

ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต HYBRID WORKING : A BRAND NEW WORKING STANDARD FOR THE FUTURE

บังอร เบ็ญจาธิกุล

Bangorn Benjathikul

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Bangkokthonburi University

bangkorn@hotmail.com

Received 30 October 2021; Revised 1 December 2021; Accepted 1 December 2021



บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต โดยการวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการณ์แบบไม่มีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 20 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ขององค์การภาครัฐและเอกชน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐและเอกชน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุปเพื่อนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของการพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การจัดระเบียบในการทำงาน สถานที่ทำงานที่เหมาะสม เทคโนโลยี/เครื่องมือที่ทันสมัย สุขภาพจิตในการทำงาน การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มผลงานและขีดความสามารถ และใน ส่วน ปัญหาและอุปสรรคของไฮบริด (Hybrid) ในการทำงานแบบผสมผสาน พบว่า (1) การทำงานแบบผสมผสานไม่เหมาะสมกับลักษณะงานบางตำแหน่ง (2) ปัญหาการสร้างสมดุลให้ชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) (3) ปัญหาเรื่องเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพ (4) ปัญหาสุขภาพจิตในการทำงาน และ (5) ปัญหาวัฒนธรรมองค์การที่เปลี่ยนแปลงเพราะการทำงานต่างสถานที่

คำสำคัญ: ไฮบริด, มาตรฐานการทำงาน, การทำงานอนาคต

Abstract

The objectives of this study were three-fold : to determine the factors favorable to the success of the hybrid working : a brand new working standard for the future; to investigate problems and obstacles pertaining to the hybrid working style; and to offer suitable guidelines for use in the hybrid working. The research was qualitative in nature. The sources of the data for use in the study were related documents, non-participant observations, and in-depth

interviews. 20 key informants were purposively selected for in-depth interviews. The key informants were chief executives and middle-level managers as well as the operating staff members with high caliber from the private and public sectors. The study instrument was a semi-structured interview guide; the collected data were analyzed by means of data reduction, data display and summarizing. The findings were presented in a descriptive manner.

As a result of the data analysis, the researcher discovered the following facts: 1) The factors favorable to the success of the hybrid working : a brand new working standard for the future comprised the following : making proper arrangements of the workplace, suitable workplace, state of the arts technology, having good mental health at work, desirable interactions with co-workers, strong work motivation, increase productivity, and high capabilities. 2) With regard to the problems and obstacles encountered while using the hybrid working, the following facts were found that: 1.the hybrid working failed to suit some kinds of positions; 2. the work life balance could not come into being; 3. the inefficiency of connecting the technological tools with the internet; 4. there existed mental health problems in the workplace; and 5. the problems arising from the change in organizational cultures of different workplaces.

keywords: Hybrid working, Working Standard, Work performance the future

บทนำ

จากสถานการณ์ของไวรัสโคโรนาที่แพร่ระบาดไปทั่วโลกส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงการทำงานของผู้คนบนโลกใบนี้ จากที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในที่ทำงานกลายเป็นการทำงานจากที่บ้าน (Work from home) ใช้การประชุมผ่านระบบวิดีโอเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเดินต่อไปได้แบบไม่มีสะดุด จากวิกฤติดังกล่าวทำให้องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั่วโลกกำลังมองหาแนวทางใหม่ที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานเพื่อตอบโจทย์การทำงานในยุค Next Normal เพราะนับตั้งแต่มีโรคระบาด โควิด 19 เกิดขึ้น สิ่งที่ปรากฏเห็นได้ชัดหลังจากที่ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบทำงานจากที่บ้าน (Work from home) นั่นคือ มีพนักงานที่ทำงานอยู่จำนวนไม่น้อยขึ้นชอบและมีความต้องการที่จะไม่กลับไปทำงานในสำนักงานตามรูปแบบเดิมอีกต่อไป จากผลการสำรวจตลาดแรงงานพบว่า พนักงานในประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 55% ต้องการรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดระหว่างการทำงานที่บ้านและการเข้าไปทำงานที่สำนักงาน ส่วนในสหราชอาณาจักรภายหลังการระบาดของโควิด กลุ่มนายจ้างคาดการณ์ว่าสัดส่วนของพนักงานที่ทำงานจากที่บ้านจะเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าจาก 18% เป็น 37% และในประเทศจีนผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดหางานได้คาดการณ์ว่าในอีก 10 ปีข้างหน้าจะมีการแบ่งงานที่ทำในสำนักงานกับงานที่ทำที่ไหนก็ได้ เป็นอัตราส่วน 60 ต่อ 40 (ธนากรไทยพาณิชย์, 2564) แม้ว่าในปัจจุบันนี้จะมีวัคซีนป้องกันโควิดแล้วก็ตาม แต่การแพร่ระบาดของโควิดรอบใหม่ในหลายๆ ประเทศก็ยังไม่มีการทำที่ว่าจะสิ้นสุดลงง่ายๆ ทำให้บริษัททั่วโลกต่างพิจารณาหาแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นสูง ซึ่งสิ่งที่หลายองค์การได้มองเห็นสอดคล้องกันก็คือ รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานหรือ Hybrid Working ที่ผสมการทำงานจากที่ไหนก็ได้กับการทำงานในสำนักงานเข้าด้วยกัน ในช่วงเกือบสองปีที่ผ่านมาสถานการณ์แพร่ระบาด COVID-19 ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันของผู้คนในหลากหลายด้าน โดยเฉพาะวิถีชีวิตในโลกการทำงานที่เปลี่ยนไปอย่างมากทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากเดิมสำนักงานเป็น

สถานที่ทำงานในทุกวันของใครหลายคน แต่ปัจจุบันสามารถทำงานได้จากหลากหลายแห่ง จึงเกิดเป็นแนวโน้มการทำงานรูปแบบ Hybrid Working ที่กำลังได้รับความนิยมทั้งในไทยและต่างประเทศมากขึ้นเรื่อยๆ แต่การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนมาพร้อมกับความท้าทายและไม่ได้ง่ายอย่างที่คิด (ธงชัย ชลศิริพงษ์, 2564)

การทำงานแบบไฮบริด (Hybrid Working) เป็นการทำงานที่ไม่ต้องเข้าสำนักงานทุกวัน เพราะสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ โดยเฉพาะการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) (บริษัท เอ็กซ์ซี จำกัด, 2563) ซึ่งคนทำงานจำนวนมากในโลกมีประสบการณ์โดยตรงจากยุคโควิด ซึ่งพิสูจน์แล้วว่าการทำงานยังเดินทางต่อไปได้ด้วยการทำงานจากที่บ้าน ไม่ต้องเข้าสำนักงาน โดยพนักงานจะได้รับอิสระในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม เช่น การเข้าสำนักงานแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ อีก 2 วันที่เหลือสามารถทำงานจากที่บ้านหรือจากที่ไหนก็ได้ที่คิดว่าสามารถทำงานได้ดีที่สุด หรือมีการกำหนดวันที่แน่นอนในการเข้าสำนักงานเพื่อมาประชุม และมีวันที่พนักงานสามารถเลือกทำงานที่ไหนก็ได้ หากงานนั้นสามารถทำได้เองเพียงคนเดียว โดยการจะเข้าสำนักงานจะเน้นงานที่ต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่า ซึ่งรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดได้รับความสนใจในวงกว้างในองค์กรภาครัฐและองค์กรชั้นนำของโลก นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารองค์กรหลายคนสนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด เช่น Satya Nadella ซีอีโอของไมโครซอฟท์มองว่าการทำงานที่บ้านสามารถสร้างผลงานให้กับบริษัทได้มหาศาล แต่มีด้านที่น่าเป็นห่วงทั้งการขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่ไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ รวมไปถึงภาวะปัญหาด้านสุขภาพจิตที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่บ้านเป็นเวลานาน โดย Mark Dixon ซีอีโอของ IWG บริษัทจัดการด้านสำนักงานรายใหญ่ของโลก กล่าวว่า การทำงานแบบไฮบริด (Hybrid working) จะกลายเป็นมาตรฐานของโลกการทำงานนับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สาเหตุที่ว่าทำไมต้องเป็น “การทำงานแบบไฮบริด” และทำไมไม่ให้พนักงานทำงานจากที่บ้าน 100% ไปเลยนั้น ผู้ที่ให้เหตุผลไว้ได้ดีที่สุด คือ Google ให้คำตอบไว้ว่า การทำงานจากบ้านนั้นได้เรื่องความสะดวกตอบโจทย์ทางรอดในยุคโควิดและเป็นอนาคตที่ปฏิเสธไม่ได้ แต่การทำงานจากที่บ้านไม่สามารถสร้างได้คือ “ความคิดสร้างสรรค์” เพราะความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการปะทะกันทางความคิด คือ ความร่วมมือที่มนุษย์ยังจำเป็นต้องมาพบเจอกัน ซึ่งนวัตกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นใน Google ตลอดช่วงเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมาั้นหลายๆครั้งเกิดขึ้นเพราะความบังเอิญในสำนักงาน บางครั้งเป็นบทสนทนา บางครั้งเป็นการพูดคุยกันโดยไม่ได้มีการเตรียมตัวมาก่อน (ธนากรไทยพาณิชย์, 2564) โดยการทำงานแบบไฮบริดจะเป็นทางออกทั้งหมดของเรื่องนี้ เพราะได้ทั้งความสะดวกในการทำงาน ตอบโจทย์ภาพของอนาคตการทำงาน และยังมีสำนักงานเป็นทางเลือกในการผลิตงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วย แนวคิดเรื่องการทำงานแบบไฮบริดเป็นสิ่งที่หลายองค์กรในโลกกำลังมุ่งมั่นทำอยู่ โดย Google ได้ประกาศวิสัยทัศน์ว่า อนาคตรูปแบบการทำงานของบริษัทคือให้พนักงานเข้าสำนักงานเพียงแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ ในขณะที่ธุรกิจให้เข้าพื้นที่สำนักงานกำลังถูกท้าทายเพราะเป็นยุคที่ทั่วโลกมองเห็นแล้วว่า การทำงานไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในสำนักงาน แต่สามารถผลิตงานได้ทุกหนทุกแห่ง ภาพของสำนักงานจะเปลี่ยนแปลงไปตลอดกาลและถูกตั้งคำถามมากขึ้นทุกวันว่า ยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่เพียงใดกับการเป็นสถานที่ทำงานหลักในยุคที่งานจำนวนมากสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ที่ไม่ใช่สำนักงานอีกต่อไป (ปรานต์ สุวรรณทัต, 2564)

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จของการทำงานแบบผสมผสานแบบไฮบริด (Hybrid) ที่จะเป็มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสานต่อการทำงานในยุค Next Normal ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นแนวทางการทำงานในอนาคต แม้ว่ารูปแบบการทำงานในยุค Next Normal จะเป็นแบบไฮบริดตลอดกาลหรือไม่ แต่สิ่งหนึ่งที่พนักงานทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกต่างต้องปรับรูปแบบการทำงานหลังจากสถานการณ์โควิดสิ้นสุดลง นั่นคือ การทำงานแบบผสมผสาน หรือที่เรียกว่า แบบไฮบริด (Hybrid)

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับการทำงานแบบผสมผสานหรือ Hybrid Working ซึ่งเป็นรูปแบบใหม่ของการทำงานในปัจจุบัน โดยปรับเป็นวิธีการทำงานในรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถเลือกทำงานได้ทั้งจากสำนักงาน บ้าน Satellite Office หรือจากที่ไหนก็ได้ (Remote Working) แทนที่การทำงานจะอยู่ในสำนักงานเพียงแห่งเดียวเหมือนเมื่อก่อน เพื่อให้อิสระกับพนักงานได้มีทางเลือกในการทำงานมากขึ้น และเกิดผลงานสูงที่สุดภายใต้ นโยบายการทำงานที่มีความยืดหยุ่น (Flexible Working Policy) เนื่องจากรูปแบบของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มีหลายรูปแบบ ได้แก่ (1) พนักงานมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน (2) องค์กรมีนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น และ (3) การสร้างสำนักงานย่อย (Satellite Office) ซึ่งประโยชน์ของการทำงานแบบผสมผสาน Hybrid Working เช่น (1) การให้ทางเลือกในการทำงาน (Employee Flexibility) แก่พนักงาน จะช่วยให้พนักงานมีอิสระและความพึงพอใจในงาน (2) ดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่ ๆ (Attract New Talent) ที่มีความสามารถให้อยากร่วมงานด้วย (3) องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงาน (Flexible Workplace) ให้เป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้มากยิ่งขึ้น เพื่อส่งเสริมการทำงานในรูปแบบ Hybrid และเพิ่มผลิตผลงานในการทำงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น (4) ช่วยป้องกันการแพร่กระจายของ COVID-19 (Pandemic Prevention) และ (5) สามารถลดค่าใช้จ่ายได้มากที่เกิดจากค่าเช่าพื้นที่ (Maximize ROI Cost Saving) สำนักงานลงได้ (บริษัท เอ็กซ์ซี จำกัด, 2563)

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเรื่อง ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยครั้งนี้ ได้มีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แบบเจาะจง (purposive selection) เพื่อสอบถามความคิดเห็นจาก ผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ขององค์การภาครัฐและภาคเอกชน เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐและเอกชน จำนวน 20 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structured Interview)

ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

โดยทำการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน โดยจัดทำแบบสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัยและให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการ ดังนี้ (1) ผู้วิจัยประสานกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) นัดหมายวัน เวลา สถานที่ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้สัมภาษณ์ตามที่กำหนดไว้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 20 คน (2) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลาและสถานที่ที่กำหนดไว้ โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยแนะนำตัว อธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัย และชี้แจงก่อนสัมภาษณ์ถึงข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะเก็บเป็นความลับ และไม่เปิดเผยชื่อ พร้อมทั้งขออนุญาตในการจดบันทึก และถามคำถามทีละข้อตามแบบสัมภาษณ์จนครบ และ (3) ทำการรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อทำการ วิเคราะห์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากเอกสาร และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของคำถามแต่ละข้อ และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุป (Miles and Huberman, 1987) และนำเสนอข้อมูลโดยสรุปความแบบพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

1. ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 7 ด้าน คือ

1) ด้านการจัดระเบียบในการทำงาน

การจัดระเบียบในการทำงานแบบผสมผสานในโลกการทำงานแห่งอนาคตนั้น องค์การต้องสร้างมาตรฐานและหาจุดสมดุลในมิติต่างๆ ให้ชัดเจนระหว่างองค์การและบุคลากร ทั้งรูปแบบการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน การดูแลคนในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การประเมินผลงาน และการเสริมทักษะ โดยคำนึงถึง 3 หลักการคือ ความเสมอภาค (equity) การมีส่วนร่วม (engagement) และความยืดหยุ่น (ease) ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องหมั่นทบทวนนโยบายการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพต่อไป “...องค์การต้องเสนอทางเลือกในการทำงานแบบไฮบริดเพื่อให้บุคลากรมีทางเลือกในการออกแบบรูปแบบและสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมกับความต้องการ แต่ต้องไม่ยืดหยุ่นเกินไป กำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนระหว่างองค์การและบุคลากรเกี่ยวกับชั่วโมงทำงาน การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รูปแบบการสื่อสารที่ดี และสร้างขอบเขตเพื่อให้ทุกคนทำงานได้สำเร็จ ซึ่งต้องทำบนพื้นฐานของ ความเสมอภาค การมีส่วนร่วม และความยืดหยุ่น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3) “...การทำงานแบบไฮบริดนั้น องค์การควรกำหนดมาตรฐานภารกิจขององค์การใหม่ ตั้งบรรทัดฐานรูปแบบการโต้ตอบใหม่ เพื่อให้ดำเนินการตามมาตรฐานใหม่ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์บทบาทและกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ทำให้บุคลากรรู้สึกมีเสถียรภาพ นอกจากนี้ก็ต้องทบทวนนโยบายการทำงานแบบไฮบริดเป็นระยะ เพื่อทราบข้อคิดเห็นและสอบถามถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงาน ให้สามารถปรับปรุงนโยบายที่มีให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18)

2) ด้านสถานที่ตั้ง หรือพื้นที่ทำงาน

การทำงานแบบผสมผสานในโลกการทำงานแห่งอนาคตนั้น องค์กรต้องสร้างระบบนิเวศในการทำงานที่เป็นมิตรให้บุคลากรไม่รู้สึกกดดันในการทำงานมากเกินไป สร้างพื้นที่ส่วนกลางที่เหมาะสมสำหรับให้พนักงานได้มาพบปะ พูดคุย ระดมไอเดีย และประชุม ลดพื้นที่โต๊ะทำงานส่วนตัวลง เปลี่ยนเป็นลักษณะ Hot Desk ปรับการใช้เครื่องมือและรูปแบบการสื่อสารโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ ในขณะที่บุคลากรเอง ต้องสร้างพื้นที่สำหรับทำงานในบ้าน (Workstation) อย่างจริงจัง เพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ มีฮาร์ดแวร์และเครื่องมือซอฟต์แวร์ที่จำเป็นเพื่อการสื่อสาร รวมถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่จะสนับสนุนการทำงานแบบทุกที่ (Anywhere) “...การที่พนักงานต้องทำงานที่บ้าน บางส่วนหรือทำทั้งหมด สำนักงานก็ต้องมีต่อไปอยู่ดี เพื่อเป็นพื้นที่ส่วนกลางให้พนักงานได้มาพบปะ ประชุม แลกเปลี่ยนไอเดีย เปลี่ยนบรรยากาศ ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นไม่ต่างจากแต่ก่อน สิ่งที่ต่างไปคือ ฟังก์ชันของออฟฟิศ ต้องดูว่าการทำงานรูปแบบใหม่นี้ ถ้าพนักงานเขากลับเข้าสำนักงานเขาทำอะไร มาประชุม มาพูดคุย องค์กรก็ต้องเตรียมพื้นที่ที่เหมาะสมไว้ให้มากๆ โต๊ะทำงานส่วนตัวก็ลดๆ ลงมา เปลี่ยนเป็น Hot Desk ไม่มีโต๊ะส่วนตัว โต๊ะประจำตำแหน่ง ใครมาก่อนก็นั่งก่อน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1) “...การทำงานแบบ Hybrid Workplace อาจต้องเตรียมมุมทำงาน หรือ Workstation ในบ้านไว้เป็นส่วนส่วนสักมุมหนึ่ง แยกที่ทำงานและที่พักอาศัยให้เป็นสัดส่วนให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นโต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ แล็ปท็อปและโทรศัพท์มือถือ โปรแกรมการทำงานต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงาน การสื่อสาร ไม่ว่าจะเป็น collaboration tools โปรแกรมประชุมออนไลน์...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15)

3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

องค์กรต้องหาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและเครื่องมือไอทีต่างๆ เพื่อปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบผสมผสาน เช่น อุปกรณ์อย่างไวท์บอร์ดแบบอินเตอร์แอคทีฟ กล้องวิดีโอ ไมค์ ลำโพงที่มีความคมชัด อินเทอร์เน็ตที่รวดเร็วและมีสัญญาณที่เสถียร โปรแกรมที่ช่วยในการประชุม การทำงานร่วมกัน และสื่อสารหรือการทำงานร่วมกันอย่าง Microsoft Team, Zoom, Collaboration Application และระบบการจัดเก็บข้อมูล เช่น ระบบคลาวด์ รวมถึงการมีนโยบาย หรือมาตรการ (Policy) ดูแลรักษาความปลอดภัยบนเครื่องอุปกรณ์ของบุคลากรที่ทำงานที่บ้านการป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Ransomware) ปกป้องการเกิดการสูญหายของข้อมูล (Data Loss) และการเข้าถึงไฟล์ ที่สำคัญขององค์กรควรมีความรัดกุม “...อุปกรณ์เครื่องมือ แอปพลิเคชัน ที่พนักงานใช้ในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานที่ทำงานแบบไฮบริดกับพนักงานที่ทำงานที่สำนักงาน อุปกรณ์อย่างไวท์บอร์ดแบบอินเตอร์แอคทีฟเพื่อสนับสนุนโซลูชันการประชุมปรึกษางานแบบเรียลไทม์จะช่วยยกระดับให้งานเกิดผลสำเร็จได้ดี วิดีโอ กล้องวิดีโอ ไมค์หรือลำโพงที่มีความคมชัด ช่วยเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ และผลลัพธ์การทำงานที่ดีในแบบนี้ได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3) “...การทำงานแบบผสมผสานอาจไม่ได้รับความปลอดภัยในเครือข่ายกับองค์กรเหมือนตอนทำงานอยู่ที่สำนักงาน ไอทีส่วนกลางต้องเตรียมพร้อมติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัส การเฝ้าระวัง และติดตามได้บนเครื่องอุปกรณ์ของพนักงาน จึงมีความจำเป็น องค์กรควรมองหาโซลูชันที่ป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ ปกป้องการเกิดการสูญหายของข้อมูล รวมถึงการมีนโยบาย หรือมาตรการ (Policy) ในการเข้าถึงข้อมูลไฟล์สำคัญของบริษัท ควรมีความรัดกุมด้วยการต่อเชื่อมด้วยการเข้ารหัส ไม่ว่าจะเป็น การเข้าผ่าน VPN หรือ SD-WAN ก็ตาม...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11)

4) ด้านสุขภาพจิตในการทำงาน

สุขภาพจิตในการทำงานแบบผสมผสานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการทำงานคนเดียวเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดภาวะความโดดเดี่ยวทางสังคม (Social Isolation) ขึ้น ทั้งจากการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การ

มอบหมายงาน องค์กรควรเอาใจใส่และช่วยเหลือต่อภาวะด้านสุขภาพจิตในการทำงานให้มากขึ้น โดยผู้นำองค์กร/หัวหน้างาน จะต้องสอบถามสารทุกข์สุกดิบเป็นประจำ ด้วยวิธีการสอบถามทางโทรศัพท์เพื่อแสดงถึงความรู้สึก ความห่วงใย โอบรับอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรด้วยใจปรารถนาที่จะให้เขาได้รู้สึกที่ดี ผ่อนคลาย รวมถึงการจัดกิจกรรมให้ความรู้ ได้แก่ การฝึกอบรมการสร้างความสุขระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน การจัดการความเครียด และการกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อสร้างความรู้สึกปลอดภัย สร้างความสงบ และความหวังให้กับบุคลากร “...พนักงานที่ทำงานแบบไฮบริดเป็นหลักอาจรู้สึกโดดเดี่ยว เพราะต้องทำงานแบบทางไกล ถูกมองข้าม ถูกละเลยระหว่างการประชุม บางทีเราพูดผ่านไมค์เขาก็ไม่ได้ยินเสียง ถูกตัดทิ้งจากการตัดสินใจ ไม่ได้มีโอกาสในการมอบหมายงานในโปรเจกต์ต่างๆ จากหัวหน้า ควรมีคำแนะนำและเอาใจใส่ต่อภาวะสุขภาพจิตของพนักงานมากขึ้น เพื่อบรรเทาข้อกังวลนี้ ต้องทำให้พนักงานรู้สึกมีบทบาท มีความสำคัญ และเชื่อมโยงกับทีมได้มากขึ้น จัดกิจกรรมให้ความรู้ เช่น ให้มีการฝึกอบรมการสร้างความสุขระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน การจัดการความเครียด รวมถึงกำหนดนโยบายต่างๆ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10) “...การที่ต้องทำงานในลักษณะนี้ มีโอกาสจะทำให้เกิดภาวะ Social Isolation หรือความโดดเดี่ยวทางสังคมขึ้น เพราะปฏิสัมพันธ์ที่เคยมีกับเพื่อนร่วมงานนั้นหายไป ไม่ว่าจะเป็นการทักทาย พูดคุย แม้ทักทายกับคนในที่ทำงาน นานไปก็เริ่มเกิดความเหงา ความอ้างว้างทางสังคม สุดท้ายส่งผลต่อสุขภาพจิต เกิดผลเสียต่อความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารควรมองเรื่องนี้ว่าเป็นปัญหาขององค์กร จะต้องหมั่นติดต่อ พูดคุย และสอบถามข่าวคราวของลูกน้องบ่อยๆ อาจจะต้องโทรศัพท์ไปพูดคุยเป็นหลัก เพื่อให้บุคลากรรับรู้ถึงความห่วงใยที่ออกมาพร้อมกับน้ำเสียง คำพูด ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความรู้สึกปลอดภัย สร้างความสงบ และความหวังให้กับบุคลากร การทำงานดีก็ต้องมีการชื่นชมทางองค์กรควรรับฟัง เพื่อจะได้มีการปรับปรุงระบบงานให้สามารถทำงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19)

5) ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

การทำงานแบบผสมผสานในโลกการทำงานแห่งอนาคตนั้น ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์และความใกล้ชิดทางอารมณ์ องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคลากร (Remote Social Interaction) เพื่อสร้างสานสัมพันธ์อันดี และความรักความผูกพันในองค์กรให้กับบุคลากร เช่น การจัดประชุมผ่านช่องทางออนไลน์ (Virtual Break) เพื่อสื่อสาร หรือปรึกษาในเรื่องปัญหาส่วนบุคคล การสั่งอาหารกลางวันหรือขนมส่งไปให้บุคลากรเพื่อสร้างประสบการณ์การรับประทานอาหารร่วมกันในรูปแบบชีวิตวิถีใหม่ในระหว่างการประชุม เป็นต้น “...การติดตามผลก็เพื่อที่จะเช็คเช็คการขาดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานและความใกล้ชิดทางอารมณ์ในช่วงการทำงานแบบทางไกล ซึ่งอาจจะมีการจัดมีตติ้งแบบหนึ่งต่อหนึ่งอย่างน้อย 1 ครั้งต่อสัปดาห์ ในขณะที่การประชุมทีมก็จำเป็นโดยอาจจะทำเป็นประจำทุกวันเพื่อติดตามความคืบหน้า อย่างน้อย 15 นาทีต่อครั้ง ผู้นำหรือหัวหน้าจำเป็นที่จะต้องเลือกเวลาที่ดีที่สุดในการประชุมออนไลน์ หรือเพื่อสื่อสารแบบไม่จำเป็นต้องรอพร้อมกัน เพื่อสร้างความไว้วางใจหรือหารือในการวางแผนระยะยาวหรือปรึกษาในเรื่องปัญหาส่วนบุคคลก็ได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2) “...ควรหาโอกาสสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับพนักงาน อย่างการใช้เวลาในช่วงต้นของการประชุมพูดคุยเรื่องทั่วไปเกี่ยวกับชีวิต ความเป็นอยู่ สุขภาพ ก่อนที่จะเข้าสู่ประเด็นการติดตามงาน หรือไม่ก็ช่วงเวลาที่พักเบรกพร้อมกัน มาพูดคุยกันเรื่องทั่วไปผ่านช่องทางออนไลน์ หรือในบางครั้งหัวหน้าอาจจะสั่งอาหารกลางวัน ขนม ไปส่งให้กับพนักงานที่ทำงานแบบไฮบริด เพื่อให้ทุกคนสามารถมีโอกาสได้ทานอาหารหรือขนมร่วมกันในการประชุม หรือ Virtual Break การสร้างประสบการณ์ลักษณะนี้ เป็นกิจกรรมที่สามารถช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์และความผูกพันพนักงานได้ในชีวิตวิถีใหม่แบบนี้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13)

6) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยองค์การต้องวางแผนในการทำงานในรูปแบบผสมผสานอย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในเรื่องของความเหลื่อมล้ำ ความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกัน ในการทำงาน ระหว่างบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเป็นธรรม และตอบสนองความต้องการของบุคลากร รวมทั้งการแสดงออกถึงกการให้ความสำคัญกับบุคลากรของหัวหน้า การชื่นชม การให้กำลังใจ การแสดงออกถึงความห่วงใย ทั้งหมดนี้ย่อมสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ทุกคนตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน “...วิธีการในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ก็คือจะต้องวางแผนให้ดีกว่าที่เปลี่ยนแปลงรูปแบบให้มีการทำงาน แบบไฮบริดผสมผสานในองค์กร เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาความเหลื่อมล้ำ การขัดแย้งในการทำงาน ความไม่เข้าใจกัน การบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการ จะต้องบริหารจัดการอย่างเป็นธรรม และตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ จะมีค่าตอบแทนและสวัสดิการอะไรที่แตกต่าง หรือเหมือนกันบ้างระหว่างพนักงาน...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5) “...การที่พนักงานมีโอกาสนในการกำหนดตารางการทำงานการจัดการชีวิตด้วยตัวเองอย่างที่ต้องการ ทำให้พนักงานได้มีโอกาสอยู่กับครอบครัว เพื่อน และคนรัก ได้กินข้าว มีเวลาทำกิจกรรมร่วมกันกับคนในครอบครัว รวมถึงการได้ดูแลคนที่รัก หรือการที่หัวหน้าให้ความไว้วางใจ และดูแลจิตใจพนักงานอย่างทั่วถึง การไถ่ถามสารทุกข์สุกดิบ ปัญหาการทำงาน การชื่นชมและให้กำลังใจ การให้ feedback ในการทำงาน การไม่ทำให้พนักงานเครียดและกดดันมากเกินไป ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนสำคัญขององค์กรเหมือนกันทุกคน ทั้งหมดนี้ ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานนี้เพิ่มขึ้น...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14)

7) ด้านการเพิ่มขีดความสามารถ

การเพิ่มขีดความสามารถสำหรับการทำงานรูปแบบผสมผสานนั้น องค์กรจะต้องเพิ่มขีดความสามารถและสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากรให้สามารถจัดระเบียบตนเองได้ ด้วยการรีสกิล (Reskill) และอัพสกิล (Upskill) ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสานคู่ขนานไปกับแผนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีส่วนช่วยเรื่องการเรียนรู้ เช่น ทักษะการสังเกตและวิเคราะห์ ทักษะการรับฟังและการสื่อสาร ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล “...องค์กรต้องสร้างการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อการทำงานในรูปแบบใหม่ให้กับพนักงานในองค์กร เร่งเติมเสริมศักยภาพของพนักงานผ่านการรีสกิลและอัพสกิล (Reskill/Upskill) ที่เหมาะสม ทำคู่ไปกับแผนการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบใหม่ และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยสร้างทักษะการเรียนรู้ให้กับคนในองค์กร และเสริมขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7) “...พัฒนาทักษะที่อำนวยความสะดวกและเพิ่มขีดความสามารถ เพื่อให้พนักงานสามารถจัดระเบียบตนเองได้ ในการทำงานรูปแบบผสมผสานนี้ ซึ่งทักษะเหล่านี้จะต้องสามารถเอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น ทักษะสำคัญที่ต้องมีสำหรับ Hybrid Work คือการสังเกตและวิเคราะห์ทั้งสิ่งที่คนอื่นพูดและไม่พูดออกมา สิ่งที่แสดงผ่านภาษากาย รวมถึงทักษะการรับฟังและการสื่อสาร เพื่อให้เข้าใจคนกับเพื่อนร่วมงานหรือคนในทีมที่ต้องร่วมงานกัน ทักษะดิจิทัล...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16)

2. ปัญหาและอุปสรรคของไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต

ในส่วนปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบไฮบริดพบว่า (1) การทำงานรูปแบบแบบผสมผสานไม่เหมาะสมกับลักษณะงานบางตำแหน่ง เนื่องจากบางตำแหน่งต้องทำงานเป็นทีม ต้องทำงานที่ใช้อุปกรณ์ที่สำนักงาน ต้องพบปะหรือติดต่อกับผู้คน (2) ปัญหาการสร้างสมดุลให้ชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) เนื่องจากแบ่งเวลาการทำงานกับการพักผ่อนไม่เหมาะสม ยึดวิธีหรือเวลาทำงานมากกว่าผลของงาน (3) ปัญหาเรื่องเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการ

ทำงาน (4) ปัญหาสุขภาพจิตในการทำงาน เนื่องจากต้องทำงานคนเดียว ทำให้ความรู้สึกโดดเดี่ยว ไม่นั่นคง ไม่ปลอดภัย และแปลกแยก (5) ปัญหาวัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลง เพราะการทำงานต่างสถานที่กัน ทำให้ขาดการสร้างความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วม และการรับสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันได้ “...การทำงานที่ยืดหยุ่นไม่ได้เหมาะกับทุกคน ทุกตำแหน่ง บางตำแหน่งต้องทำงานในสำนักงานเท่านั้นถึงจะสะดวก เพราะต้องทำงานเป็นทีม ต้องใช้อุปกรณ์เฉพาะ ต้องเจอคน แล้วการทำงานที่บ้านไม่ใช่จะนอนดู Netflix ดูหนังอยากทำงานตอนไหนก็ได้ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และบริษัทจึงสำคัญ เพราะเส้นระหว่างเวลางานกับเวลาส่วนตัวจะไม่ชัดเจนเหมือนการทำงานในสำนักงาน ไหนจะเรื่องส่วนตัว เรื่องงาน ต้องใช้วิจารณญาณที่ดี เพื่อให้งานเสร็จตามกำหนด โดยที่รักษาสสมดุลกับเรื่องครอบครัวด้วย...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4) “...ปัญหาเรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือ การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตไม่ดี ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง ไม่มีประสิทธิภาพมากพอ หรือแม้แต่สุขภาพจิตที่ต้องทำงานตามลำพังทำให้เกิดความโดดเดี่ยว ไม่นั่นคง ไม่ปลอดภัย ถูกกลั่นแกล้ง เพราะองค์กรให้ความสำคัญกับพนักงานทำงานในสำนักงาน ละเลยคนที่ทำงานที่บ้าน สร้างความเข้าใจผิด สร้างการเมืองในการทำงานขึ้นมา...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9) “...วัฒนธรรมองค์กรเสี่ยงต่อการต่อเปลี่ยนแปลงและไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากการทำงานที่กระจัดกระจายกัน เพราะวัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดของคนในองค์กร การทำงานต่างสถานที่กันอาจส่งผลไปถึงการรับสารเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันได้...” (ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19)

อภิปรายผล

1. การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 7 ด้าน คือ

ด้านการจัดระเบียบในการทำงาน การจัดระเบียบในการทำงานแบบผสมผสานในโลกการทำงานแห่งอนาคต องค์กรต้องสร้างมาตรฐานและหาจุดบาลานซ์ในมิติต่างๆ ให้ชัดเจนระหว่างองค์กรและบุคลากร ทั้งรูปแบบการทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน การดูแลคนในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การประเมินผลงาน และการเสริมทักษะ โดยคำนึงถึงหลักการ 3 ประการ คือ ความเสมอภาค (Equity) การมีส่วนร่วม (Engagement) และความยืดหยุ่น (Ease) ในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องหมั่นทบทวนนโยบายการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรเป็นระยะ เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Greenfield C. & Terry M. (1995) กล่าวว่า การทำงานที่ยืดหยุ่น คือตารางการทำงานที่ยอมให้พนักงานมีอำนาจเพื่อที่จะจัดการชั่วโมงการทำงานของตนเอง พนักงานจะมีอิสระในการเลือกเวลา เริ่มต้นและเวลาเลิกงานของแต่ละวันได้ สอดคล้องกับการศึกษาของสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน, 2563) “การทำงานที่บ้าน” หรือ “Work From Home” พบว่า ร้อยละ 50 มองว่าการทำงานที่บ้านเป็นปรากฏการณ์ใหม่ที่ควรทำต่อแม้ว่าจะผ่านวิกฤตการระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 เพราะเชื่อว่าเป็นการทำงานที่สามารถบริหารจัดการเวลาได้เต็มที่ทั้งเรื่องงานและกิจกรรมส่วนตัว สร้างสมดุลชีวิตการทำงาน หรือ work life balance แต่ต้องมีการวางแผนทางต่างๆ ให้ชัดเจน และตอบโจทย์การทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ด้านสถานที่ตั้ง/พื้นที่ทำงาน การทำงานแบบผสมผสานในโลกการทำงานแห่งอนาคตนั้น องค์กรต้องสร้างระบบนิเวศในการทำงานที่เป็นมิตรให้บุคลากรไม่รู้สึกกดดันในการทำงานมากเกินไป สร้างพื้นที่ส่วนกลางที่เหมาะสมสำหรับให้พนักงานได้มาพบปะ พูดคุย ระดมไอเดีย และประชุม ลดพื้นที่โต๊ะทำงานส่วนตัวลง เปลี่ยนเป็นลักษณะ Hot Desk ปรับการใช้เครื่องมือและรูปแบบการสื่อสารโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญ ในขณะที่บุคลากรเอง ต้องสร้างพื้นที่สำหรับทำงานในบ้าน (Workstation) อย่างจริงจัง

เพื่อให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ เช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ มีฮาร์ดแวร์และเครื่องมือซอฟต์แวร์ที่จำเป็นเพื่อการสื่อสาร รวมถึงอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่จะสนับสนุนการทำงานแบบทุกที่ (Anywhere) สอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรไว้ คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสมาชิกภายในองค์กรสามารถเรียนรู้และมีประสบการณ์ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Microsoft (2021) เรื่อง The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready? พบว่า กลยุทธ์สำคัญ 5 ประการ สำหรับผู้บริหาร ที่จำเป็นต้องนำมาใช้ (1) เตรียมแผนดึงศักยภาพคนขององค์กรเมื่อต้องทำงานแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นสูง (2) ลงทุนทั้งในเรื่องสถานที่และเทคโนโลยีเพื่อเชื่อมต่อโลกแห่งการทำงานแบบออฟไลน์และออนไลน์ให้ถูกต้องและสอดคล้องกัน (3) คิดหาทางออกให้พนักงานต่อสู้กับความเหนื่อยล้าจากการทำงานแบบออนไลน์ (4) ให้ความสำคัญกับการสร้างทุนทางสังคมและวัฒนธรรม (5) ทบทวนแผนการสร้างประสบการณ์และแผนการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เพื่อเสาะหาคนที่มีความสามารถที่สุดและหลากหลายที่สุด

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย องค์กรต้องจัดหาและสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศเครื่องมือไอทีต่างๆ เพื่อปรับรูปแบบการทำงานเป็นแบบผสมผสาน เช่น อุปกรณ์ไวท์บอร์ดแบบอินเตอร์แอคทีฟ กล้องวิดีโอ ไมค์ ลำโพงที่มีความคมชัด อินเทอร์เน็ตที่รวดเร็วและมีสัญญาณที่เสถียร โปรแกรมที่ช่วยในการประชุม การทำงานร่วมกัน และสื่อสาร หรือการทำงานร่วมกันอย่าง Microsoft Team, Zoom, Collaboration Application และระบบการจัดเก็บข้อมูล เช่น ระบบคลาวด์ รวมถึงการมีนโยบาย หรือมาตรการ (Policy) ดูแลรักษาความปลอดภัยบนเครื่องอุปกรณ์ของบุคลากรที่ทำงานที่บ้าน การป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Ransomware) ปกป้องการเกิดการสูญหายของข้อมูล (Data Loss) และการเข้าถึงไฟล์ ที่สำคัญขององค์กรควรมีความรัดกุม สอดคล้องกับกมลรัฐ อินทรทัศน์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสารสนเทศทำให้สารสนเทศมีประโยชน์และใช้งานได้กว้างขวางมากขึ้น เทคโนโลยีสารสนเทศยังเอื้อประโยชน์ ทำให้การสื่อสารกันและกันของมนุษย์ทำได้ง่ายขึ้น ชัดเจนมากขึ้น ทั้งนี้ อาจแบ่งประเภทของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารออกเป็นประเภทหลักๆ ได้ 3 ประเภท คือ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และเวิร์ลไวด์เว็บ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Cisco (2021) เรื่อง Hybrid Work Index พบว่า (1) เครือข่ายภายในบ้านกลายเป็นหนึ่งในส่วนสำคัญที่สุดของเครือข่ายองค์กร (2) ภัยคุกคามที่เพิ่มขึ้นตอกย้ำความสำคัญของระบบรักษาความปลอดภัยที่มุ่งเน้นผู้ใช้ (user-centric) และ (3) องค์กรมองว่า “แอป (APP) ที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน” มีความสำคัญมากที่สุดต่อความสำเร็จของการทำงานแบบไฮบริด

ด้านสุขภาพจิตในการทำงาน สุขภาพจิตในการทำงานแบบผสมผสานเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการทำงานคนเดียวเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดภาวะ Social Isolation หรือความโดดเดี่ยวทางสังคมขึ้น ทั้งจากการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจ การมอบหมายงาน องค์กรควรเอาใจใส่และช่วยเหลือต่อภาวะด้านสุขภาพจิตในการทำงานให้มากขึ้น โดยผู้นำองค์กร/หัวหน้างาน จะต้องสอบถามสารทุกข์สุกดิบเป็นประจำ ด้วยวิธีการสอบถามทางโทรศัพท์เพื่อแสดงถึงความรู้สึก ความห่วงใย โอบรับอารมณ์ความรู้สึกของบุคลากรด้วยใจปรารถนาที่จะให้เขาได้รู้สึกที่ดี ผ่อนคลายรวมถึงการจัดกิจกรรมให้ความรู้ ได้แก่ การฝึกอบรมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ชีวิตและการทำงาน การจัดการความเครียด และการกำหนดนโยบายต่างๆ เพื่อสร้างความรู้สึกลดภัย สร้างความสงบ และความหวังให้กับบุคลากร สอดคล้องกับความหมายสุขภาพจิตของ องค์การอนามัยโลก (WHO, 1976) ว่าเป็นสภาวะที่ผาสุกของบุคคล สามารถจัดการความเครียดในชีวิตและปรับตัวให้มีความสุขอยู่กับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้ดี การมีสัมพันธภาพอันดีงามกับบุคคลอื่น และดำรงชีพอยู่ได้ด้วยความสุขอย่างสุขสบาย รวมทั้งสนองความต้องการของตนเองในโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงโดยไม่มีข้อ

ขัดแย้งภายในจิตใจ และตระหนักรู้ในความสามารถของตนเองสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีและเสียสละเพื่อสังคมของตนเอง และดังอีกหนึ่งความหมายของ Fisher (1980) ได้ให้ความหมายของสุขภาพจิต คือ ภาวะความสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ และความผาสุกทางสังคม และปราศจากโรคและความเจ็บป่วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Beutell (2006) กล่าวว่า การที่บุคคลสามารถจัดการกับความขัดแย้งทั้งในเรื่องของบทบาทและเวลา และสามารถจัดเวลาให้กับกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมจะทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองสามารถควบคุมสถานการณ์ในชีวิตได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ Adecco Group (2021) เรื่อง Resetting Normal: Defining the New Era of Work พบว่า การทำงานแบบ Hybrid Working ช่วยเพิ่ม Productivity แต่ภาวะ Burnout ก็สูงตามด้วยเช่นกัน โควิดเปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตของผู้คนรวมถึงการทำงานให้เกิดขึ้นในรูปแบบใหม่ หรือ Hybrid Working ที่สามารถให้พนักงานเลือกทำงานที่ออฟฟิศและสลับกับที่บ้านได้ องค์กรต่าง ๆ เสี่ยงที่จะสูญเสียผู้นำรุ่นใหม่ ๆ ไป เพราะกว่า 54% ของหัวหน้าที่ยังอายุน้อยประสบปัญหาภาวะ Burnout และอีก 3 คนจาก 10 คน ยังบอกว่าพวกเขาประสบปัญหาสุขภาพทางกายและทางจิตมาอย่างน้อยเมื่อ 12 เดือนที่ผ่านมา 67% ของพนักงานระดับปฏิบัติการกล่าวว่า ผู้นำไม่สามารถตอบสนองความคาดหวังในการตรวจสอบสภาพจิตใจของพวกเขา

ด้านการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การทำงานแบบผสมผสานในโลกการทำงานแห่งอนาคตนั้น ทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์และความใกล้ชิดทางอารมณ์ องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมเพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคลากร (Remote Social Interaction) เพื่อสร้างสานสัมพันธ์อันดี และความรักความผูกพันในองค์กรให้กับบุคลากร เช่น การจัดประชุมแบบหนึ่งต่อหนึ่งอย่างน้อย 1 ครั้งต่อสัปดาห์ หรืออย่างน้อย 15 นาที ผ่านช่องทางออนไลน์ (Virtual Break) เพื่อสื่อสาร หรือปรึกษาในเรื่องปัญหาส่วนบุคคล การสั่งอาหารกลางวันหรือขนมส่งไปให้บุคลากรเพื่อสร้างประสบการณ์การรับประทานอาหารร่วมกันในรูปแบบชีวิตวิถีใหม่ในระหว่างในการประชุม เป็นต้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Deery, Iverson, and Walsh (2010) ที่ว่า เพื่อนร่วมงานคือบุคคลที่ทำงานด้วยกัน ในบทบาทฐานะคนงาน เพื่อนร่วมงานสามารถแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ของตนและตามทฤษฎีของ Alderfer (Alderfer's Modified Need's Hierarchy, 1972) กล่าวว่า ความต้องการทางสังคมเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน เป็นความต้องการมีสัมพันธ์ภาพกับคนอื่น เพื่อนร่วมงาน และบุคคลรอบข้าง เพื่อหวังให้สังคมยอมรับในตัวของเขา และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Michael Porter (2018) เรื่อง How CEOs Manage Time พบว่า ผู้บริหารใช้เวลา 42% ของการประชุม ไปกับการประชุมออนไลน์รายบุคคล เพื่อรายงานบางสิ่งกับคนที่พวกเขารู้จักดีอยู่แล้ว เป็นสิ่งที่เข้าใจได้ว่า การประชุมกับคนที่เรารู้จักดีผ่านรูปแบบวิดีโอ อาจจะมีความสะดวกและรู้สึกสบายใจมากกว่า อย่างไรก็ตาม ในแง่ของความสัมพันธ์ในที่ทำงานในระยะยาว การประชุมควรเกิดขึ้นแบบตัวต่อตัว ได้เจอกันจริงด้วยเป็นระยะ ๆ จึงจะดีกว่า นอกจากนี้ ยังมีคำแนะนำเพิ่มเติมสำหรับกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กันในบริษัท หากจัดขึ้นแบบตัวต่อตัว ที่ทุกคนได้เจอและพูดคุยกันจริง จะได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าการทำผ่านแพลตฟอร์ม

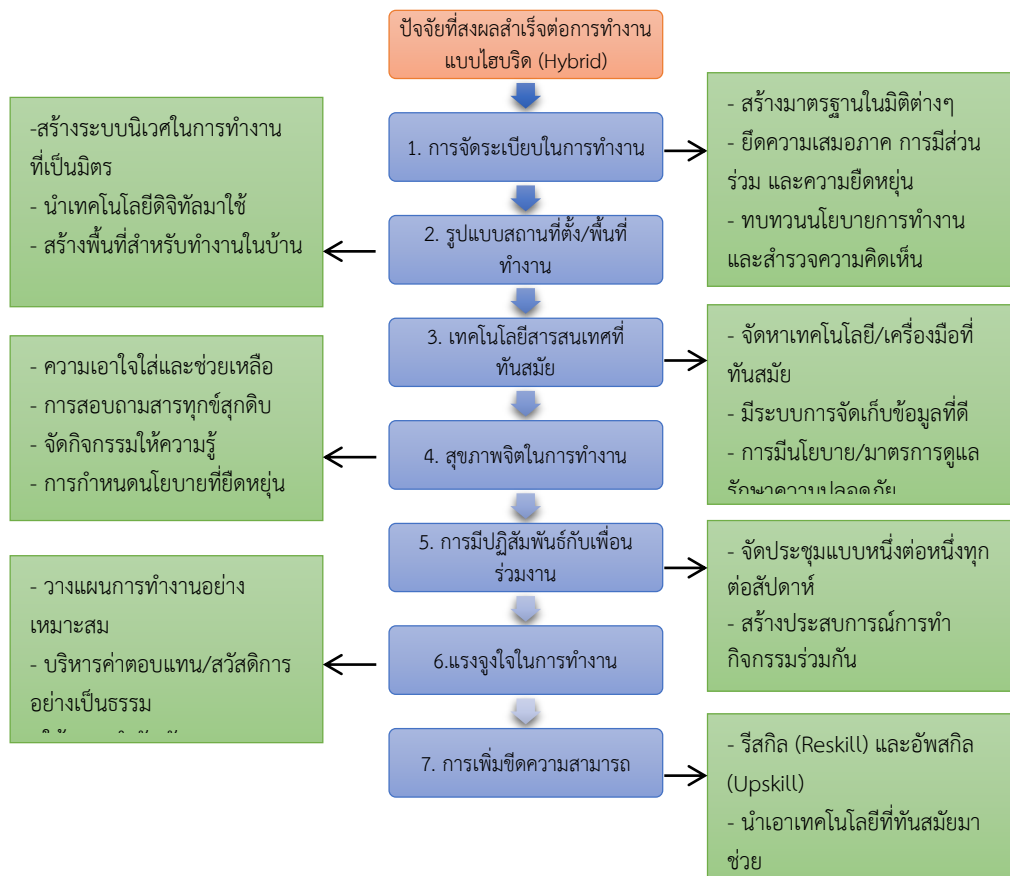
ด้านแรงจูงใจในการทำงาน ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยองค์การต้องวางแผนในการทำงานในรูปแบบผสมผสานอย่างเหมาะสม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาในเรื่องของความเลื่อมล้ำ ความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกัน ในการทำงานระหว่างบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเป็นธรรม และตอบสนองความต้องการของบุคลากร รวมทั้งการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรของหัวหน้า การชื่นชม การให้กำลังใจ การแสดงออกถึงความห่วงใย ทั้งหมดนี้ย่อมสร้างแรงจูงใจที่จะทำให้ทุกคนตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน สอดคล้อง กับแนวคิดของ Herzberg (1959) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจจะส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงในการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการ

ปฏิบัติงานอย่างมีความสุขเพราะปัจจัยจิตใจสามารถสนองตอบความต้องการภายในของบุคคลได้ด้วย ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล และการได้รับการยอมรับนับถือ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Microsoft (2021) เรื่อง The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready? พบว่า (1) การทำงานแบบยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นแล้ว ทุกคนต้องไปต่อกับการทำงานรูปแบบนี้ (2) ผู้บริหารระดับสูงขาดการติดต่อกับพนักงานมากขึ้น จึงต้องมีการกระตุ้นเพื่อสร้าง - สานความสัมพันธ์ (3) ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานดีขึ้นเมื่อทำงานจากระยะไกลก็จริง แต่ก็แฝงอยู่บนความเหนื่อยล้าของพนักงานไม่น้อย (4) Gen Z เป็นวัยที่มีความเสี่ยงและผู้บริหารจำเป็นต้อง ‘เติมไฟ’ ในการทำงานให้พวกเขา (5) ทีมทำงานที่แคบลงส่งผลให้ขาดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ (6) ความจริงใจและตัวตนที่แท้จริง (Authenticity) ของผู้นำจะกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดีขึ้นได้

ด้านการเพิ่มขีดความสามารถสำหรับการทำงานรูปแบบผสมผสานนั้น องค์กรจะต้องเพิ่มขีดความสามารถและสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากรให้สามารถจัดระเบียบตนเองได้ ด้วยการรีสกิล (Reskill) และอัพสกิล (Upskill) ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะทักษะที่สำคัญและจำเป็นต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสานคู่ขนานไปกับแผนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามามีส่วนช่วยเรื่องการเรียนรู้ เช่น ทักษะการสังเกตและวิเคราะห์ ทักษะการรับฟังและการสื่อสาร ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับแนวคิดของ Boyatzis (1982) ได้ให้คำจำกัดความ “ขีดความสามารถ” หมายถึง สิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ซึ่งถือเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล เพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของงานภายใต้ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร และทำให้บุคคลมุ่งมั่นสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สอดคล้องกับการศึกษาของ World Economic Forum (2018) เรื่อง The Future of Jobs Report 2018 พบว่า 54% ของแรงงานทั้งหมดต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ทั้งการเพิ่มทักษะ (Reskill) และทักษะปัจจุบัน (Upskill) ในส่วนของไทย รายงานระบุว่า ผู้ประกอบการให้ความเห็นสอดคล้องกับภาพรวมทั่วโลก กล่าวคือประมาณครึ่งหนึ่งของแรงงานไทยต้องรับการพัฒนาทักษะทั้งด้านความชำนาญทางด้านเทคนิค (Technical Skill) โดยเฉพาะการคิดวิเคราะห์และการคิดเชิงนวัตกรรม และความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดริเริ่ม รวมถึงความสามารถเข้าใจจิตใจและอารมณ์ของผู้อื่นได้ (Human Skill) ซึ่งหุ่นยนต์ไม่สามารถเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ได้เช่นมนุษย์

สรุปองค์ความรู้ใหม่

จากการวิจัยครั้งนี้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต ดังแผนภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

จากแผนภาพองค์ความรู้ใหม่ข้างต้นที่ได้จากการวิจัยนี้ ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่เหมาะสมต่อการทำงานแบบไฮบริด (Hybrid) คือ (1) การจัดระเบียบในการทำงาน โดยองค์การต้องสร้างมาตรฐานการทำงานในมิติต่างๆ ยืดความเสมอภาค การมีส่วนร่วม และความยืดหยุ่น ทบทวนนโยบายการทำงานและสำรวจความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ (2) รูปแบบสถานที่ตั้ง/พื้นที่ทำงาน โดยองค์การต้องสร้างระบบนิเวศในการทำงานที่เป็นมิตร นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ ในขณะที่บุคลากรต้องสร้างพื้นที่สำหรับทำงานในบ้าน (3) เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย จัดหาเทคโนโลยี/เครื่องมือไอที มีระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดี การมีนโยบาย/มาตรการดูแลรักษาความปลอดภัย (4) สุขภาพจิตในการทำงาน องค์การต้องเอาใจใส่และช่วยเหลือ สอบถามสารทุกข์สุกดิบ ของบุคลากร จัดกิจกรรมให้ความรู้ การกำหนดนโยบายที่ยืดหยุ่น (5) การมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยจัดประชุมแบบหนึ่งต่อหนึ่งทุกต่อสัปดาห์ สร้างประสบการณ์การทำกิจกรรมร่วมกัน (6) แรงจูงใจในการทำงาน มีแรงจูงใจในการวางแผนการทำงานอย่างเหมาะสม บริหารค่าตอบแทน/สวัสดิการอย่างเป็นธรรม ให้ความสำคัญกับบุคลากร และ (7) การเพิ่มขีดความสามารถ โดยการรีสกีล (Reskill) และอัปสกีล (Upskill) และ นำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

(1) ควรมีนโยบายและการวางแผนการดำเนินงานในรูปแบบแบบผสมผสานอย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

(2) องค์กรควรให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนทักษะ ความรู้ ชีตความสามารถของบุคลากร ในหลาย ๆ ด้าน ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ

(3) องค์กรควรมีเกณฑ์ในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นมาตรฐานชัดเจน และเป็นธรรม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

(4) องค์กรควรสร้างและพัฒนาระบบและกลไกการสร้างเสริมสุขภาพทั้งมิติร่างกาย และจิตใจที่แข็งแรงให้กับบุคลากร ได้แก่ การมีโปรแกรมการดูแลสุขภาพแบบครบวงจร จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเวลาเพื่อสร้างความสุขจากการทำงานและชีวิตส่วนตัว

(5) องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานแบบผสมผสาน สนับสนุนด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

2) ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

(1) ศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานหรือ Hybrid Working Hybrid ระหว่างหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานภาคเอกชน

(2) ศึกษานโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานหรือ Hybrid Working ที่เหมาะสม

(3) ศึกษาความต้องการของบุคลากรต่อรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานหรือ Hybrid Working

เอกสารอ้างอิง

ธงชัย ชลศิริพงษ์. (2564). *การทำงานแบบไฮบริด คืออะไร ทำไมจะกลายเป็นมาตรฐานใหม่ของการทำงาน*.

สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2564, จาก <https://brandinside.asia/hybrid-work-is-a-norm/>

ธนาคารไทยพาณิชย์. (2564). *ทำไมการทำงานแบบ Hybrid คือคำตอบในยุค Next Normal*. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2564, จาก <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/salary-man/hybrid-working.html>

บริษัท เอ็กซ์ซี จำกัด. (2563). *ไขข้อสงสัย! Hybrid Working คืออะไร? สรุปครบ จบในที่เดียว*. สืบค้นเมื่อ 25 สิงหาคม 2564, จาก <https://www.codeskworkplace.com/what-is-hybrid-working/>.

ปรานต์ สุวรรณทัต. (2564). *Google ประกาศแนวทางการทำงานแบบ “ไฮบริด” เข้าออฟฟิศ 3 วัน เลือกทำงานจากที่ไหนก็ได้*. สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2564, จาก <https://brandinside.asia/google-hybrid-work/>

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2563). *การทำงานที่บ้าน หรือ Work From Home* กรุงเทพมหานคร: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.

Adecco Group. (2021). *Resetting Normal: Defining the New Era of Work*. Retrieves July 27, 2021, from <https://adecco.co.th/>.

Alderfer C. P. (1972). *Editor's introduction: Contemporary Issues in Professional Work with Groups*. The Journal of Applied Behavioral Science, 28.

- Beutell, N. (2006). *Life Satisfaction*. Retrieved August 20, 2016, from http://wfnetwork.bc.edu/encyclopedia_template.php?id=3283.
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager*. New York : John Wiley&Sons.
- Cisco. (2021). Hybrid Work Index. Retrieves October 25, 2021, from https://www.cisco.com/c/m/en_us/solutions/hybrid-work/hybrid-work-index.html
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing*. (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Deery, S. J., Iverson, R. D., and Walsh, J. T. (2010). Coping Strategies in Call Centers: Work Intensity and the Role of Co-workers and Supervisors. *British Journal of Industrial Relations*, 48(1): 181 – 200.
- Fisher, A. B. (1980). *Small Group Decision Making*. Massachusetts: Addison Wesley.
- Greenfield, C. and Terry, M. (1995). *Work/life: From a Set of Programs to a Strategic Way of Management*. Employment Relations Today, Autumn.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation of Work*. (2nd.ed). New York: John Wiley and Sons.
- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). *Motivation and Organizational Climate. Division of Research*. Harvard Business School, Boston.
- Microsoft. (2021). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready?*. Retrieves March 27, 2021, from <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1987). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- North Eastern Health Board. (2008). Men's Health Action Plan. *International Journal of Consumer Studies*, 32: 27–33.
- Porter, Michael E., and Nitin Nohria. How CEOs Manage Time. *Harvard Business Review* 96(4): 42–51.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Jobs Report 2018*. Retrieves July 27, 2021, from <http://www.weforum.org>.
- WHO. (1976). *The Development of the World Health Organization Quality of Life Assessment Instrument*. Geneva: WHO.

