การศึกษาปัจจัยแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อทัศนคติและความพร้อมในการทำงานในรูปแบบผสมผสานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*

A STUDY OF ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTAL FACTORS AFFECTING ATTITUDES AND READINESS FOR HYBRID WORKING AMONG PRIVATE COMPANY EMPLOYEES IN BANGKOK METROPOLITAN AREA

ปิติวัฒน์ ผันผาย, วรัญพงศ์ บุญศิริธรรมชัย
Pitiwat Phunphay, Waranpong Boonsiritomchai
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
Kasetsart University
Corresponding Author E-mail: pitiwat.phu@ku.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1. สำรวจระดับทัศนคติและความพร้อมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในการปรับตัวสู่รูปแบบการทำงานผสมผสาน และ 2. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความพร้อมของพนักงานต่อการทำงานในรูปแบบดังกล่าวโดยมุ่งเน้นที่ 6 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ นโยบายขององค์กร สวัสดิการ การอบรม เทคโนโลยีขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 385 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ผ่านแบบสอบถามออนไลน์ที่มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเท่ากับ 0.87 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีทัศนคติและความพร้อมในระดับค่อนข้างสูงต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน และปัจจัยที่ส่งผลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อทัศนคติและความพร้อม ได้แก่ เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะที่ปัจจัยด้านสวัสดิการส่งผลในเชิงลบ และปัจจัยด้านการอบรมไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงแนวทางสำคัญในการปรับปรุงนโยบายองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานยุคใหม่ที่มี

*Received May 5, 2025; Revised June 19, 2025; Accepted June 30, 2025

ความยืดหยุ่น เพื่อเสริมสร้างความผูกพัน ประสิทธิภาพ และความยั่งยืนในการทำงานของพนักงาน

คำสำคัญ: ทัศนคติ; ความพร้อม; การทำงานในรูปแบบผสมผสาน; พนักงานเอกชน; กรุงเทพมหานคร

Abstract

This research article aimed: 1. To examine the level of attitudes and readiness among private company employees in Bangkok towards adapting to a hybrid work model, and 2. To analyze the factors influencing their attitudes and readiness for such a work arrangement. The study focused on six key factors: organizational policy, employee benefits, training, organizational technology, work environment, and coworker relationships. a quantitative research methodology was employed. The sample consisted of 385 private company employees in Bangkok, selected through simple random sampling. Data were collected via an online questionnaire with a reliability coefficient of 0.87. Descriptive statistics and multiple regression analysis were used to analyze the data.

The findings revealed that employees generally possess a moderately high level of attitude and readiness toward hybrid work. Significant positive predictors of employee attitude and readiness included organizational technology, coworker relationships, organizational policy, and work environment. In contrast, employee benefits had a significant negative impact, while training was not statistically significant. These results suggested essential directions for improving organizational policy and human resource management to align with the flexible work context of the modern era, thereby enhancing employee engagement, performance, and long-term sustainability.

Keywords: Attitude; Readiness; Hybrid Working; Private Employees; Bangkok

บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้รูปแบบการทำงานขององค์กรทั่วโลกต้องปรับเปลี่ยนอย่างฉับพลัน จากระบบการทำงานที่เน้นการปฏิบัติงานในสำนักงาน สู่การทำงานจากที่บ้านโดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตเพื่อรักษาความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของแนวคิดการทำงานในรูปแบบผสมผสาน ซึ่งผสานการทำงานในสำนักงานเข้ากับการทำงานจากระยะไกล โดยเน้นความยืดหยุ่นในการเลือกสถานที่และเวลาให้เหมาะสมกับบริบทของงานและคุณภาพชีวิตของพนักงาน

ถึงแม้สถานการณ์โรคระบาดจะคลี่คลายลง แต่หลายองค์กรทั้งในและต่างประเทศยังคงเลือกใช้แนวทางการทำงานในรูปแบบผสมผสานอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรระดับโลก เช่น Google Microsoft และ SAP ต่างพัฒนาโมเดลสำนักงานและระบบดิจิทัลให้สามารถรองรับการทำงานจากทุกที่ทุกเวลา เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่น และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การทำงานในรูปแบบผสมผสานยังเผชิญกับข้อท้าทายหลายประการ อาทิ การขาดขอบเขตระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว ความยากในการติดตามผลการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ในทีมที่ลดลง (Waizenegger et al., 2020; Wang et al., 2021)

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนี้ ได้แก่ ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory) ของ Herzberg ซึ่งอธิบายถึงปัจจัยกระตุ้น (Motivators) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงแนวคิดเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment) ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและสุขภาพจิตของพนักงาน งานวิจัยในต่างประเทศพบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี การอบรม และความสัมพันธ์ในทีมมีผลต่อการปรับตัวเข้าสู่ระบบการทำงานในรูปแบบผสมผสานอย่างมีประสิทธิภาพ (Choudhury et al., 2021)

ในบริบทของประเทศไทย โดยเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นศูนย์กลางของธุรกิจเอกชน การทำงานในรูปแบบผสมผสานเริ่มเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับการนำไปใช้จริงมากขึ้น โดยได้รับอิทธิพลจากแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สังคมผู้สูงวัย และความคาดหวังของแรงงานรุ่นใหม่ อย่างไรก็ตาม องค์กรต่าง ๆ ยังขาดข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับทัศนคติและความพร้อมของพนักงานในการปรับตัวเข้าสู่การทำงานในรูปแบบใหม่นี้

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อทัศนคติและความพร้อมในการทำงานในรูปแบบผสมผสาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ 1. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความพร้อมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน และ 2. เพื่อสำรวจระดับทัศนคติและความพร้อมของพนักงานในการปรับตัวสู่รูปแบบการทำงานดังกล่าว ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกในการกำหนดนโยบายองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของการทำงานในโลกยุคใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อสำรวจระดับทัศนคติและความพร้อมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในการปรับตัวสู่การทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความพร้อมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบของการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มเป้าหมาย และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน

2. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร โดยเฉพาะในเขตย่านสีลม

2.2 กลุ่มตัวอย่าง เนื่องจากไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่แน่ชัดได้ จึงใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบไม่อิงความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Cochran (1997) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมคือ 385 ราย ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

3.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ (6 ข้อ)

3.2 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลต่อทัศนคติและความพร้อมต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน แบ่งเป็น 6 หัวข้อ ได้แก่ 1. นโยบายองค์กร (5 ข้อ) 2. สวัสดิการ (4 ข้อ) 3. การอบรม (3 ข้อ) 4. เทคโนโลยีขององค์กร (4 ข้อ) 5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (3 ข้อ) 6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (4 ข้อ)

3.3 ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติและความพร้อมต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (9 ข้อ) ทุกข้อวัดด้วยมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ตั้งแต่ 1 = น้อยที่สุด ถึง 5 = มากที่สุด โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตรวจสอบด้วยสูตรของ Cronbach's Alpha จากการทดสอบในกลุ่มตัวอย่างนำร่องจำนวน 30 คน ได้ค่าเท่ากับ 0.759 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Hair et al., 2006)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Form ในการเก็บข้อมูล โดยเผยแพร่ผ่านแอปพลิเคชัน LINE และ Facebook ในช่วงเดือนเมษายน พ.ศ. 2568 พร้อมชี้แจงรายละเอียดและวัตถุประสงค์แก่ผู้ตอบแบบสอบถาม จากนั้นตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์

5. การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุปลักษณะประชากรและระดับของตัวแปร

5.2 สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test One Way ANOVA และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลประชากรศาสตร์ และความคิดเห็นต่อทัศนคติและความพร้อมต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นตัวแทนประชากรกลุ่มเป้าหมายผู้ที่มีความคิดเห็นต่อทัศนคติและความพร้อมต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 1 แบบสอบถามคัดกรอง

แบบสอบถามคัดกรอง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ท่านเป็นพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครฯ (n = 426)		
1. ใช่	394	92.49
2. ไม่ใช่	32	7.51
บริษัทที่ท่านทำงานอยู่ในปัจจุบัน มีการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) หรือไม่ (n = 426)		
1. ใช่	402	94.37
2. ไม่ใช่	24	5.63

จากตารางที่ 1 จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 426 คน ถูกคัดออกจากการทำแบบสอบถามเนื่องจาก ไม่ใช่ผู้ที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครฯ และบริษัทที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน มีการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ทำให้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้เหลืออยู่ จำนวน 394 คน และพบว่าจากผู้ตอบแบบสอบถามที่ผ่านคำถามคัดกรอง 394 คน พบว่ามีจำนวน 9 คน ที่มีข้อมูลไม่สมเหตุสมผล เช่น อายุงานมากกว่าอายุจริง จึงตัดออกจากการวิเคราะห์ และนำข้อมูลจาก 385 คน มาวิเคราะห์ผลทางสถิติต่อไป

ตารางที่ 2 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะทั่วไป

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ (n = 385)		
1. ชาย	138	35.8
2. หญิง	247	64.2
อายุ (n = 385)		
1. 20 – 30 ปี	136	35.5
2. 31 – 40 ปี	208	54.0
3. 41 – 50 ปี	32	8.3
4. 51 – 60 ปี	9	2.3
ระดับการศึกษา (n = 385)		
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	25	6.5
2. ปริญญาตรี	271	70.4
3. ปริญญาโท	84	21.8
4. ปริญญาเอก	5	1.3

ตารางที่ 2 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามลักษณะทั่วไป (ต่อ)

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ประสบการณ์ทำงาน (n = 385)		
1. 0-5 ปี	105	27.3
2. 6-15 ปี	237	61.6
3. 16-25 ปี	33	8.6
4. มากกว่า 25 ปี	10	2.6
ตำแหน่งงาน (n = 385)		
1. พนักงานระดับปฏิบัติการ	242	62.9
2. ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน)	30	7.8
3. ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการ)	26	6.8
4. ผู้บริหารระดับสูง (กรรมการ/ผู้บริหาร)	6	1.6
5. พนักงานระดับอาวุโส	81	21.0
รายต่อเดือน (n = 385)		
1. 15,000-20,000 บาท	71	18.4
2. 20,001-30,000 บาท	120	31.2
3. 30,001-40,000 บาท	79	20.5
4. 40,001-50,000 บาท	33	8.6
5. 50,000 บาทขึ้นไป	82	21.3

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยแสดงถึงจำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64.2 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 35.8

ด้านอายุ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 54.0 รองลงมาคือ อายุระหว่าง 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.3 อายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.3 และอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.3 ตามลำดับ

ด้านการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.4 รองลงมาคือ ระดับสูงกว่าระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 21.8 ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.5 และระดับปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

ด้านประสบการณ์การทำงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 6-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.6 รองลงมาคือ ประสบการณ์ 0-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.3 ประสบการณ์ 16- 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 8.6 และประสบการณ์มากกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.6 ตามลำดับ

ด้านตำแหน่งงาน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 62.9 รองลงมาคือ พนักงานระดับอาวุโส คิดเป็นร้อยละ 21.0 ผู้บริหารระดับต้น (หัวหน้างาน) คิดเป็นร้อยละ 7.8 ผู้บริหารระดับกลาง (ผู้จัดการ) คิดเป็นร้อยละ 6.8 และผู้บริหารระดับสูง (กรรมการ/ผู้บริหาร) คิดเป็นร้อยละ 1.6 ตามลำดับ

ด้านรายได้ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้อยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 31.2 รองลงมาคือ รายได้ 50,000 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 21.3 รายได้อยู่ระหว่าง

30,001-40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 20.5 รายได้อยู่ระหว่าง 15,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.4 และรายได้อยู่ระหว่าง 40,001-50,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 8.6 ตามลำดับ

2. การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบสมมติฐานเบื้องต้นก่อนการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ได้แก่ ความเป็นอิสระ ความสัมพันธ์เชิงเส้น ความแปรปรวนคงที่ การแจกแจงปกติของค่าคงเหลือ และปัญหา Multicollinearity ผลการตรวจสอบพบว่าข้อมูลเป็นไปตามสมมติฐานทุกประการ จึงสามารถวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้อย่างเหมาะสม ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ

ตัวแปรต้น	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p-value
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.733	.120		6.129	.000
Policy (X_1)	.216	.042	.239	5.132	.000
Welfare (X_2)	-.110	.029	-.171	-3.775	.000
Training (X_3)	-.047	.036	-.065	-1.293	.197
Technology (X_4)	.440	.043	.475	10.297	.000
Environment (X_5)	.050	.022	.078	2.226	.027
Relationship (X_6)	.292	.043	.331	6.825	.000

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติและความพร้อมต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสานในระดับนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ นโยบายองค์กร ($p < 0.001$), สวัสดิการ ($p < 0.001$), เทคโนโลยีขององค์กร ($p < 0.001$), สภาพแวดล้อมการทำงาน ($p < 0.05$) และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($p < 0.001$) ในขณะที่ การอบรม ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.197$) ต่อทัศนคติและความพร้อมฯ ค่าความแปรปรวนร่วม (Adjusted R^2) เท่ากับ 0.694 แสดงว่าโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนของทัศนคติและความพร้อมได้ถึง 69.4% โดยมีตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงที่สุดคือ เทคโนโลยีขององค์กร รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และนโยบายองค์กรตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์แสดงว่า โมเดลมีความเหมาะสม ($F = 145.850$, $p < 0.001$, Adjusted $R^2 = 0.694$) โดยตัวแปรที่ส่งผลในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญได้แก่ เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนการอบรม และ สวัสดิการ ไม่มีอิทธิพลเชิงบวกในเชิงสถิติ จึงสรุปสรุปผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติและความพร้อมต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสานได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีผลต่อทัศนคติและความพร้อมต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน

สมมติฐาน	ตัวแปรต้น	Sig.	ผลการทดสอบ
H1	ปัจจัยด้านนโยบายองค์กร	.000**	ยอมรับสมมติฐาน
H2	ปัจจัยด้านสวัสดิการ	.000**	ยอมรับสมมติฐาน
H3	ปัจจัยด้านการอบรม	.197	ปฏิเสธสมมติฐาน
H4	ปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร	.000**	ยอมรับสมมติฐาน
H5	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.027*	ยอมรับสมมติฐาน
H6	ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.000**	ยอมรับสมมติฐาน

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีเชิงปริมาณในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 385 คน ผ่านแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Cronbach's Alpha) เท่ากับ 0.759 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับน่าเชื่อถือ

ซึ่งทัศนคติและความพร้อมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในการปรับตัวสู่การทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) พบว่าจากผลการวิเคราะห์เชิงพรรณนา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงาน 6-15 ปี ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 20,001-30,000 บาท โดยเมื่อประเมินระดับทัศนคติและความพร้อมของพนักงานต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน พบว่ามีระดับมาก ด้วยค่าเฉลี่ยรวม 4.18 ซึ่งแสดงถึงความพร้อมและทัศนคติเชิงบวกของพนักงานต่อการปรับเปลี่ยนสู่ระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับบริบทการทำงานยุคใหม่

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความพร้อมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) พบว่า จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) ได้แก่ เทคโนโลยีขององค์กร (β=0.475) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (β=0.331) นโยบายองค์กร (β=0.239) และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (β=0.078) ในขณะที่ปัจจัยด้านสวัสดิการมีผลในทางลบ (β=–0.171, $p < 0.001$) และการอบรมไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญ (β=–0.065, p=0.197) ข้อมูลเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า การออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงาน การพัฒนาเทคโนโลยี การส่งเสริมความสัมพันธ์ในทีม และการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ล้วนมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างทัศนคติและความพร้อมของพนักงานในการปรับตัวสู่ระบบ Hybrid Working อย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

1. ทัศนคติและความพร้อมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครในการปรับตัวสู่การทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) พบว่า พนักงานมีทัศนคติและ

ความพร้อมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 4.18 จากคะแนนเต็ม 5 ซึ่งบ่งชี้ว่าพนักงานมีความรู้สึกเชิงบวก และสามารถปรับตัวเข้าสู่การทำงานรูปแบบใหม่ที่ผสมผสานระหว่างการทำงานที่สำนักงานและการทำงานทางไกลได้ดี ความพร้อมในระดับสูงนี้อาจเป็นผลมาจากประสบการณ์ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอย่างเร่งด่วน ขณะเดียวกัน พนักงานเองก็มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เช่น การใช้เครื่องมือออนไลน์ การประชุมทางไกล การบริหารเวลาและการจัดการงานจากที่บ้าน ส่งผลให้เกิดความคุ้นเคยและความมั่นใจในการทำงานแบบผสมผสาน นอกจากนี้ ผลลัพธ์ดังกล่าวยังสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมขององค์กรที่เริ่มเปิดรับแนวคิดใหม่เกี่ยวกับความยืดหยุ่นในการทำงาน และการให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน (Work-Life Balance) ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญ โดยเฉพาะในกลุ่มแรงงานที่มีการศึกษาสูงและมีประสบการณ์ทำงานที่ให้คุณค่ากับเสรีภาพในการจัดสรรเวลาและรูปแบบชีวิต อย่างไรก็ตาม แม้โดยรวมจะพบว่าทัศนคติและความพร้อมอยู่ในระดับมาก แต่ก็ยังมีความจำเป็นในการสนับสนุนพนักงานบางกลุ่มเพิ่มเติม เช่น ผู้ที่มีข้อจำกัดด้านพื้นที่ทำงานที่บ้าน หรือผู้ที่มีภาระครอบครัวสูง ซึ่งอาจเผชิญกับความท้าทายมากกว่ากลุ่มอื่นในการทำงานจากระยะไกล

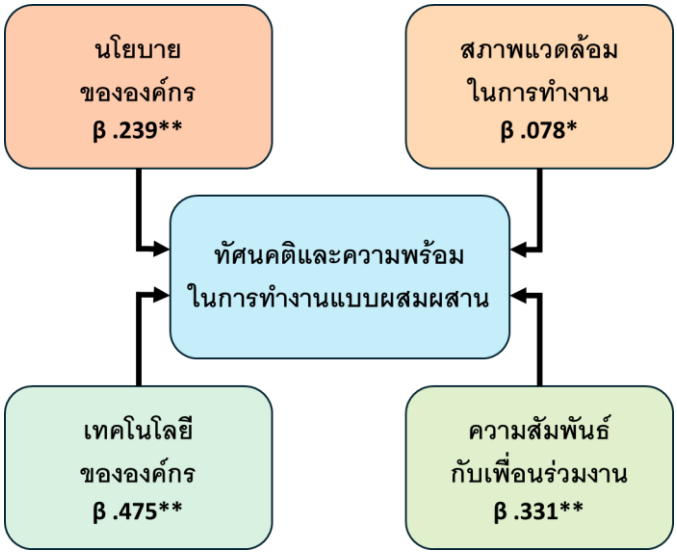
2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและความพร้อมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) พบว่า เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในเชิงบวกต่อทัศนคติและความพร้อมของพนักงาน โดยเฉพาะเทคโนโลยีขององค์กร (β=0.475) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hasyim & Bakri (2024) ที่ระบุว่าโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี เช่น ระบบ Cloud ระบบรักษาความปลอดภัยข้อมูล และเครื่องมือสื่อสารออนไลน์ มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการทำงานแบบผสมผสานอย่างราบรื่น รองลงมาคือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (β=0.331) ซึ่งช่วยลดความโดดเดี่ยวจากการทำงานทางไกล และเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานตามแนวทางของ Santos et al. (2024) ที่เน้นว่าการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร ด้านนโยบายขององค์กร (β=0.239) ก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยนโยบายที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทของ Hybrid Working สามารถช่วยลดความไม่แน่นอน เพิ่มความมั่นใจ และสร้างความไว้วางใจในระดับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Maake (2024) ที่ระบุว่าความโปร่งใสและความสม่ำเสมอของนโยบายส่งผลต่อความเชื่อมั่นของพนักงาน ส่วนสภาพแวดล้อมการทำงาน (β=0.078) ไม่ว่าจะเป็นที่บ้านหรือที่สำนักงาน ก็มีผลต่อสมาธิ สุขภาวะ และประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดของ Hasyim & Bakri (2023) อย่างไรก็ตามผลการวิจัยยังพบข้อค้นพบที่แตกต่างจากวรรณกรรมก่อนหน้าในกรณีของสวัสดิการซึ่งพบว่า มีผลในทางลบต่อทัศนคติและความพร้อม (β=–0.171, $p < 0.001$) และการอบรมที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (β=–0.065, p=0.197)

ซึ่งอาจสะท้อนถึงปัญหาความไม่ทั่วถึงของสวัสดิการ เช่น การขาดการสนับสนุนค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากที่บ้าน การไม่มีเบี้ยเลี้ยงหรืออาหารกลางวันในกรณีที่ไม่ได้มาทำงานที่สำนักงาน รวมถึงการอบรมที่จัดขึ้นอาจยังไม่เฉพาะเจาะจง ไม่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานแบบ Hybrid โดยเฉพาะในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ผลลัพธ์เหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า องค์กรควรปรับกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในมิติที่หลากหลาย ทั้งในเชิงโครงสร้างพื้นฐาน (เทคโนโลยี) เชิงนโยบาย (ความชัดเจนและความยืดหยุ่น) และเชิงสวัสดิการ (ความครอบคลุมและความยุติธรรม) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกการทำงานที่มุ่งสู่ความยืดหยุ่น ยั่งยืน และมุ่งเน้นคุณภาพชีวิตของพนักงานในระยะยาว

องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการวิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ในรูปแบบของโมเดลที่เรียกว่า Hybrid Work Readiness and Attitude Model (HWRA Model) ซึ่งอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อทัศนคติและความพร้อมของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน โดยพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ เทคโนโลยีขององค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ขณะที่ปัจจัยด้านสวัสดิการส่งผลในเชิงลบ และการอบรมไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ โครงสร้างของโมเดลประกอบด้วยปัจจัยต้น (Independent Variables) ทั้งหกด้าน ซึ่งส่งผลต่อปัจจัยตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ทัศนคติและความพร้อมของพนักงานในการทำงานในรูปแบบผสมผสาน โมเดล HWRA นี้มีรากฐานมาจากทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน (Theory of Planned Behavior: TPB) ของ Ajzen (1991) ซึ่งอธิบายว่าทัศนคติเกิดจากการประเมินผลกระทบของปัจจัยแวดล้อมและบริบทต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความตั้งใจและความพร้อมในการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ในบริบทนี้คือการปรับตัวเข้าสู่การทำงานในรูปแบบผสมผสานอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ความรู้จากโมเดลนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและออกแบบระบบการทำงานให้ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานในยุคการทำงานที่ยืดหยุ่นและเน้นความสมดุลระหว่างชีวิตและงานมากยิ่งขึ้น

องค์ความรู้จากการวิจัย HWRA Model (Hybrid Working Readiness and Attitude Model) จากผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ศึกษา ทัศนคติและความพร้อมต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ความรู้ในรูปแบบโมเดลที่เรียกว่า HWRA Model ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้านหลัก ที่ตรวจสอบจากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ โดยจำแนกเป็นปัจจัยที่ส่งผล ในทางบวก ทางลบและไม่มีนัยสำคัญ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 Model Hybrid Working Readiness and Attitude Model

คำอธิบายกลไกของโมเดล

1. เทคโนโลยีขององค์กร (X4): ปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด (β=0.475**) แสดงให้เห็นว่าความพร้อมด้านเทคโนโลยีขององค์กร เช่น ระบบการทำงานออนไลน์ เครื่องมือสื่อสาร และระบบสนับสนุนการทำงานทางไกล มีผลอย่างมากต่อความเชื่อมั่นและความพร้อมของพนักงาน เนื่องจากเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (X6): ความสัมพันธ์เชิงบวก (β=0.331**) สะท้อนว่าเมื่อพนักงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการสื่อสารที่ราบรื่นและให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน แม้ในสภาพแวดล้อมออนไลน์ ก็จะส่งผลให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน

3. นโยบายองค์กร (X1): มีอิทธิพลในทางบวก (β=0.239**) โดยเฉพาะเมื่อองค์กรมีนโยบายที่ชัดเจน ยืดหยุ่น และสนับสนุนการทำงานในรูปแบบผสมผสาน ย่อมทำให้พนักงานรู้สึกมั่นใจและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง

4. สภาพแวดล้อมการทำงาน (X5): ส่งผลในระดับเล็กน้อยแต่มีนัยสำคัญ (β=0.078*) หมายถึง หากพนักงานมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เช่น มุมทำงานเงียบสงบที่บ้านหรือสำนักงานที่ปลอดภัยและยืดหยุ่น ก็จะเอื้อต่อการยอมรับและปรับตัวเข้าสู่รูปแบบผสมผสานได้ดีขึ้น

5. สวัสดิการ (X2): มีผลในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ (β=–0.171**) ซึ่งอาจสะท้อนถึงความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงสวัสดิการระหว่างพนักงานที่ทำงานที่บ้านกับพนักงานในสำนักงาน เช่น ค่าเดินทาง, เบี้ยเลี้ยง, หรือสวัสดิการอาหารกลางวัน

6. การอบรม (X3): ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (p=0.197) อาจแสดงว่าการอบรมในปัจจุบันยังไม่ตอบโจทย์ในเชิงคุณภาพหรือเนื้อหาไม่ตรงกับความต้องการของการทำงานแบบ ผสมผสาน เช่น ขาดการอบรมด้าน Digital Literacy หรือ Soft Skills ที่จำเป็น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. องค์กรควรกำหนดนโยบายรองรับการทำงานในรูปแบบผสมผสานอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยควรระบุรูปแบบ วันทำงานในสำนักงาน และจากระยะไกล ตลอดจนเกณฑ์ในการประเมินผล เพื่อสร้างความชัดเจนและลดความคลุมเครือในการปฏิบัติงานของพนักงาน

2. สนับสนุนการลงทุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบคลาวด์ การประชุมออนไลน์ และระบบติดตามผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานในรูปแบบผสมผสาน มีความยืดหยุ่นและประสิทธิผลเทียบเท่ากับการทำงานในสำนักงาน

3. กำหนดนโยบายที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ในองค์กร เช่น ส่งเสริมกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ระหว่างทีมงานแม้ในบริบทของการทำงานระยะไกล เพื่อรักษาแรงจูงใจและความร่วมมือระหว่างเพื่อนร่วมงาน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารควรปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการทำงานในรูปแบบผสมผสาน เช่น จัดโซน Co-working ที่ยืดหยุ่น มีพื้นที่ส่วนตัวและเทคโนโลยีรองรับการประชุมออนไลน์อย่างสะดวก

2. ควรมีการอบรมเชิงปฏิบัติให้เหมาะสมกับลักษณะงานในยุคดิจิทัล แม้ว่าการอบรมโดยทั่วไปจะไม่มีนัยสำคัญในผลการวิจัย แต่หากปรับเนื้อหาให้สอดคล้องกับความท้าทายของการทำงานในรูปแบบผสมผสาน ก็อาจช่วยยกระดับทัศนคติและความพร้อมได้

3. ควรปรับปรุงระบบสวัสดิการให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ให้สิทธิค่าชดเชยค่าอุปกรณ์ทำงานที่บ้าน หรือจัดโปรแกรมดูแลสุขภาพจิตและสุขภาพกายผ่านระบบออนไลน์ เพื่อสร้างความพึงพอใจและลดผลกระทบเชิงลบจากสวัสดิการที่ไม่ตอบโจทย์

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการเพิ่มเติมระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การขยายพื้นที่การศึกษาไปยังต่างจังหวัดและศึกษาประเภทองค์กรที่หลากหลาย จะช่วยให้สามารถเปรียบเทียบผลลัพธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น การเพิ่มตัวแปรคั่นกลางหรือตัวแปรส่งผ่านจะช่วยให้เข้าใจกลไกที่เชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ เข้ากับพฤติกรรมของพนักงานได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งการวิจัยในลักษณะ Longitudinal Study จะช่วยติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติในระยะยาว ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานโยบายองค์กรในระยะยาวอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Choudhury, P. et al. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.

Cochran, W. G. (1997). *Sampling techniques* (3rd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.

Hair, J. F. et al. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). London: Pearson Education.

Hasyim, H. & Bakri, M. (2024). Organizational transformation in adopting hybrid work models: A literature review on organizational changes and employee readiness. *Journal Manajemen Bisnis*, 11(2), 1170-1182.

_____. (2023). *Organizational transformation in adopting hybrid work models: A literature review on organizational changes and employee readiness*. Berlin: ResearchGate.

Maake, P. A. (2024). *Assessing the impact of hybrid-work-model on employee performance and job satisfaction in the workplace: A case of Department of Science and Innovation in Gauteng, South Africa*. Paris: DSTI.

Santos, R. de S. et al. (2024). *Post-pandemic hybrid work in software companies: Findings from an industrial case study*. New York: Cornell University.

Waizenegger, L. et al. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.

Wang, B. et al. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.