้”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

1.4) การจัดการความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว ทั้งในด้านข้อมูลและสุขภาพ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญเพื่อป้องกันข้อมูลสำคัญจากการถูกโจมตีหรือถูกใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม ในขณะเดียวกัน การจัดการความปลอดภัยด้านสุขภาพของพนักงานไม่ใช่เพียงการรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ปลอดภัยจากอันตรายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการสร้างมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อในสถานที่ทำงาน รวมถึงการให้ความรู้และการสนับสนุนในเรื่องการรักษาสุขภาพทั้งร่างกายและจิตใจ เพื่อให้พนักงานมีสุขภาพที่ดี และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญแก่สองด้านนี้จะทำให้ทั้งองค์กรและพนักงานรู้สึกปลอดภัย มั่นใจ และทำงานได้อย่างมีความสุขและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

“เป็นความจริงว่าในยุคดิจิทัลนี้ ความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคลเป็นเรื่องที่สำคัญมาก แต่เราไม่ควรลืมหาสุขภาพของพนักงานก็เป็นสิ่งที่เราต้องให้ความสำคัญเช่นกัน สุขภาพที่ดีจะทำให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานที่เต็มประสิทธิภาพ และนั่นแหละที่ทำให้องค์กรของเราสามารถขยายตัวได้อย่างต่อเนื่อง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“จากประสบการณ์ส่วนตัวของฉัน การรักษาความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวทั้งในด้านข้อมูลและสุขภาพเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรไม่ควรละเลย การรักษาข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าและพนักงานด้วยความระมัดระวัง และการประกันว่าพนักงานของเรามีสุขภาพที่ดี ทั้งนี้ทำให้ฉันมั่นใจว่าเราสร้างความไว้วางใจแก่ลูกค้าและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“เราต้องเริ่มต้นด้วยการตระหนักถึงความสำคัญของความปลอดภัยในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลหรือสุขภาพ การมีการรักษาความปลอดภัยที่ดีจะทำให้พนักงานรู้สึกปลอดภัย และเมื่อพนักงานมีความสุข ประสิทธิภาพในการทำงานก็จะสูงขึ้น ซึ่งนี่คือปัจจัยที่ทำให้องค์กรของเราแข็งแกร่งและยั่งยืน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

## ประเด็นที่ 2 การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบทางไกล

การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อส่งเสริมความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับงาน ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างคุณค่าและความสามารถให้กับพนักงาน เท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความมั่นใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด ด้วยการใช้วิธีการการสอนที่หลากหลาย เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานแบบผสมผสานนั้นใช้เวลาทำงานนอกสถานที่ทำงานมากกว่า จึงควรมีการฝึกปฏิบัติและการสอนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ หรือการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง พนักงานจะได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการเจริญก้าวหน้าในสายงานของตนเอง และสามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดโปรแกรมเหล่านี้ยังช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ต้องการพัฒนาตนเอง และสามารถส่งเสริมให้ทีมงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าใส่ใจและยินดีสนับสนุนในการเติบโตของพนักงาน ทำให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการพัฒนาต่อเนื่องและยั่งยืน องค์กรควรดำเนินการ ใน 2 วิธีการ ดังนี้

1) การทบทวนความรู้ (Re Skill) เป็นการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงความรู้และทักษะที่มีอยู่ของพนักงานให้ตรงกับความต้องการหรือเทรนด์ของงานในปัจจุบัน หรือในอนาคตใกล้ซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี, วิธีการทำงาน, หรือความต้องการของลูกค้า การทบทวนความรู้นี้ช่วยให้พนักงานสามารถประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่แล้วกับสถานการณ์หรือการทำงานในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในสายงานที่พวกเขากำลังทำ การทบทวนความรู้ไม่ได้หมายความว่า จะลบทิ้งความรู้เดิมที่พนักงานมีไป แต่เป็นการเติมเต็มความรู้เดิมด้วยการเรียนรู้ใหม่ ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพและสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ทันเวลาที่ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2) การเพิ่มพูนทักษะและความรู้ (Up Skill) เป็นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่พนักงานมีอยู่แล้วให้สูงขึ้น โดยการเรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ หรือเทคนิคการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของงานที่มีความซับซ้อนหรือท้าทายมากยิ่งขึ้น การ Up Skill จะทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถที่กว้างขึ้น ไม่จำกัดเฉพาะในเรื่องที่พวกเขาเคยรู้เท่านั้น แต่ยังสามารถเข้าถึงและแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในงาน นอกจากนี้การ Up Skill ยังทำให้พนักงานมีความมั่นใจมากขึ้นในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร และช่วยในการเตรียมตัวสำหรับโอกาสหรือบทบาทใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการ Up Skill เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เข้ากับความต้องการขององค์กรและเทรนด์การทำงานในปัจจุบันและอนาคต

“เมื่อพูดถึงโปรแกรมฝึกอบรมในองค์กรของเรา มันไม่ใช่แค่การส่งต่อความรู้ทั้งหมดที่เรารู้เท่านั้น แต่เป็นการเสริมสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานทั้งหมดในการตอบสนองต่อความต้องการของงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสิ่งที่ดีที่สุดคือ การฝึกอบรมในทุกๆ วันนี้ได้แรงบันดาลใจจากวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์หรือปฏิบัติจริง ทำให้พนักงานของเราสามารถประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ในสภาวะที่โลกธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความรู้และทักษะต้องพัฒนาตามมาด้วย ทางองค์กรได้รับรู้ถึงความสำคัญนี้และจัดหาโปรแกรมการฝึกอบรมที่ตอบโจทย์และช่วยพัฒนาความสามารถของพนักงาน เพื่อไม่ให้พนักงานเราถูกทิ้งหลังในการแข่งขัน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“เมื่อพูดถึงการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาไม่เพียงแต่ให้ความรู้ใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนในองค์กรยึดมั่นในการเรียนรู้และต้องการเติบโต เราเชื่อว่าการที่พนักงานเข้าใจและรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรของเราเติบโตไปในทิศทางที่ถูกต้อง”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

### ประเด็นที่ 3 การติดตามการทำงานของบุคลากร

การติดตามการทำงานของบุคลากรต้องมีแนวทางที่มีโครงสร้างที่ดี โดยการสนับสนุนและการปฏิบัติการที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนนี้เป็นพื้นฐานในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบผสมผสาน

1) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการทำงานร่วมกันและมีการประสานงานกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยอาศัยบทบาทของฝ่ายบริหารในการส่งเสริม ในประเด็นเหล่านี้

1.1) การกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนสำคัญในการสร้างบริบททางการทำงานที่ทุกคนสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถถึงเป้าหมายขององค์กรได้ การกำหนดความคาดหวังเป็นการสื่อสารว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากพนักงานในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคุณภาพงาน เวลา หรือเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุ โดยความคาดหวังที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานมีทิศทางในการทำงาน และช่วยลดความขัดแย้งหรือความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น. นอกจากนี้ การกำหนดความคาดหวังยังทำให้บุคลากรรู้สึกที่พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การมีความคาดหวังที่ชัดเจนยังช่วยในการวัดและประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการติดตามและปรับปรุงแผนการทำงานในอนาคต

1.2) การจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น การทำงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีเครื่องมือและทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อรองรับการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดหาเครื่องมือไม่ได้หมายถึงเท่านั้นกับการมีอุปกรณ์ที่ทันสมัย แต่ยังครอบคลุมถึงการเข้าถึงข้อมูล การฝึกอบรม และการสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ฝ่ายบริหารมีบทบาทสำคัญในการประเมินความต้องการเหล่านี้ และให้แน่ใจว่าบุคลากรมีสิ่งทีพวกเขาต้องการเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้



การจัดการทรัพยากรอาจรวมถึงการหาบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ การหาแหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ หรือการเข้าถึงเครือข่ายสนับสนุนภายนอก หากบุคคลากรรู้สึกว่าคุณเขามีเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น การทำงานจะมีความคืบหน้า ประสิทธิภาพการทำงานจะเพิ่มขึ้น และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานยังจะเพิ่มขึ้นด้วย

1.3) การสร้างกลไกการตอบรับที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะรวมถึงการเช็คอินเป็นประจำ การตรวจสอบประสิทธิภาพ การติดตามและประเมินผลงานของบุคคลากรเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อรับรู้ความคืบหน้าและปัญหาที่เกิดขึ้น และนั่นจึงต้องมีกลไกการตอบรับที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นการติดตามที่มีประโยชน์แก่ทั้งบุคคลากรและองค์กร การเช็คอินเป็นประจำคือการติดต่อและประสานงานกับบุคคลากรโดยตรงในรูปแบบของการประชุม การสัมภาษณ์ หรือการพูดคุยที่เป็นประจำเพื่อควบคุมและรับรู้สถานะการทำงาน ขณะเดียวกัน การตรวจสอบประสิทธิภาพคือการวิเคราะห์และประเมินผลงานของบุคคลากรโดยอ้างอิงตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ กลไกการตอบรับที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้คุณบุคลากรรับรู้ถึงความสำเร็จและความไม่สำเร็จในการทำงาน และยังเป็นโอกาสในการรับฟังข้อคิดเห็นและแนะนำเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

1.4) ช่องทางการสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว การสื่อสารแบบเปิดเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสารนี้จะช่วยให้คุณบุคลากรแต่ละคนได้รับรู้ข้อมูล และแบ่งปันความคิดเห็นหรือคำแนะนำในการทำงานได้อย่างเปิดเผย โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินใจหรือถูกคัดค้าน เมื่อบุคคลากรสามารถสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลได้อย่างเปิดเผย จะสร้างสรรค์และเพิ่มศักยภาพในการร่วมมือและร่วมทำงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การสื่อสารแบบเปิดยังส่งเสริมให้มีการเข้าใจตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ทำให้ทุกคนมีทิศทางเดียวกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้น ช่องทางการสื่อสารแบบเปิดจึงเป็นหนึ่งในตัวประกันในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

1.5) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ยังมีส่วนช่วยในการผลิตและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรด้วย ในโครงการที่ได้รับการตรวจสอบอย่างดี พนักงานควรรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนและมีอำนาจ โดยรู้ว่าการมีส่วนร่วมของพวกเขามีคุณค่าและมีกระบวนการที่มีโครงสร้างเพื่อติดตาม ประเมิน และปรับปรุง

ประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขา การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นส่วนสำคัญในการรักษาและพัฒนาคุณภาพการทำงานของบุคคลากร และขับเคลื่อนองค์กรให้ ยั่งยืน ประเด็นนี้ไม่เพียงแต่เน้นให้แต่ละบุคคลมีความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้น แต่ยังช่วยสร้าง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ทุกคนรู้สึกว่าการเรียนรู้และปรับปรุงเป็นสิ่งที่ เป็นธรรมชาติและเป็นส่วน หนึ่งของกระบวนการทำงานประจำวัน การมีวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนี้ ยังส่งผลใน การสร้างมูลค่าและประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว โดยทำให้พนักงานได้รับความท้าทาย การ สนับสนุน และการเปิดโอกาสให้สามารถปรับปรุงเทคนิคและทักษะในการทำงานของตนเอง นอกจากนี้ การวางระบบและกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อติดตาม ประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานของบุคคลากรจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคง และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ มุ่งหวังให้พัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง นี่คือการทำให้บุคคลากรรู้สึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมที่สำคัญ และการทำงานของพวกเขา มีคุณค่าและมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร

“การติดตามการทำงานของบุคคลากรเป็นสิ่งที่เราให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเราเชื่อว่า การมีการติดตามที่มีโครงสร้างและชัดเจนจะช่วยให้ทีมงานทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ฝ่าย บริหารเราเน้นการสนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปิดกว้าง เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วม และรู้สึกว่าทุกความพยายามของพวกเขา นั้นมีคุณค่า”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ผมเชื่อว่าความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการทำงานที่เราสามารถติดตามและสนับสนุนพนักงาน ของเราได้ดีเพียงใด การที่เรามีการติดตามการทำงานที่มีโครงสร้างและชัดเจน ไม่เพียงแต่ช่วยให้ พนักงานทำงานด้วยความมั่นใจมากขึ้น แต่ยังเป็นการสื่อสารว่าเราให้ความสำคัญกับทุกความ พยายามและประสิทธิภาพที่พวกเขาสร้างขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“ด้วยการที่บริษัทให้ความสำคัญกับการติดตามการทำงานของบุคคลากร ทำให้เราสามารถ ประเมินประสิทธิภาพและทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานในทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง ฉันรู้สึกว่ามี ความเป็นส่วนร่วมในองค์กรและรู้สึกว่าการทำงานของฉันนั้นมีความสำคัญจริง ๆ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

### 3. ผลลัพธ์ (Output)

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 20 คน ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแบบผสมผสานในมุมมองที่หลากหลาย เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างมาจากหน่วยงานที่ต่างกัันและมีแนวทางของการปฏิบัติงานแบบผสมผสานซึ่งมีการปรับเปลี่ยนแนวทางไปจากเดิมตามนโยบายขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID -19 โดยกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ประสิทธิภาพการทำงานของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid work outcome) หมายถึง การสร้างสมดุลระหว่างความรับผิดชอบทางวิชาชีพของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้ประโยชน์จากความยืดหยุ่นและความเป็นอิสระได้จากแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน ความสมดุลนี้สามารถแปรเปลี่ยนเป็นประสิทธิภาพการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยเห็นได้จากการปรับปรุงปริมาณงาน คุณภาพ และคุณภาพชีวิตของบุคลากร ดังนี้

#### ประเด็นที่ 1 ปริมาณงาน (Work Quantity)

การทำงานแบบผสมผสานช่วยให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานในแง่ของเพิ่มปริมาณงานได้มากกว่าปกติ เมื่อก่อนทำงานในสำนักงาน บุคลากรมีการพบปะพูดคุยกัน ทำให้หนีไม่พ้นในเรื่องของการพูดคุยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน การพักรับประทานอาหารกลางวันที่ต้องแยงกับคนอื่น ทำให้ล่าช้าในการกลับเข้ามาสำนักงาน การชวนกันไปทำกิจกรรมตัวขณะปฏิบัติงาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนไปลดทอนเวลาในการปฏิบัติงานไปทั้งสิ้น แต่การทำงานแบบผสมช่วยให้ได้ปริมาณงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากลดการปฏิสัมพันธ์ในเรื่องที่ไม่จำเป็นต้องงานในสำนักงาน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้กระทำ ดังนี้

1) สามารถออกไปหาแนวคิดนอกสถานที่ทำงานได้โดยสะดวก ทำให้บุคลากรมีโอกาสเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และสัมผัสกับสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างจากสำนักงาน การอยู่ในสภาวะที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นคาเฟ่ สวนสาธารณะ หรือแม้กระทั่งที่บ้านของตนเอง สามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และนำมาสู่แนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่คาดคิด บางครั้ง การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมสามารถยกระดับความมุ่งมั่นในการทำงานและยังช่วยลดความเครียดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานในสำนักงานในเวลานานๆ ทั้งนี้ การทำงานแบบผสมผสานไม่เพียงแต่ช่วยให้ปริมาณงานเพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยังทำให้คุณภาพของงานและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

2) บุคลากรมีเวลาในการจัดการตนเองได้มากขึ้น ทำให้ได้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นตามมา เนื่องจากการที่พนักงานมีความอิสระและยืดหยุ่นในการจัดตารางงานของตนเอง พวกเขาสามารถมอบหมายเวลาที่เหมาะสมต่องานต่างๆ หรือแม้กระทั่งการทำงานต่อเนื่องโดยไม่ถูกขัดจังหวะด้วยสิ่งรบกวนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสำนักงาน ประหยัดเวลาจากการเดินทางและรอคอย ทำให้เวลาที่ว่างเปล่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทำงานได้มากขึ้น ความสามารถในการแบ่งเวลาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดยังทำให้พนักงานสามารถมองหาวิธีที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน วิธีที่ดีที่สุดในการจัดการกับงานที่มีความยากและซับซ้อน และยังสามารถหาเวลาในการพักผ่อนและฟื้นฟูตัวเอง เพื่อไม่ให้เกิดการเบื่อหน่าย และรักษาสุขภาพจิตใจที่ดี ซึ่งทั้งหมดนี้ไม่เพียงแต่จะช่วยเพิ่มปริมาณงาน แต่ยังช่วยเพิ่มคุณภาพของงานและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเองอีกด้วย

3) ลดความกังวลในด้านต่างๆ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่ต้องเข้าสำนักงาน การลดความกังวลทำให้บุคลากรมีเวลาในการคิดเพื่อสร้างสรรค์ผลงานได้มากขึ้น ในขณะที่การทำงานในสำนักงานสามารถทำให้พนักงานรู้สึกถูกจำกัดและต้องเผชิญกับความกดดันต่างๆ การทำงานแบบผสมผสานส่วนใหญ่จะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความอิสระและความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและจัดการกับแหล่งทรัพยากรของตนเอง เช่น การเลือกสถานที่ทำงานที่เหมาะสม หรือการปรับเวลาทำงานเพื่อเข้ากับเวลาที่ฉบับยืดหยุ่นและมีความฉลาดแบบของตนเอง ทั้งนี้ทำให้บุคลากรสามารถทำงานในสภาพแวดล้อมที่เรียกว่า 'ปัจจุบัน' ที่ให้แรงบันดาลใจและไม่เฉื่อยในการทำงานเต็มที่ การลดความกังวลเกี่ยวกับเรื่องเล็กๆ น้อยๆ จะช่วยให้พนักงานมุ่งมั่นในเป้าหมายหลักและหาวิธีที่จะปรับปรุงคุณภาพของงาน โดยทั่วไป การลดความกดดันจากสภาพแวดล้อมทำให้ความคิดสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้ข้อมูลแบบตีป้เป็นไปอย่างง่ายดาย นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

“...การทำงานแบบ Hybrid Work สามารถทำให้งานมีประสิทธิภาพดีขึ้น เพราะเวลาเราคิดงานไม่ออกเราสามารถออกไปหาไอเดียข้างนอกได้ ไปปล่อยจอย จะทำให้งานที่ได้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้ และปริมาณงานเพิ่มขึ้น เนื่องจากเราไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางไปทำงาน...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...การทำงานแบบ Hybrid Work มีประสิทธิภาพที่ดีคิดว่าทำให้เวลาไปจัดการกับตัวเอง และมาดูที่ผลลัพธ์ว่าผลลัพธ์ออกมาดี ไม่ว่าจะเป็คุณภาพของงานดีขึ้นเพราะได้เวลาเพิ่มมากขึ้นเลย ทำให้เราสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น ปริมาณที่สามารถทำได้เพิ่มขึ้นกว่าตอนที่อยู่ออฟฟิศ...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...ประสิทธิภาพของงานที่เห็นได้ชัดคือ คุณภาพของงาน ปริมาณมาของงาน และด้านการลดค่าใช้จ่าย อาจจะเวลาเราทำงานที่บ้านสามารถลดค่าใช้จ่ายด้านการกิน และด้านค่าเดินทางได้ด้วย...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

“...ปริมาณงานสามารถรับเพิ่มได้มากขึ้น สามารถ deliver งานให้น้องทีมได้มากขึ้นกว่าเมื่อก่อน และน้องก็ทำได้ดี...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“...งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ได้ทำงานที่เพิ่มมากขึ้น เพราะสภาพแวดล้อมดีขึ้น เราก็มีการตั้งใจทำงานได้ดีขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

## ประเด็นที่ 2 คุณภาพของงาน (Quality of Work)

จากการสัมภาษณ์ถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) พบว่าพนักงาน 7 คน จาก 20 คน ให้ข้อมูลว่า

การทำงานแบบผสมผสานมีประสิทธิภาพมากกว่าในด้านคุณภาพของงาน เนื่องจาก การเลือกใช้วิธีการทำงานแบบนี้ทำให้บุคลากรมีโอกาสในการปรับปรุงและเลือกสภาพแวดล้อมที่ทำให้พวกเขาสามารถมุ่งเน้นและมีความเข้มข้นในงานได้มากขึ้น ตัวอย่างเช่น การทำงานจากที่บ้านหรือสถานที่อื่นที่มีสิ่งแวดล้อมที่น้อยเสียงและแน่นอนทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้ไม่มีการรบกวน นอกจากนี้ การทำงานแบบผสมผสานยังช่วยให้พนักงานมีเวลาในการศึกษาและทบทวนข้อมูลหรือแหล่งข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรู้ การมีความยืดหยุ่นในการเลือกเวลาและสถานที่ทำงานยังทำให้บุคลากรมีความสุขและตั้งใจทำงานมากขึ้น ส่งผลให้คุณภาพของงานที่ส่งออกมามีมาตรฐานสูงและลดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ภายในแนวคิดนี้ การทำงานแบบ

ผสมผสานถือเป็นวิธีการที่ส่งเสริมให้การทำงานเป็นมากขึ้น ประเมินผลด้วยคุณภาพของงาน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นกันเองและส่งเสริมให้เกิดการสร้างสรรค์

1) มีสมาธิในการทำงานและสามารถจดจ่อ (Focus) ในการทำงานในเรื่องงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดีกว่าการทำงานที่อาคารสำนักงาน ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของการทำงานที่บ้านหรือสถานที่อื่นๆ สามารถปรับแต่งได้ตามความต้องการ และหลีกเลี่ยงการรบกวนจากเพื่อนร่วมงาน หรือเสียงรบกวนอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นบ่อยครั้งในสำนักงาน นอกจากนี้ บุคคลากรยังสามารถกำหนดตารางเวลาทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง หลีกเลี่ยงเวลาที่มีความเสียหายจากการเดินทางหรือเวลาที่ต้องใช้เพื่อเตรียมตัวเข้าสำนักงาน การมีโอกาที่จะจัดการเวลาและสภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้บุคคลากรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงานที่ทำออกมา และในระยะยาวจะช่วยให้ลดความตึงเครียดและเพิ่มความสุขในการทำงาน ทำให้งานที่ส่งออกมามีความละเอียดและความแม่นยำมากขึ้น

2) มีเวลาในการจัดการกับตนเองและงานมากขึ้น เนื่องจากการทำงานแบบผสมผสานช่วยลดเวลาในการเดินทางไป-กลับสำนักงาน และเวลาที่ใช้ในกิจกรรมที่ไม่จำเป็นต่อการทำงาน บุคคลากรสามารถกำหนดตารางเวลาทำงานตามความเหมาะสมและความต้องการของตนเอง ทำให้มีความยืดหยุ่นและความอิสระในการจัดการเวลา การมีเวลาส่วนตัวเพิ่มขึ้นไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างความสุขในชีวิตทั่วไป แต่ยังทำให้บุคคลากรมีเวลาที่จะทบทวน ปรับปรุง และพัฒนางานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ การมีเวลาสำหรับการพักผ่อน และการปฏิบัติธรรมชาติ ส่วนตัวและครอบครัวเพิ่มขึ้นสามารถช่วยในการต่อต้านความเครียด และเพิ่มสมาธิตอนทำงาน ทำให้งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ลดความเครียดในการทำงาน เนื่องจากการทำงานแบบผสมผสานช่วยให้บุคคลากรมีความยืดหยุ่นในการกำหนดตารางเวลาและสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่ตนเองรู้สึกสะดวกสบาย และไม่มี ความจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาการเดินทางในช่วงโมงเร่งด่วนหรือปัญหาอื่น ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดั้งเดิมที่สำนักงาน เมื่อบุคคลากรมีสภาพแวดล้อมที่ดีและยืดหยุ่นตามความต้องการ จะช่วยให้ลดความกดดัน และเรื่องราวที่อาจนำไปสู่ความเครียด ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และตัดสินใจได้ดีขึ้น นอกจากนี้การที่บุคคลากรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการเลือกเพลงที่ชอบฟังในขณะที่ทำงาน หรือการจัดระบบการทำงาน

ที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของตน ทั้งหมดนี้สามารถช่วยลดความเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

4) มีเวลาไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้กับงานได้มากขึ้น เนื่องจากการทำงานแบบผสมผสานช่วยให้บุคคลากรปรับปรุงตารางเวลาของตนเองให้เหมาะสมและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น คนทำงานสามารถแบ่งเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวได้ด้วยความปลอดภัยและไม่ได้ถูกจำกัดอยู่กับการทำงานภายในเวลาเฉพาะที่บริษัทกำหนด การมีความยืดหยุ่นในตารางเวลาช่วยให้พนักงานมีโอกาสศึกษาและพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานหรือเพื่อพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ เช่น การศึกษาคอร์สออนไลน์ การอ่านหนังสือเพื่อเพิ่มความรู้ หรือการเข้าร่วมเสวนาและการประชุมวิชาการ การศึกษาเพิ่มเติมนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้บุคคลากรมีความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความสามารถในการนำมาใช้ประโยชน์ในงานที่รับผิดชอบและสร้างผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

“...การทำงานแบบ Hybrid Work มีประสิทธิภาพที่ดีคิดว่าเวลาไปเมเนจกับตัวเองและมาดูที่ผลลัพธ์ว่าผลลัพธ์ออกมาดี ไม่ว่าจะเป็คุณภาพของงานดีขึ้นเพราะได้เวลาเพิ่มมากขึ้นเลยทำให้เราสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“...รู้สึกว่างานประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เข้าออฟฟิตทุกวัน สักเกตจากการที่เราตรวจงานน้อง พอน้องบางคนมีเวลาเพิ่มขึ้น บางคนเค้าก็ไปลงเรียนออนไลน์ต่างๆ หากความรู้เพิ่ม ทำให้รู้สึกว่างานน้องในที่ดีขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“...งานมีประสิทธิภาพดีขึ้น เพราะเราไม่เครียด ทำให้งานออกมาดี งานสามารถวัดผลเนื่องจากได้ feedback ที่ดี...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

“...ส่วนตัวคิดว่างานค่อนข้างที่ได้ประสิทธิภาพ เพราะทีมองภาพรวมของคนในที่รู้สึกว่างานทุกคนทำงานได้ดีขึ้นกว่าตอนที่ WFH 100%...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4

“...ส่วนของงาน Hybrid Work ทำให้ประสิทธิภาพของงานด้าน HR ลดลง เพราะการทำงานด้านการสร้าง relationship ทรอปลง โดยวัดจากการที่คนเดินเข้ามา HR น้อยลง เกิดความห่างกัน คนมาปรึกษาบ่อยลง และเกิดกับพูดจากพนักงานว่าไม่ค่อยได้คุยกับ HR เลย ดังนั้นคิดว่า Hybrid Work ไม่ได้ตอบโจทย์ในส่วนงาน HR เลยเพราะทำให้ฝ่าย HR ทำให้ mänge คนยากขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5

“...งานด้าน HR ส่วนตัวคิดว่าประสิทธิภาพลดลงมาก เนื่องจากงานฝ่าย HR พอเวลาที่จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ทำให้จัดสรรเวลาลำบาก ต้องออกแบบสำรวจตารางงานวันเวลาที่คนในองค์กรสะดวก พร้อมกันทุกคน ดีที่บริษัทจำนวนคนประมาณ 250 คน ถ้าเกิดเป็นบริษัทที่จำนวนพนักงานเยอะนี้คงติดต่อกันลำบาก...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6

“...Hybrid Work เลยทำให้งานมีประสิทธิภาพลดลงเนื่องจากสถานการณ์ต่างที่ได้เปลี่ยนไป พนักงานต่างโยกย้าย กระบวนการสรรหา ก็จะมีที่เราจะวัดในส่วนของ การส่งผู้สมัครให้ทางต้นสังกัด พิจารณาหรือว่าในส่วนของกระบวนการในการ Offer หรือ Onboarding ก็จะมี Timeline ในการที่จะวัดประเมินในส่วนของประสิทธิภาพในการทำงานแล้วก็รวมถึงระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยค่ะ เลยส่วนตัวคิดว่าประสิทธิภาพในส่วนนี้ลดลง หาพนักงานใหม่เข้าทำงานออฟฟิตยากขึ้น...”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7

### ประเด็นที่ 3 คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน (Work-life Quality)

1) พนักงานมีความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้วยการมีสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ ด้วยการที่บุคคลากรสามารถจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น, พวกเขาสามารถเตรียมตัวและปรับใช้เวลาในการทำงานได้ตามความต้องการของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการใช้เวลาพักผ่อนก่อนเริ่มงาน หรือการหยุดงานเพื่อใช้เวลากับครอบครัว การมีสมดุลในชีวิตทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข และเมื่อความสุขในชีวิตส่วนตัวเพิ่มขึ้น การทำงานจะยิ่งมีความรู้สึกที่ดีและรู้สึกกับการทำงาน ทำให้เกิดการ ทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้การที่บุคคลากรมีเวลาในการดูแลตนเองและมีสมดุลในชีวิต



ทำให้การมาทำงานเป็นเรื่องที่พวกเขาปรารถนา ซึ่งจะทำให้ผลลัพธ์ของการทำงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

“จากการที่เรานำระบบการทำงานแบบผสมผสานมาใช้ในองค์กร เราเห็นการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในความพึงพอใจของพนักงาน พวกเขามีความสุขมากขึ้นเนื่องจากสามารถจัดการเวลาได้ตามความต้องการของตนเอง และนั่นทำให้ผลลัพธ์ของงานมีคุณภาพขึ้นด้วย”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“การที่พนักงานสามารถหาสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงานได้ดีขึ้นจากการทำงานแบบผสมผสาน ทำให้เราเห็นว่าเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่องานและองค์กร และนั่นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พวกเขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“เมื่อพนักงานรู้สึกสุขสันต์และสมดุลในชีวิต ผลงานที่เขาทำนั้นก็จะมีคุณภาพมากขึ้น เราเห็นการปรับปรุงในด้านคุณภาพของงาน และการทำงานแบบผสมผสานนั้นได้ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความพึงพอใจให้กับทีมงานของเรา”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

2) เสริมสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของงานให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น ด้วยความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการและเวลาในการทำงาน พนักงานมักจะรู้สึกว่าได้มีความไว้วางใจจากองค์กร และรู้สึกว่าพวกเขามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของงานของตนเอง นอกจากนี้ พนักงานยังรู้สึกว่าพวกเขาได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ จากการทำงานในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน สร้างโอกาสในการปรับตัวและเติบโตทั้งในด้านวิชาชีพและด้านชีวิตส่วนตัว ซึ่งส่งผลให้มีความสมดุลและความพึงพอใจในชีวิตการทำงานมากขึ้น

“การทำงานแบบผสมผสานทำให้ฉันรู้สึกว่าฉันเป็นผู้สร้างความสำเร็จในงานของตนเองมากขึ้น ฉันสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการและเวลาทำงานที่เหมาะสมตามสถานะของฉัน ซึ่งทำให้ฉันรู้สึกว่าองค์กรไว้วางใจฉันในการทำงาน”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“การทำงานแบบผสมผสานให้ฉันมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ ๆ มากขึ้น 我不ว่าจะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานหรือการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งส่งผลให้ฉันรู้สึกว่ามี ความก้าวหน้าทั้งในด้านวิชาชีพและชีวิตส่วนตัว”

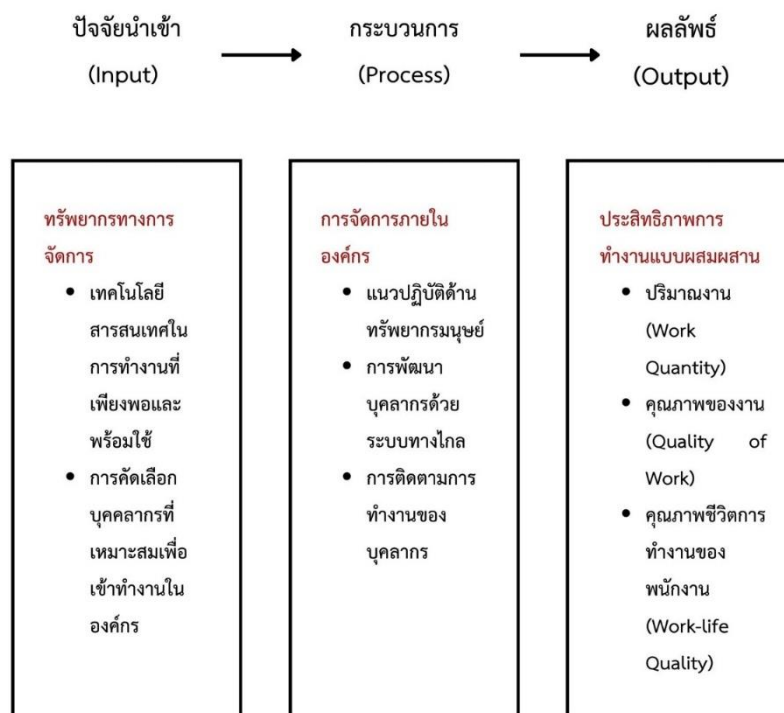
ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“สำหรับฉัน การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของงานทำให้ฉันรู้สึกมีความสำคัญและมี ค่าต่อองค์กร ฉันไม่ได้รู้สึกเหมือนเป็นเพียงแค่งาน แต่ฉันรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยสร้าง ความสำเร็จให้กับทีมงานของฉัน และนั่นทำให้ฉันมีความสุขในการทำงานมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

จากการศึกษาข้อมูลด้านผลลัพธ์ (Output) กล่าวได้ว่า การจัดการภายใน การพัฒนา บุคลากร ระบบการจ้างงาน ระบบเทคโนโลยี และการติดตามและตรวจสอบการทำงาน จะต้องได้รับการจัดการและพัฒนาให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้าง Output ที่มีคุณภาพและสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กร สรุปได้ว่า ด้านผลลัพธ์ (Output) ประสิทธิภาพการทำงาน ผลประกอบการ และความสุขของพนักงานเป็นผลที่วัดได้จากกระบวนการเชิงระบบ และเป็นตัวบ่งบอกถึงความสำเร็จ ของกระบวนการด้านข้อมูลนำเข้า (Input) และด้านกระบวนการ (Process) ในการทำงานแบบ ผสมผสาน

จากผลการศึกษาข้างต้น สามารถสรุปแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ ตามกระบวนการเชิงระบบ (The IPO model) ได้ ดังนี้



ภาพที่ 6 กระบวนการเชิงระบบ (The IPO model) ของแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ

#### 4.4 ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสาน

##### 4.4.1 เสี่ยงและการรบกวน

จากการสัมภาษณ์พบว่าเสี่ยงและการรบกวนเป็นปัญหาหลักที่พนักงานพบเจอในการทำงานแบบผสมผสาน เนื่องจากสิ่งรบกวนที่ไม่คาดคิด เช่น เสี่ยงจากครอบครัว, การจราจร, เพื่อนบ้าน หรือสัตว์เลี้ยง สร้างความท้าทายในการรักษาความมุ่งมั่นในงาน แต่ทว่า, พวกเขา ก็พยายามหาวิธีเพื่อรับมือกับปัญหาเหล่านี้ ด้วยการเลือกสถานที่ทำงานที่เงียบ หรือใช้อุปกรณ์เพื่อช่วยในการลดเสียงรบกวน โดยมีผลการสัมภาษณ์ดังนี้

“สำหรับฉัน การทำงานที่บ้านบางครั้งก็มีเสียงรบกวนจากครอบครัว หรือแม้กระทั่งเสียงจากรถบนถนน ซึ่งบางครั้งทำให้ฉันไม่สามารถมุ่งมั่นกับงานได้ดีพอ แต่ฉันต้องพยายามหาวิธีเพื่อรับมือกับสิ่งเหล่านี้”

“แม้ว่าการทำงานแบบผสมผสานจะให้ความยืดหยุ่นมากขึ้น แต่การรับฟังการประชุมผ่านโทรศัพท์หรือวิดีโอคอลในบริเวณที่มีเสียงและการรบกวนจากตัวอื่นๆ ก็เป็นความท้าทาย บางครั้งฉันต้องหาสถานที่ที่เงียบเพื่อที่จะเข้าร่วมการประชุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“การทำงานที่ที่อยู่บางครั้งก็ไม่เงียบเหมือนที่คิด เพื่อนบ้าน, สัตว์เลี้ยง, หรือแม้กระทั่งเสียงจากกิจกรรมในบ้าน ทำให้ฉันต้องพยายามหาวิธีในการกำหนดพื้นที่ทำงานที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

#### 4.4.2 ข้อจำกัดด้านพื้นที่

จากการสัมภาษณ์ถึงข้อจำกัดด้านพื้นที่ พบว่า เป็นปัญหาหลักสำหรับการทำงานแบบผสมผสาน โดยเฉพาะในที่พำนักเช่น คอนโดหรือบ้านที่มีคนอยู่ร่วมกัน ผู้ที่ทำงานแบบนี้ต้องมีการประสานงานและประนีประนอมเพื่อใช้พื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงหาทางแก้ไขในการมีพื้นที่ทำงานที่เหมาะสมและเป็นส่วนตัว

“ผมอยู่ในคอนโดที่เป็นห้องขนาดเล็ก การหาพื้นที่เพื่อตั้งโต๊ะทำงานเป็นเรื่องที่ยาก ดังนั้นฉันมักจะต้องเปลี่ยนที่นั่งในบ้านตามความสะดวกของวันนั้นๆ และบางครั้งยังต้องประสานงานกับครอบครัวเพื่อใช้พื้นที่ด้วย”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

“ฉันอยู่ร่วมกับเพื่อน และทั้งสองคนเราต่างก็มีการทำงานที่บ้าน บางครั้งฉันต้องประสานงานกับเขาเพื่อตัดสินใจว่าใครจะใช้ห้องนั่งเล่นหรือใครจะใช้ห้องนอนเพื่อทำงาน มันก็ยากบ้างเมื่อต้องประนีประนอมกับพื้นที่”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

“การทำงานที่บ้านในสถานการณ์การอยู่ร่วมกันทำให้มีข้อจำกัด บางครั้งฉันเลือกทำงานในมุมเงียบของบ้าน เพื่อไม่รบกวนคนอื่น แต่ที่จริงฉันก็ต้องการพื้นที่ที่มีความเป็นส่วนตัวมากขึ้น”

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

#### 4.4.3 ข้อจำกัดเกี่ยวกับลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์

จากการสัมภาษณ์ถึงข้อจำกัดเกี่ยวกับลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ พบว่า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับบุคคลที่ทำงานแบบผสมผสาน เนื่องจากการยอมรับขององค์กรหรือลูกค้าบางส่วนยังไม่เต็มรูปแบบ การที่ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหรือส่งเอกสารในรูปแบบอื่นอาจทำให้กระบวนการทำงานล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ

"ในบางครั้งฉันพบว่ายากที่จะส่งเอกสารที่ต้องการลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ เนื่องจากบางองค์กรหรือสถาบันยังไม่ยอมรับหรือมีข้อจำกัดเกี่ยวกับการใช้ลายเซ็นแบบนี้ ทำให้การทำงานของฉันล่าช้า"

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

"ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์เป็นเรื่องที่สะดวกสบายสำหรับฉัน แต่โชคร้ายที่ยังมีเอกสารบางประเภทที่ฉันต้องใช้ลายเซ็นตัวจริงเท่านั้น และทำให้การทำงานต้องติดขัด ไม่ราบรื่น เสียเวลาในการรับ-ส่งเอกสารค่อนข้างมาก"

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

"ฉันเคยประสบปัญหากับลูกค้าบางท่านที่ไม่ยอมรับเอกสารที่มีลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ แม้ว่าฉันจะอธิบายและยืนยันว่ามันเป็นทางการ แต่ก็ยังต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า"

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

#### 4.4.4 ความท้าทายในการปรับตัว

จากการสัมภาษณ์ถึงข้อจำกัดเกี่ยวกับความท้าทายในการปรับตัว พบว่า การปรับตัวเพื่อทำงานแบบผสมผสานในบ้านส่งผลให้เกิดความท้าทายในการจัดการกับสภาพแวดล้อมและการทำงานร่วมกับสมาชิกครอบครัว การแบ่งเวลาและสื่อสารกับครอบครัวเกี่ยวกับความต้องการในการทำงานยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้งานและชีวิตส่วนตัวเข้ากันได้ดี

"เมื่อเริ่มทำงานแบบผสมผสาน หนึ่งในความท้าทายใหญ่ๆ คือการปรับตัวกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่บ้าน โดยเฉพาะเมื่อต้องทำงานอยู่ในบริเวณเดียวกับสมาชิกครอบครัวที่ไม่คุ้นเคยกับแนวทางการทำงานของฉัน"

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

"การปรับตัวกับโหมดการทำงานใหม่ไม่ได้เป็นเรื่องง่าย ฉันต้องสื่อสารและประสานงานกับครอบครัวให้เข้าใจว่าในช่วงเวลาที่ฉันทำงาน ฉันต้องการความเงียบและความสนใจในงาน ซึ่งบางครั้งมันเป็นเรื่องท้าทาย"

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

"การปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศการทำงานในบ้านเป็นเรื่องที่ยาก ไม่เพียงแต่ต้องจัดสถานที่ทำงานที่เหมาะสม ฉันยังต้องเรียนรู้วิธีการแบ่งเวลากับสมาชิกครอบครัว และนี่เป็นเรื่องที่ทำลายในช่วงแรก"

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

#### 4.4.5 ความท้าทายของการตรวจสอบความถูกต้องจากระยะไกล

จากการสัมภาษณ์ถึงข้อจำกัดเกี่ยวกับความท้าทายของการตรวจสอบความถูกต้องจากระยะไกล พบว่า ปัญหาหลักของการทำงานแบบผสมผสานคือการสื่อสารและการตรวจสอบความถูกต้องจากระยะไกล ในขณะที่การตรวจสอบเอกสารผ่านระบบออนไลน์ยังคงเป็นปัญหาเนื่องจากมีโอกาสเกิดปัญหาทางด้านความปลอดภัย ดังนั้น การมีเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการตรวจสอบ เพื่อส่งเสริมการสื่อสารในทีมเป็นสิ่งจำเป็นในการทำงานแบบผสมผสาน

"เราเจอปัญหาในการประสานงานกับทีมงานที่อยู่ในสถานที่ต่าง ๆ มากขึ้นหลังจากเริ่มการทำงานแบบผสมผสาน นั่นคือการสื่อสารกันบางครั้งก็มีปัญหา และการตรวจสอบความคืบหน้าแบบเร็วๆ ก็กลายเป็นสิ่งที่ยากขึ้น"

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1

"ฉันคิดว่าการตรวจสอบเอกสารแบบออนไลน์นั้นมันยากกว่าการตรวจสอบแบบดูตัวตน มันต้องการให้มีความรอบคอบและใช้เวลามากขึ้น เพราะบางทีเอกสารบนระบบออนไลน์มันมีโอกาสเป็นไปได้ว่าถูกแก้ไขหรือมีปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัย"

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2

"สำหรับฉัน การตรวจสอบความถูกต้องจากระยะไกลนี่คือท้าทายในตัว เพราะการตรวจสอบจากทางเดียวอาจจะไม่พอ ฉันเชื่อว่าการมีการติดต่อสื่อสารที่ดีและการมีเครื่องมือที่ช่วยในการตรวจสอบจะช่วยให้ปัญหานี้ลดน้อยลง"

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3

จากการสัมภาษณ์พบว่า เมื่อทำงานนอกสถานที่ พนักงานจะให้ความสำคัญกับ การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การเชื่อมต่อกับผู้จัดการ และการใช้เทคโนโลยีที่เป็นเอกลักษณ์ของสถานที่นั้น พนักงานที่ทำงานแบบผสมผสานใช้เวลาออกสถานที่เพื่อรับมือกับความท้าทายหลัก ๆ ข้างต้นในการไม่อยู่ที่ออฟฟิศในช่วงสัปดาห์ เช่น การทำงานร่วมกัน การใช้ทรัพยากร และการสร้างความสัมพันธ์ สิ่งสำคัญคือผู้จัดการต้องช่วยให้พนักงานมีความตั้งใจอย่างมากในการใช้เวลาในสถานที่ให้เกิดประโยชน์ พนักงานควรได้รับการสนับสนุนให้ใช้เวลาไปกับเพื่อนร่วมทีม สร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงานจากทีมต่าง ๆ และใช้อุปกรณ์ที่ใช้ประโยชน์ได้ดีที่สุดในสถานที่ ในทางตรงกันข้าม การบังคับให้ทุกคนเข้ามาในออฟฟิศเพียงเพื่อรับสายจากการประชุมออนไลน์ (Zoom) ไม่ใช่การใช้เวลาที่นำยินดีสำหรับคนทำงานแบบผสมผสานส่วนใหญ่ เมื่อทำงานจากที่บ้าน พนักงานจะมุ่งเน้นไปที่ การทำงานอย่างอิสระ ซึ่งอยู่ห่างจากสิ่งรบกวนสมาธิในสำนักงาน เวลาที่บ้านช่วยให้พนักงานขับเคลื่อนประสิทธิภาพส่วนบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความรับผิดชอบในชีวิตอื่นๆ เช่น การทำธุระหรือพาลูกไปโรงเรียนและกิจกรรมต่างๆ เวลาในการมุ่งเน้นไปที่งานส่วนตัวและความรับผิดชอบอาจมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เนื่องจากพนักงานใช้เวลาในการทำงานเป็นทีมและการสร้างความสัมพันธ์มากขึ้นเมื่ออยู่ที่ไซต์งานเพื่อเป็นความเข้าใจในงานแบบเชิงลึก พนักงานไม่ได้ใช้เวลาทำงานที่บ้าน (WFH) มากนักกับผู้จัดการของตน ดังนั้น ความคิดเห็น การยกย่องชมเชย และการพัฒนาจึงอาจแยกออกจากการโต้ตอบแบบตัวต่อตัวเป็นหลัก ความต้องการของพนักงานที่สำคัญเหล่านี้ยังอยู่ในรายการข้อได้เปรียบในการทำงานแบบผสมผสานในระดับต่ำ แต่ก็ไม่ได้ถูกมองว่าเป็นความท้าทายที่สำคัญ

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Hybrid Work) ที่จะเป็นมาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสานต่อการทำงานในยุควิถีปกติใหม่ จะเป็นแนวทางการทำงานในอนาคตสำหรับองค์การธุรกิจ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นพนักงานทั้งหมด 20 คน สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

##### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์

จากการสัมภาษณ์พนักงาน 20 คน เกี่ยวกับประสิทธิภาพของแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน พบว่ามีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานตามสถานการณ์ โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบระหว่างการทำงานในอาคารสำนักงานและที่บ้าน พบว่า ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 80 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และมีอายุงานมากกว่า 3 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 60

##### 5.1.2 แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่องค์การใช้ในการดำเนินงานในแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์การ มีดังนี้

1.1) เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานที่เพียงพอและพร้อมใช้ ประกอบด้วย ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มที่สนับสนุนการทำงานจากที่ไหนก็ได้ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วและความน่าเชื่อถือ



1.2) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าทำงานในองค์กร ได้แก่ ทักษะคติในการทำงาน อย่างเป็นอิสระ และมีทักษะในการจัดการเวลา ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสม และทักษะในการสื่อสารและทำงานเป็นทีม

2) กระบวนการ (Process) เป็นการปรับปรุงและยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมาก มีดังนี้

2.1) แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปรับกฎระเบียบในการทำงานให้ สอดคล้องกับการทำงานแบบผสมผสาน ในประเด็นนโยบายและข้อกำหนดจากองค์กร พระราชบัญญัติ คู่คุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 119 (5) สิทธิและความรับผิดชอบของทั้งพนักงานและนายจ้าง ตามกฎหมายแรงงาน และการจัดการความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว

2.2) การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบทางไกล ด้วยการทบทวนความรู้ (Re Skill) และ การเพิ่มพูนทักษะและความรู้ (Up Skill)

2.3) การติดตามการทำงานของบุคลากร ด้วยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการ ทำงานร่วมกันและมีการประสานงานกัน ประเด็น การกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน การจัดหา เครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น การสร้างกลไกการตอบรับที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะรวมถึงการเช็คอิน เป็นประจำ การตรวจสอบประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนสอดคล้อง กับเป้าหมายขององค์กรและทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว และส่งเสริมวัฒนธรรมการ เรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) ผลลัพธ์ (Output) พิจารณาในแง่ของ ปริมาณงาน (Work Quantity) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และ คุณภาพชีวิตของพนักงาน (Work-life Quality)

### 5.1.3 ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสาน

1) เสี่ยงรบกวนและการรบกวน: พนักงานในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสานต้อง เผชิญกับการหยุดชะงักจากเสียงรบกวนภายนอกและการรบกวน เช่น ครอบครัว การจราจร หรือสัตว์ เลี้ยง ซึ่งส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงานของพวกเขา

2) ข้อจำกัดด้านพื้นที่: โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่อยู่อาศัยรวม เช่น คอนโดหรือบ้าน การ ค้นหาพื้นที่ทำงานส่วนตัวอาจเป็นเรื่องท้าทาย และจำเป็นต้องมีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

3) ความท้าทายในการปรับตัว: การเปลี่ยนไปใช้สภาพแวดล้อมในบ้านเพื่อการทำงานแบบ ผสมผสานจำเป็นต้องจัดการปฏิสัมพันธ์กับครอบครัว และรักษาสมดุลระหว่างงานและภาวะผูกพัน ส่วนตัว

5) ปัญหาการตรวจสอบสิทธิ์ระยะไกล: การตรวจสอบเอกสารหรือบุคคลจากระยะไกลทำให้เกิดปัญหาเนื่องจากช่องโหว่ด้านความปลอดภัยที่อาจเกิดขึ้น โดยเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการใช้เครื่องมือและวิธีการตรวจสอบที่ปลอดภัย

## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

### 5.1 แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีระบบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานที่สำนักงานเพียงอย่างเดียวมาเป็นการทำงานแบบผสมผสานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งจากภายนอกองค์กรและภายในองค์กรเอง ซึ่งทฤษฎีระบบสามารถอธิบายในบริบทของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ (Daft, 2006) ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานในแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร มีดังนี้

1.1) เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานที่เพียงพอและพร้อมใช้ ประกอบด้วย ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มที่สนับสนุนการทำงานจากที่ไหนก็ได้ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วและความน่าเชื่อถือ เนื่องจาก การทำงานแบบผสมผสานนั้นจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างองค์กรและระหว่างพนักงานด้วยกัน องค์กรจึงจำเป็นต้องลงทุนเพิ่มในส่วนนี้ในแง่ของความเพียงพอสำหรับทุกคนที่ต้องทำงานนอกสำนักงาน และมีคุณภาพพร้อมใช้งานหรือทันสมัยเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2564)ซึ่งพบว่า ปัญหาทางเทคโนโลยี รวมถึงอุปกรณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพและการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต กลายเป็นปัญหาสำคัญในการตั้งค่าการทำงานแบบผสมผสาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (ธนิยา รุจนเวชช์, 2565)ซึ่งกล่าวว่า อุปสรรคที่พนักงานต้องเผชิญเนื่องจากระดับความรู้และความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ตอกย้ำความต้องการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ (Saatci et al., 2019) ที่พบว่าการประชุมทางไกลซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของงานแบบผสมผสานนั้น รูปแบบและข้อกำหนดสำหรับการประชุมทางไกลในสภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศที่แตกต่างกันแล้วอาจก่อให้เกิดปัญหาในการประชุมทางไกล นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากความไม่สมดุลของการมีปฏิสัมพันธ์ และ

บริบททางสังคมและวัฒนธรรมในพื้นที่ที่อยู่ร่วมกันและห่างไกล ซึ่งการจัดการความไม่สมดุลเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญสู่การประชุมแบบทางไกลที่ประสบความสำเร็จ

1.2) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าทำงานในองค์กร ได้แก่ ทักษะคติในการทำงาน อย่างเป็นอิสระ และมีทักษะในการจัดการเวลา ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสม และทักษะในการสื่อสารและทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานนอกสถานที่นั้น พนักงานไม่ได้ถูกควบคุมด้วยเวลาและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน แต่ถูกควบคุมด้วยผลงาน องค์กรจึงจำเป็นต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในตนเอง มีทักษะในการสื่อสารทางไกล สอดคล้องกับ (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2564) ที่พบว่าการทำงานแบบผสมผสานไม่เหมาะกับบางตำแหน่ง โดยเน้นถึงความสำคัญของการเลือกบทบาทและบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการทำงานแบบผสมผสาน และ (วิภาวรรณ เล็งสาย, 2561) ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรที่ดี ความสุขในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านอารมณ์และคุณลักษณะเหล่านี้มีความสำคัญ ในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานซึ่งพนักงานจำเป็นต้องมีแรงจูงใจในตนเองและทำงานร่วมกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ นอกจากนี้ งานวิจัยของ (Radonić Vukmirović & Milosavljević, 2021) ชี้ให้เห็นว่าแนวทางการทำงานแบบผสมผสานไม่ส่งผลเสียต่อการสร้างสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะมนุษย์ สิ่งนี้ตอกย้ำถึงประโยชน์ที่เป็นไปได้ของการเลือกพนักงานที่เหมาะสมสำหรับบทบาทแบบผสมผสานอย่างรอบคอบ เนื่องจากสามารถมีส่วนสนับสนุนการเติบโตและความสำเร็จขององค์กรได้อย่างดี

2) Process (กระบวนการ) เป็นการปรับปรุงและยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมาก มีดังนี้

2.1) แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปรับกฎระเบียบในการทำงานให้ สอดคล้องกับการทำงานแบบผสมผสาน ในประเด็นนโยบายและข้อกำหนดจากองค์กร พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 119 (5) สิทธิและความรับผิดชอบของทั้งพนักงานและนายจ้าง ตามกฎหมายแรงงาน และการจัดการความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ธनिया รุจนเวชช์, 2565)พบว่าในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตอกย้ำถึงความสำคัญของการ ปรับกระบวนการทำงานเพื่อรองรับความคุ้นเคยทางเทคโนโลยีของพนักงานในระดับต่างๆ แม้ว่าการศึกษานี้จะไม่ได้กล่าวถึงกฎหมายแรงงานอย่างชัดเจน แต่ก็ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับปรุง กระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่บ้าน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2564)ซึ่งเน้นย้ำถึงความซับซ้อนของการนำแนวทางการทำงานแบบผสมผสานไปใช้ การ

เปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร และความจำเป็นในการสร้างความสมดุล เป็นการบอกเป็นนัยว่า การปรับกฎเกณฑ์การทำงานและการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพการทำงานและวิธีการทำงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงความท้าทายที่เน้นไว้ นอกจากนี้ (Iqbal Khalid, 2021) ยังกล่าวว่า บทเรียนจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้สอนเกี่ยวกับการเตรียมตัว ความยืดหยุ่น และการปรับตัว การปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมายแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการทำงานจากระยะไกล กลายเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากธุรกิจต่างๆ มุ่งเข้าไปที่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน

2.2) การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบทางไกล ด้วยการทบทวนความรู้ (Re Skill) และ การเพิ่มพูนทักษะและความรู้ (Up Skill) โดยธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องลงทุนในการฝึกอบรมและยกระดับทักษะของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยี เนื่องจากพนักงานมีภูมิหลังและระดับความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน (ธनिया รุจนเวชช์, 2565) (วิภาวรรณ เส็งสาย, 2561)ระบุว่าประสิทธิภาพในการทำงานได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความสุขในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมทางไกลไม่ควรมุ่งเน้นไปที่ทักษะทางเทคนิคเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกขององค์กร การทำงานเป็นทีม และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Radonić Vukmirović & Milosavljević, 2021)พบว่าแนวทางการทำงานแบบผสมผสานส่งผลเชิงบวกต่อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน เช่น ทุนมนุษย์ สิ่งนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของระบบระยะไกลในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ

2.3) การติดตามการทำงานของบุคลากร ด้วยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการทำงานร่วมกันและการประสานงานกัน ในประเด็นเกี่ยวกับ การกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน การจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น การสร้างกลไกการตอบรับที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะรวมถึง การใช้คืนเป็นประจำ การตรวจสอบประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน เนื่องจากการมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นสอดคล้องกับงานวิจัยของ (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2564)ซึ่งให้รายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต่างๆ ต้องจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น เช่นเดียวกับงานวิจัยของ (Saatci et

al., 2019)ซึ่งได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดการความไม่สมดุลทางเทคนิคและทางสังคม สิ่งนี้ย้ำถึงความจำเป็นในการคาดหวังที่ชัดเจน ช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง และกลไกการตอบรับที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน การศึกษาแสดงให้เห็นว่าการประชุมแบบผสมผสานที่ประสบความสำเร็จ และการทำงานแบบผสมผสานที่ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการกับความท้าทายทั้งทางเทคนิคและทางสังคม นอกจากนี้ (Iqbal Khalid, 2021)ยังกล่าวว่าองค์กรควรมีกลไกที่แข็งแกร่งในการติดตามการทำงานของบุคลากร การดูแลให้ทุกคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและการทำงานร่วมกันกลายเป็นสิ่งจำเป็นในแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน

3) ผลลัพธ์ (Output) พิจารณาในแง่ของ ปริมาณงาน (Work Quantity) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และ คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน (Work-life Quality) โดยในส่วนของปริมาณงาน (Work Quantity) นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ธนิยา รุจนเวชช์, 2565)ซึ่งพบว่าการทำงานจากที่บ้านในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ไม่ส่งผลกระทบต่อปริมาณงานของพนักงานในบริษัทเครื่องตัด เนื่องจากสามารถส่งงานได้ตรงเวลา เช่นเดียวกับ (Iqbal Khalid, 2021)ซึ่งกล่าวว่าหลายคนกำลังทำงานในสภาพแวดล้อมแบบผสมผสานอยู่แล้ว และการระบาดใหญ่ได้สอนบทเรียนในการเตรียมการและการวางแผน ซึ่งการเตรียมการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้นอาจส่งผลให้สามารถรักษาหรือเพิ่มผลงานได้ แม้ในการทำงานแบบผสมผสานก็ตาม ในด้านคุณภาพของงาน (Quality of Work) มักสัมพันธ์กับเครื่องมือและทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนประสิทธิภาพของกระบวนการที่มีอยู่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (ธนิยา รุจนเวชช์, 2565)ที่ได้เน้นย้ำถึงความท้าทายด้านเทคโนโลยีที่เป็นอุปสรรคสำหรับพนักงานบางคนที่ทำจากที่บ้าน ซึ่งบ่งชี้ถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับคุณภาพของงานที่ผลิตได้ หากพนักงานประสบปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยี ในด้านความกลมกลืนระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน (Work-life Quality) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายเรื่องการทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (บังอร เบ็ญจาธิกุล, 2564)ที่ได้กล่าวถึงความยากลำบากที่คนงานบางคนเผชิญในการบรรลุความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในสภาพแวดล้อมแบบผสมผสาน อาจเกิดจากการเบลอของขอบเขตระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว อย่างไรก็ตาม ข้อดีของการทำงานแบบผสมผสานคือความยืดหยุ่น ซึ่งเมื่อได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม จะช่วยเพิ่มความสามัคคีในชีวิตการทำงานได้อย่างมาก เช่นเดียวกับงานวิจัยของ (วิภาวรรณ เส็งสาย, 2561)ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของคุณภาพชีวิตในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามัคคีในชีวิตการทำงาน หากพนักงานพอใจกับสภาพการทำงานและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ก็จะนำไปสู่ความสมดุลที่กลมกลืนระหว่างอาชีพและ

ชีวิตส่วนตัวมากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ (Saatci et al., 2019) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประชุมแบบผสมผสานยังให้ข้อมูลเชิงลึกทางอ้อมเกี่ยวกับความสามัคคีในชีวิตการทำงาน แม้ว่าการศึกษาจะเน้นไปที่ความท้าทายและโอกาสของการประชุมแบบผสมผสานเป็นหลัก แต่ก็มี การเน้นถึงความปรองดองในชีวิตการทำงานโดยอ้อมด้วยการเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการจัดการความไม่สมดุล การประชุมแบบไฮบริดที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพสามารถลดความเหนื่อยล้าที่เกี่ยวข้องกับการประชุมที่ยาวนานและไม่เกิดผลได้ จึงช่วยให้เกิดความสามัคคีในชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น

### 5.3 ประโยชน์ของงานวิจัย

#### 1) ประโยชน์เชิงวิชาการ

ผลงานวิจัยได้สร้างความรู้ ความเข้าใจ ในแนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานให้มีประสิทธิภาพ โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบเป็นฐานในการจัดการประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสานแบบองค์รวมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์

#### 2) ประโยชน์เชิงการจัดการ

2.1) การทราบข้อมูลปัจจัยนำเข้าที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการจัดการแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน สะท้อนให้ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า ก่อนริเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานจากเดิมไปสู่การทำงานแบบผสมผสาน ได้แก่ การคำนึงถึงเทคโนโลยีที่จำเป็นกับการทำงานแบบผสมผสาน กฎหมายแรงงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรที่สอดคล้องกับแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน ช่วยให้บุคลากรและผู้บริหารเกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเหล่านี้

2.3) ประสิทธิภาพซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานจากแบบเดิมไปสู่การทำงานแบบผสมผสาน ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน และ ความกลมกลืนระหว่างชีวิตและงานของพนักงาน ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงปัจจัยเหล่านี้ โดยเฉพาะปัจจัยความกลมกลืนระหว่างชีวิตและงานของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยใหม่ที่เกิดขึ้นจากการทำงานแบบผสมผสาน ผู้บริหารจะได้หาแนวทางในการสร้างประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยบรรจุปัจจัยความกลมกลืนระหว่างชีวิตและงานของพนักงานลงไปด้วย

## 5.4 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

ในงานวิจัยนี้ก่อให้เกิดการยอมรับ มีการปลูกฝังให้คนเกิดความเชื่อหรือปลูกฝังทัศนคติ ซึ่งอธิบายได้ 2 แนวคิด คือ พฤติกรรมทางจิตวิทยาแบบบูรณาการ (Integrated Psychological Behavior: IPB) และ รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM)

### 5.4.1 พฤติกรรมทางจิตวิทยาแบบบูรณาการ (Integrated Psychological Behavior: IPB)

การใช้ IPB ในการทำงานแบบผสมผสานนั้น สิ่งสำคัญคือต้องมุ่งเน้นที่การจัดงบประมาณให้สอดคล้องกับการวัดประสิทธิภาพที่สะท้อนถึงประสิทธิภาพของการทำงานแบบผสมผสานอย่างถูกต้อง สิ่งนี้เกี่ยวข้องกับการลงทุนในเทคโนโลยีและการฝึกอบรมที่มีส่วนช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมดังกล่าวโดยตรง ในขณะเดียวกัน การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพที่วัดประสิทธิผลของการทำงานแบบไฮบริดได้อย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นสิ่งสำคัญ ตัวชี้วัดเหล่านี้ควรรวมถึงแง่มุมต่างๆ เช่น ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน การใช้เมตริกเหล่านี้ทำให้คุณสามารถตัดสินใจเรื่องงบประมาณได้อย่างมีข้อมูลมากขึ้น นอกจากนี้ การสร้างวงจรป้อนกลับถือเป็นกุญแจสำคัญ วงจรเหล่านี้ควรเกี่ยวข้องกับการรวบรวมและวิเคราะห์ผลตอบรับของพนักงานและข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อประกอบการตัดสินใจด้านงบประมาณ เพื่อให้มั่นใจว่าทรัพยากรได้รับการจัดสรรให้กับพื้นที่ที่เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานแบบผสมผสานอย่างแท้จริง

### 5.4.2 รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM)

การใช้ TAM เพื่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานแบบผสมผสาน กลยุทธ์สำคัญคือการเลือกและนำเทคโนโลยีที่มีความง่ายและเป็นมิตรกับผู้ใช้งานมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยลดช่วงการเรียนรู้และเพิ่มการยอมรับเครื่องมือใหม่ๆ ในหมู่พนักงาน นอกจากนี้ การสื่อสารและแสดงให้เห็นถึงประโยชน์ของเทคโนโลยีใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยังเป็นสิ่งสำคัญ เช่น การแสดงให้เห็นว่าเครื่องมือการทำงานร่วมกันสามารถปรับปรุงการสื่อสารในทีมและการจัดการโครงการแบบผสมผสานได้อย่างไร นอกเหนือจากมาตรการเหล่านี้แล้ว การให้การฝึกอบรมที่ครอบคลุมและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องแก่พนักงานถือเป็นสิ่งสำคัญ แนวทางนี้ช่วยลดความวิตกกังวลเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ และเพิ่มความสะดวกในการใช้งาน ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการบูรณาการเข้ากับกระบวนการทำงานในแต่ละวันได้อย่างราบรื่นยิ่งขึ้น

#### 5.4.2 ปัจจัยนำเข้า

1) องค์กรต้องลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีที่ทันสมัย เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มที่จำเป็นได้ ซึ่งไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการซื้ออุปกรณ์เท่านั้น แต่ยังต้องอัปเดตและบำรุงรักษาอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมออีกด้วย

2) ควรมีการประเมินด้านไอทีเป็นประจำเพื่อระบุด้านที่ต้องปรับปรุงและทำการอัปเดตที่จำเป็น

3) จำเป็นต้องจัดเตรียมการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่สม่ำเสมอให้กับพนักงานพิจารณาร่วมมือกับผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตที่เชื่อถือได้หรือเสนอเบี้ยเลี้ยงสำหรับแพ็คเกจบรอดแบนด์ภายในบ้าน

4) กระบวนการสรรหาบุคลากรควรเน้นย้ำถึงความสำคัญของทักษะต่างๆ เช่น แรงจูงใจในตนเอง การบริหารเวลา การปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยี และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

#### 5.4.3 กระบวนการ

1) นโยบายควรได้รับการปรับปรุงเพื่อสะท้อนถึงความเป็นจริงของการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้มั่นใจว่าทั้งความต้องการขององค์กรและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานมีความสมดุล

2) องค์กรต้องรับทราบข้อมูลและปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกี่ยวข้องกับการตั้งค่าการทำงานระยะไกลและแบบผสมผสาน

3) ส่งเสริมให้ผู้จัดการและหัวหน้าทีมพบปะเจอกันกับสมาชิกในทีมเป็นประจำเพื่อให้แน่ใจว่ามีทรัพยากรและการสนับสนุนที่ต้องการ

4) ควรจัดเซชันการฝึกอบรมเป็นประจำเพื่อให้แน่ใจว่าทักษะของพนักงานยังคงเกี่ยวข้อง (Re Skill) และเพื่อแนะนำให้พวกเขารู้จักกับความสามารถใหม่ (Up Skill)

ดังนั้นเพื่อจัดการกับความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสมผสานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงสามารถใช้กลยุทธ์ต่างๆ ได้ สำหรับเสียงรบกวนและสิ่งรบกวนสมาธิ การใช้ตารางเวลาที่ยืดหยุ่นและการให้คำแนะนำในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้ออำนวยที่บ้านจะเป็นประโยชน์อย่างมาก ในกรณีที่พื้นที่มีจำกัด การนำเสนอโซลูชันต่างๆ เช่น อุปกรณ์สำนักงานในบ้านที่มีขนาดกะทัดรัดและถูกหลักสรีรศาสตร์ หรือการเป็นสมาชิก co-working spaces สามารถช่วยเหลือพนักงานได้อย่างมาก การจัดการกับความท้าทายในการปรับตัวเกี่ยวข้องกับการจัดหาทรัพยากรที่ช่วยให้พนักงานจัดการสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และเสนอการสนับสนุนเพื่อปรับตัวเข้ากับโมเดลไฮบริดได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การจัดการกับปัญหาการรับรองความ



ถูกต้องระยะไกลถือเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งสามารถทำได้โดยการลงทุนในเครื่องมือตรวจสอบความถูกต้อง ระยะไกลที่ปลอดภัยและเป็นมิตรกับผู้ใช้ ซึ่งสร้างสมดุลระหว่างความสะดวกในการใช้งานกับ มาตรการรักษาความปลอดภัยที่แข็งแกร่ง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานระยะไกลราบรื่นและ ปลอดภัย

#### 5.4.4 ผลลัพธ์

1) ใช้เครื่องมือและตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบปริมาณและคุณภาพของงาน เพื่อให้มั่นใจ ว่าโครงการและงานจะเสร็จสมบูรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐานสูง

2) ใช้แบบสำรวจ แบบสอบถาม หรือแบบฟอร์มคำติชมเพื่อประเมินความพึงพอใจ ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และการรับรู้ถึงความสามัคคีในชีวิตการทำงาน

3) จัดการกับช่องว่างหรือประเด็นที่เป็นข้อกังวลที่ระบุในการประเมินเหล่านี้โดย ทันที โดยวนซ้ำกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง

1) การเพิ่มประสิทธิภาพโครงสร้างพื้นฐาน องค์กรควรลงทุนในการจัดหาเครื่องมือที่จำเป็น สำหรับการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพแก่พนักงาน เช่น เฟอร์นิเจอร์ที่เหมาะสมกับสรีระ คอมพิวเตอร์สเปคสูง การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่เชื่อถือได้ และการเข้าถึงซอฟต์แวร์ที่สำคัญ

2) การฝึกอบรมและการพัฒนา สามารถนำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อ ช่วยพนักงานในการเอาชนะความท้าทายของการทำงานแบบผสมผสาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับ เครื่องมือดิจิทัลและการประสานงานในทีม

3) การปรับปรุงนโยบาย องค์กรต่างๆ ต้องทบทวนและแก้ไขสัญญาและนโยบายการจ้างงาน ของตนเพื่อให้สอดคล้องกับความแตกต่างของการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้มั่นใจว่าสอดคล้องกับ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานและมาตรฐานการปกป้องข้อมูล

4) การสื่อสาร บริษัทควรส่งเสริมช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้างและดำเนินการเช็คอินเป็น ประจำเพื่อให้แน่ใจว่าการประสานงานในทีมราบรื่น กลไกผลตอบแทนสามารถนำไปใช้เพื่อแก้ไขและ แก้ไขปัญหาได้ทันที

5) มาตรการรักษาความปลอดภัย เน้นความสำคัญของโปรโตคอลความปลอดภัยที่แข็งแกร่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานทำงานจากระยะไกล ซึ่งรวมถึงการปกป้องข้อมูลและความมั่นคงด้าน สุขภาพ

6) ตัวชี้วัดประสิทธิภาพ พัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพใหม่ที่ปรับแต่งสำหรับสภาพแวดล้อม การทำงานแบบผสมผสาน โดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์และผลลัพธ์มากกว่าการปรากฏตัวทางกายภาพ

7) กลยุทธ์การปรับตัว องค์กรควรประเมินและปรับโมเดลการทำงานแบบผสมผสานอย่างต่อเนื่องโดยพิจารณาจากผลตอบรับและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในครั้งถัดไป

1) การศึกษาที่ใช้โมเดลทฤษฎีระบบ (IPO System) ในการอธิบายปรากฏการณ์ของการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งของแนวคิดที่นำมาประยุกต์ใช้ แต่ยังมีแนวคิดอื่นที่สำคัญและนำมาใช้เป็นแนวทางในการอธิบายปรากฏการณ์ของการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ เช่น ทฤษฎีความต้องการงาน-ทรัพยากร (Job demands-resources theory) (Bakker & Demerouti, 2017) ทฤษฎีนี้สามารถทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมการทำงานซึ่งมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน (Bakker & Demerouti, 2017) เช่น สมดุลชีวิตและการทำงาน ความผูกพันในการทำงาน ความเหนื่อยหน่าย สุขภาพ และแรงจูงใจ ตามแบบจำลองนี้ สภาพการทำงานหรือลักษณะงานทั้งหมดสามารถจำแนกได้เป็นสองประเภทกว้างๆ คือ ความต้องการงาน และทรัพยากรของงาน (Schaufeli & Bakker, 2004) ทั้งความต้องการงานและทรัพยากรอาจเกี่ยวข้องกับลักษณะทางกายภาพ จิตวิทยา สังคม หรืองานในองค์กร ความต้องการงานเป็นสิ่งที่ดี แต่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์กรได้ เนื่องจากเป็นแรงผลักดันให้พนักงานต้องใช้ความพยายามที่มากขึ้นในการจัดการกับความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ดังนั้นหากนำทฤษฎีนี้มาใช้เป็นพื้นฐานในการอธิบายแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพแล้วอาจค้นพบข้อเสนอใหม่ที่มาช่วยเติมเต็มงานวิจัยนี้ก็เป็นได้

2) การศึกษาที่ใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยา ซึ่งเป็นหนึ่งในวิธีวิทยาเชิงคุณภาพที่นิยมใช้ในการค้นหาข้อเท็จจริงที่เกิดจากประสบการณ์ของผู้รู้ นักวิจัยใช้วิธีวิทยาแบบปรากฏการณ์วิทยาเป็นกลยุทธ์การวิจัยที่ทรงพลังซึ่งเหมาะอย่างยิ่งสำหรับการสำรวจปัญหาที่ท้าทายในองค์กร ด้วยการสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับธรรมชาติของปรากฏการณ์วิทยาและการทำงานเพื่อให้แน่ใจว่าคำถามการวิจัยที่เฉพาะเจาะจงและปรัชญาพื้นฐานของผู้วิจัยมีความสอดคล้องอย่างเหมาะสม ถึงแม้กระนั้นก็ตาม งานวิจัยที่ค้นพบนี้ยังต้องการการยืนยันถึงแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพด้วยวิธีวิทยาอื่นๆ อีก เช่น ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ “เพื่อสร้างทฤษฎี” ที่ให้ความเข้าใจเชิงนามธรรมเกี่ยวกับข้อสงสัยหลักหนึ่งข้อหรือมากกว่านั้นในโลกที่ศึกษา ในการศึกษาทฤษฎีฐานราก ผู้วิจัยมีการมุ่งเน้นการวิเคราะห์ในระหว่างกระบวนการวิจัย แทนที่จะถูกกำหนดก่อนที่จะเริ่มการซักถามเชิงประจักษ์ (Charmaz & Thornberg, 2021) นักทฤษฎีฐานรากต้อง

ใช้การสันนิษฐานที่มากขึ้นเรื่อย ๆ ด้วยวิธีการคิด การสร้าง และการโต้ตอบกับข้อมูลตลอดกระบวนการวิจัย (Morse et al., 2021) เพื่อให้ได้มาซึ่งทฤษฎีใหม่ๆ ดังนั้นการยืนยันแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ จึงควรพิสูจน์ด้วยทฤษฎีฐานรากอีกหนทางหนึ่ง



## รายการอ้างอิง

- Adams. (2018). *Encoder-decoder with atrous separable convolution for semantic image segmentation*. Paper presented at the Proceedings of the European conference on computer vision (ECCV).
- Ajzen. (1991). Predicting dishonest actions using the theory of planned behavior. *Journal of research in personality, 25*(3), 285-301.
- Ajzen. (2002). Constructing a TPB questionnaire: Conceptual and methodological considerations.
- Ajzen & Fishbein. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological bulletin, 82*(2), 261.
- Bakker & Demerouti. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology, 22*(3), 273.
- Banu Saatci et al. (2019). *Hybrid meetings in the modern workplace: stories of success and failure*. Paper presented at the Collaboration Technologies and Social Computing: 25th International Conference, CRIWG+ CollabTech 2019, Kyoto, Japan, September 4–6, 2019, Proceedings 25.
- Beyer. (2001). *The theory of evolution strategies*: Springer Science & Business Media.
- Boon. (2021). A Review Of The Management Theory For Special Education Task Load Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12*(11), 5234-5238.
- Burch. (2013). *PPDB: The paraphrase database*. Paper presented at the Proceedings of the 2013 Conference of the North American Chapter of the Association for Computational Linguistics: Human Language Technologies.
- Charmaz & Thornberg. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative research in psychology, 18*(3), 305-327.
- Clark. (1994). Media will never influence learning. *Educational technology research and development, 42*(2), 21-29.
- Contreras et al. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in psychology, 11*, 590271.

- Daft. (2006). The new era of Management. *Australia: Thomson/South-Western*.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human resource management journal*, 12(1), 54-76.
- Garrote Sanchez. (2021). Migration in Bulgaria.
- George. (2012). Innovation for inclusive growth: Towards a theoretical framework and a research agenda. *Journal of management studies*, 49(4), 661-683.
- Hamrick. (2013). The roles of vitamin D in skeletal muscle: form, function, and metabolism. *Endocrine reviews*, 34(1), 33-83.
- Hans. (1978). The reproductive biology of the dab *Limanda limanda* (L.) in the North Sea: seasonal changes in the ovary. *Journal of Fish Biology*, 13(3), 351-359.
- Hilditch. (1995). Hubble space telescope and R-band eclipse maps of the UX Ursae Majoris accretion disk. *Astrophysical Journal v. 448*, p. 395, 448, 395.
- Husserl. (1913). *Introduction to the logical investigations: A draft of a preface to the logical investigations (1913)*: Springer Science & Business Media.
- Iqbal Khalid, B. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 28-48): IGI Global.
- Iqbal, K. M. J., Khalid, F., & Barykin, S. Y. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 28-48): IGI Global.
- Jamaludin et al. (2020). What do we know about SARS-CoV-2 transmission? A systematic review and meta-analysis of the secondary attack rate and associated risk factors. *PloS one*, 15(10), e0240205.
- Kanwar Muhammad Javed Iqbal. (2021). Hybrid workplace: The future of work. In *Handbook of research on future opportunities for technology management education* (pp. 28-48): IGI Global.
- Kimberly. (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation, and

- institutionalization. *Academy of management Journal*, 22(3), 437-457.
- Kniffin et al. (2020). On leading and managing: Synonyms or separate (and unequal)? *Academy of Management Discoveries*, 6(4), 544-571.
- Lew. (1999). Maternal levels of plasma human immunodeficiency virus type 1 RNA and the risk of perinatal transmission. *New England Journal of Medicine*, 341(6), 394-402.
- Luft. (2004). Repetitive bilateral arm training and motor cortex activation in chronic stroke: a randomized controlled trial. *Jama*, 292(15), 1853-1861.
- Melé. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77-88.
- Milenko Radonić et al. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru economic*, 23(58), 770-786.
- Miller & Rice. (2013). The 2013 International Society for Heart and Lung Transplantation Working Formulation for the standardization of nomenclature in the pathologic diagnosis of antibody-mediated rejection in heart transplantation. In (Vol. 32, pp. 1147-1162): Elsevier.
- Montana and Charnov. (2000). Conflict Management and Evaluation in Organizational Change—A Critical Systems Thinking Perspective. *ADVANCES IN GLOBAL BUSINESS RESEARCH Vol. 12, No. 1, ISSN: 1549-9332*, 423.
- Morse et al. (2021). Trends in prevalence of blindness and distance and near vision impairment over 30 years: an analysis for the Global Burden of Disease Study. *The Lancet global health*, 9(2), e130-e143.
- Radonić Vukmirović & Milosavljević. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru economic*, 23(58), 770-786.
- Radonić Vukmirović, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru economic*, 23(58), 770-786.
- Raisiene et al. (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332.
- Saatci et al. (2019). *Hybrid meetings in the modern workplace: stories of success and failure*. Paper presented at the Collaboration Technologies and Social

- Computing: 25th International Conference, CRIWG+ CollabTech 2019, Kyoto, Japan, September 4–6, 2019, Proceedings 25.
- Sarah L. Muller et al. (2017). *Subjective stress in hybrid collaboration*. Paper presented at the Social Robotics: 9th International Conference, ICSR 2017, Tsukuba, Japan, November 22-24, 2017, Proceedings 9.
- Schaufeli & Bakker. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schwandt. (2001). Dictionary of qualitative inquiry. In *Dictionary of qualitative inquiry* (pp. xxxiv, 281-xxxiv, 281).
- Sherman. (2003). *Using authentic video in the language classroom*: Cambridge University Press.
- Shrestha et al. (2020). miRTarBase 2020: updates to the experimentally validated microRNA–target interaction database. *Nucleic acids research*, 48(D1), D148-D154.
- stanford. (2022). Responding to the opioid crisis in North America and beyond: recommendations of the Stanford–Lancet Commission. *The Lancet*, 399(10324), 555-604.
- Valle et al. (1998). *Phenomenological inquiry in psychology: Existential and transpersonal dimensions*: Springer Science & Business Media.
- Venkatesh & Bala. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision sciences*, 39(2), 273-315.
- Venkatesh & Davis. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision sciences*, 39(2), 273-315.
- Wheatley. (2016). The extreme risk of personal data breaches and the erosion of privacy. *The European Physical Journal B*, 89, 1-12.
- Xiao et al. (2021). A deep learning algorithm using CT images to screen for Corona Virus

- Disease (COVID-19). *European radiology*, 31, 6096-6104.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545a). การบริหารจัดการหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตร สำนักงาน เขต พื้นที่ การ ศึกษา ขอนแก่น เขต 2: กรณี ศึกษา. *Journal of Education Khon Kaen University (Graduate Studies Research)*, 4(3), 103-113.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2545b). คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พึงประสงค์: คุณธรรม จริยธรรม และ จรรยาบรรณ วิชาชีพ. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย (ส พบ ท.)*, 3(1), 69-78.
- ชนกนันท์ โตชูวงศ์. (2559). ประสิทธิภาพ การ ทำงาน ที่ บ้าน (Work from Home) ของ พนักงาน บริษัทเอกชนในสถานการณ์การเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. *Journal of Suvarnabhumi Institute of Technology (Humanities and Social Sciences)*, 9(1), 138-155.
- ชาย โพธิ์สีดา. (2554). ห้องเรียนของคนหลายวัย A Class of Different Ages. *Journal of Educational Administration Khon Kaen University*, 12(1), 135-144.
- ติมา ปรีดีดีลก. (2529). ทักษะการบริหารความขัดแย้งของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. *Dhonburi Rajabhat Univerity. Office of Academic Resources And Information ...*,
- ธงชัย ชลศิริพงษ์. (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐานใหม่สำหรับการ ทำงาน ในอนาคต. *วารสาร มจร พุทธ ปัญญา ปิรทรรศน์*, 6(3), 47-61.
- ธนากรไทยพาณิชย์. (2564). ความแตกต่างของปัจจัยส่วนประสมทางการตลาด (7Ps) ในการ ดัดสินใจ ซื้อกองทุนรวมผ่านธนากรไทยพาณิชย์ (SCB) ตามลักษณะทางประชากรศาสตร์. *วารสารวิจัย วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 6(3), 158-171.
- ธनिया รุจนเวชช์. (2565). การศึกษาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) จาก การแพร่ระบาดของเชื้อ ไวรัส COVID-19 ของพนักงานบริษัทเอกชนผลิตเครื่องดื่มที่ผสม แอลกอฮอล์. *มหาวิทยาลัย มหิดล*,
- บังอร เบ็ญจาธิกุล. (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐาน ใหม่สำหรับการ ทำงาน ในอนาคต. *วารสาร มจร พุทธ ปัญญา ปิรทรรศน์*, 6(3), 47-61.
- ปรานต์ สุวรรณทัต. (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐาน ใหม่สำหรับการ ทำงาน ใน อนาคต. *วารสาร มจร พุทธ ปัญญา ปิรทรรศน์*, 6(3), 47-61.
- วิภาวรรณ เส็งสาย. (2561). ความสัมพันธ์ ระหว่าง แรง จูงใจ กับ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของ บุคลากรสมาชิกสมาคมผู้ผลิตไฟฟ้าเอกชน: THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND WORK EFFICIENCY OF THE ASSOCIATE PRIVATE POWER PRODUCER



EMPLOYEE. วารสารวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์บูรพา ปริทัศน์, 16(1), 112-124.  
ศิริชัย ชินะตั้งกูร. (2527). คุณลักษณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. มหาวิทยาลัยศิลปากร,  
สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). ประสิทธิภาพการบริหารงานตามมาตรฐาน ISO 9001: 2015 ในบริษัท ไล  
อ่อน ไทร์ส (ประเทศไทย) จำกัด. วารสารรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 3(1),  
21-29.



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

ยุวดี สีน้อย

วุฒิการศึกษา

บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ-การจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

