

แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ

Management Approach for Hybrid Working Efficiency

ยุวดี ลีน้อย และ พันธ์กร สิมะขจรบุญ

มหาวิทยาลัยศิลปากร

Yuwadee Leenoy and Panuschagone Simakhajornboon
Silpakorn University, Thailand
Corresponding Author, E-mail: Yuwadee.leenoy@gmail.com

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) การให้ความหมายของการทำงานแบบผสมผสานในบริบทของ ไทย 2) แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ และ 3) ปัญหาและอุปสรรคของ การทำงานแบบผสมผสาน เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีวิทยาปรากฏการณ์วิทยา (Phenomenology) ใช้ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นพนักงานประสานงานลูกค้าและซัพพลายเออร์ และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีการทำงานแบบผสมผสาน จำนวน 20 คน และได้ข้อมูลที่อ้อมตัว ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) นักวิจัยเป็นเครื่องมือใน การวิจัยพร้อมด้วยการจดบันทึกเทปและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การตีความ (Content Analysis) จากบท สัมภาษณ์ที่บันทึกไว้ ผลการวิจัยพบว่า 1) การทำงานแบบผสมผสานในบริบทไทย หมายถึง วิธีการทำงานที่ ผสมผสานระหว่างการทำงานในสำนักงานกับการทำงานจากที่บ้านด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความยืดหยุ่น ในการเลือกเวลาและสถานที่ทำงาน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 2) แนวทางการ จัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ อธิบายด้วยทฤษฎีระบบ 2.1) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานที่เพียงพอและพร้อมใช้ การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าทำงานใน องค์กร 2.2) กระบวนการ ได้แก่ แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบทางไกล และ การติดตามการทำงานของบุคลากร 2.3) ผลลัพธ์ ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน และคุณภาพชีวิตการ ทำงาน 3) ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ เสียงและการรบกวน ข้อจำกัดด้านพื้นที่ ข้อจำกัดเกี่ยวกับลายเซ็น อิเล็กทรอนิกส์ ความท้าทายในการปรับตัว และความท้าทายของการตรวจสอบความถูกต้องจากระยะไกล

คำสำคัญ: การจัดการ; การทำงานแบบผสมผสาน; ประสิทธิภาพ

Abstracts

This research aims to study 1) the meaning of hybrid working in the Thai context, 2) the management approach for hybrid working efficiency, and 3) the problems and obstacles of hybrid working. It is qualitative research using phenomenological methods and in-depth interviews with key informants who are customer and supplier liaison employees and the human resources department. There were 20 keys informant interviewed and saturated data. Triangulation is a reliability data check. The researcher is a research tool along with taking notes, Tape recording, and data analysis using content analysis from the recorded interviews. The results found that 1) Hybrid working in Thai context refers to working in the office and working from home or anywhere with information technology. Flexible time and work location choice create a balance between personal life and work. Helps increase efficiency and employee commitment to the organization and make operations more efficient 2) Management approach for efficiency hybrid work explained by systems theory 2.1) Input factors, include adequate and ready-to-use information technology, and selecting appropriate people to work in the organization 2.2) Process, including human resource practices, personnel development using a remote system and personnel work tracking 2.3) Results, include work quantity, work quality, and quality of working life. 3) Problems and obstacles include noise and interference, space limitations, restrictions on electronic signatures, the challenge of adapting and the challenges of remote authentication.

Keywords: Management; Hybrid working; Efficiency

บทนำ

แนวคิดของการทำงานจากที่บ้านได้รับการพัฒนาอย่างมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา มีการมุ่งเน้นไปที่ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของการทำงานระยะไกล (Felstead et al., 2002 : 54-76.) ความก้าวหน้าของการเปลี่ยนผ่านสู่เทคโนโลยีดิจิทัลได้ปูทางไปสู่แนวทางการทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งผสมผสานระหว่างการทำงานจากทุกที่เข้ากับการทำงานในสำนักงานแบบดั้งเดิม เป็นแนวทางการทำงานในอนาคตที่เกิดจากวิวัฒนาการของการเป็นดิจิทัล (Digitalization) (Iqbal, Khalid, & Barykin, 2021:28-48) การศึกษามากมายแสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากระยะไกล เช่น การทำงานจากที่บ้าน มีผลกระทบอย่างมากต่อทั้งคุณภาพและปริมาณของผลงาน (ชนกันท์ โตชูวงศ์, 2562 : ออนไลน์) ในช่วงการระบาดของโรคโควิด-19 ภูมิภาคต่างๆ เช่น อเมริกาเหนือและยุโรปตะวันตก ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ โดยพนักงานครึ่งหนึ่งมีการทำงานจากระยะไกล ซึ่งพิสูจน์ให้เห็นถึงความต่อเนื่องของการทำงานโดยไม่ต้องมีสำนักงานจริง (Garrote Sanchez, 2021 : 67-100) แนวทางการทำงานแบบผสมผสานนี้ซึ่งพนักงานแบ่งเวลาระหว่างสำนักงานกับสถานที่อื่นๆ โดยเน้นการทำงานร่วมกันที่สำนักงานในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมงานแต่ละงานในที่อื่นด้วย หน่วยงานที่มีชื่อเสียงเช่น Microsoft, IWG และ Google ได้แสดงความสนใจในแนวทางนี้เพิ่มมากขึ้น

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดครั้งใหญ่ของโรคโควิด-19 ในปี 2562 ได้เปลี่ยนแปลงทั้งแนวทางการดำรงชีวิตและการทำงานไปอย่างมาก ทำให้เกิดแนวคิด "ความปกติใหม่ (New normal)" (Shrestha et al., 2020 : 7) การเปลี่ยนแปลงนี้นำไปสู่การพึ่งพาการใช้งานอินเทอร์เน็ตอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการปฏิบัติการในสำนักงานแบบเดิมถูกเปลี่ยนให้เป็นการทำงานระยะไกลเพื่อให้เป็นไปตามหลักการเว้นระยะห่างทางสังคมและมาตรการป้องกันของรัฐบาลต่อการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (Jamaludin et al., 2020: 165-170) องค์กรต่างๆ ได้มีการนำแพลตฟอร์มต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการทำงานระยะไกลอย่างรวดเร็ว เช่น Microsoft Team, Zoom และ Line เพื่อให้มั่นใจถึงความต่อเนื่องทางธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ไม่สามารถปรับตัวได้ต้องเผชิญกับการสูญเสียโอกาสในการทำงาน ซึ่งตอกย้ำถึงความสำคัญของความคล่องตัวและการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพในช่วงวิกฤต ความสามารถในการปรับตัวนี้ไม่เพียงแต่แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่นขององค์กรเท่านั้น แต่ยังเสริมสร้างความไว้วางใจของผู้บริโภค และส่งเสริมการเติบโตที่ยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ ธุรกิจต่างๆ จึงได้สำรวจแนวทางการทำงานที่หลากหลาย รวมถึงการทำงานจากระยะไกลและกำหนดเวลาที่ยืดหยุ่น ทำให้พนักงานมีอิสระในการใช้ชีวิตส่วนตัวมากกว่าการทำงานแบบเดิมๆ

แม้ว่าแนวทางการทำงานแบบผสมผสานจะมีข้อได้เปรียบที่เห็นได้ชัดเจน แต่ก็นำเสนอความท้าทายที่สำคัญ แม้ว่าการทำงานจากระยะไกลจะให้ความยืดหยุ่น แต่ยังรบกวนสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เพิ่มความเหนื่อยล้าในการสื่อสารออนไลน์ และสร้างสิ่งรบกวนสมาธิ เช่น การดูแลบุตรหลานระหว่างการเรียนออนไลน์ การแยกตัวออกจากสังคมอาจนำไปสู่ความรู้สึกโดดเดี่ยวและรู้สึกขาดการมีปฏิสัมพันธ์ ส่งผลต่อสุขภาพจิตและความมุ่งมั่นขององค์กร (งชัย ชลศิริพงศ์, 2564 : ออนไลน์) การศึกษาที่เกี่ยวข้องกับพนักงานออฟฟิศ 988 คน พบว่าการทำงานจากระยะไกลส่งผลเสียทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิตอันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น วิถีชีวิตที่ต้องอยู่ประจำที่ การรับประทานอาหารที่ไม่ดีต่อสุขภาพ สิ่งรบกวนสมาธิที่เพิ่มขึ้น และโฮมออฟฟิศที่อาจมีอุปกรณ์ไม่ครบครัน (Xiao et al., 2021 : 181-190) ในทำนองเดียวกัน ในบริบทของญี่ปุ่น การเปลี่ยนมาทำงานจากระยะไกล โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป อาจทำให้ผลผลิตลดลงเนื่องจากไม่คุ้นเคยกับเครื่องมือดิจิทัลและการทำงานแบบแยกส่วน (Kitagawa et al., 2021 : e0261761) แม้ว่าบริษัทอย่าง Google ให้ความสำคัญกับความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รับการส่งเสริมโดยการมีปฏิสัมพันธ์ต่อหน้า ซึ่งมักเป็นผลจากการสนทนาในสำนักงานที่เกิดขึ้นเอง (ธนากรไทยพาณิชย์, 2564 : ออนไลน์) แนวทางการทำงานแบบผสมผสานจะสร้างสมดุลระหว่างความสะดวกสบายและวิสัยทัศน์ในอนาคตของการทำงานจากระยะไกล ดังที่สะท้อนให้เห็นในวิสัยทัศน์ที่แนะนำอนาคตแนวทางการการทำงานของบริษัทคือการให้พนักงานเข้าสำนักงานเพียงแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ (ปรานต์ สุวรรณทัต, 2564 : ออนไลน์)

ด้วยเหตุนี้การวิจัยที่มุ่งศึกษาแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Hybrid Work) ที่จะเป็มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสานต่อการทำงานในยุควิถีปกติใหม่ จะเป็นแนวทางการทำงานในอนาคตสำหรับองค์การธุรกิจ แม้ว่าแนวทางการทำงานในยุควิถีปกติใหม่จะเป็นแบบผสมผสานตลอดไปหรือไม่ก็ตาม แต่สิ่งหนึ่งที่พนักงานทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกต่างต้องปรับแนวทางการทำงานหลังจากสถานการณ์โควิด 19 สิ้นสุดลง นั่นคือการทำงานแบบผสมผสาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ความหมายของการทำงานแบบผสมผสานในบริบทของไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสาน

ระเบียบวิธีวิจัย

1. **กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก** คือ พนักงานประสานงานลูกค้าและซัพพลายเออร์ จำนวน 18 คน และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน รวมจำนวน 20 คน คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ไปยังพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงานแบบผสมผสาน โดยมีระยะเวลาที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 7 เดือน หลังจากผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานเพื่อนำมาประกอบการเขียนรายงาน

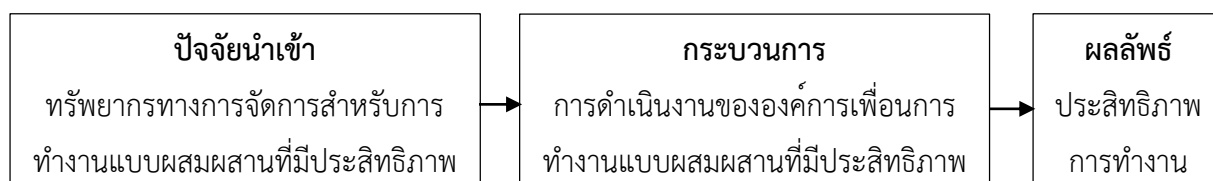
2. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ผู้วิจัยเป็นเครื่องมือที่ดีในการวิจัยเชิงคุณภาพร่วมกับแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเพื่อตอบประเด็นสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ความหมายการทำงานแบบผสมผสานในบริบทไทย แนวทางจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสาน โดยเป็นคำถามปลายเปิดเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงลึกโดยละเอียด

3. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยมีบรรยากาศของการสัมภาษณ์ที่เป็นกันเอง และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด ผู้วิจัยได้บันทึกเทปในขณะที่สัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงจากการบันทึกเทปมาเรียบเรียงเป็นเนื้อหา

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยการนำข้อมูลที่ได้อจากการลงพื้นที่สัมภาษณ์มาเรียบเรียง วิเคราะห์ และตีความ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะถูกวิเคราะห์ไปพร้อมกับขณะเก็บข้อมูล และนำข้อมูลที่ได้จากการบันทึกการถอดเทปบันทึกเสียงมาจัดแยกเป็นหมวดหมู่ตามประเด็นต่างๆ เพื่อง่ายต่อการวิเคราะห์ และพิจารณาข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด โดยอาศัยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

กรอบแนวคิดในการวิจัย

งานวิจัยนี้ใช้ทฤษฎีระบบในการอธิบายปรากฏการณ์แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ความหมายของการทำงานแบบผสมผสานในบริบทของไทย ผู้ให้ข้อมูลหลักได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้ การทำงานแบบผสมผสาน หมายถึง วิธีการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานในสำนักงานกับการทำงานจากที่บ้านด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความยืดหยุ่นในการเลือกเวลาและสถานที่ทำงาน เพื่อสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ

2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานในแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร มีดังนี้

2.1.1 เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานที่เพียงพอและพร้อมใช้ ประกอบด้วย

1) ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มที่สนับสนุนการทำงานจากที่ไหนก็ได้ เช่น โปรแกรมประยุกต์สำหรับการประชุมออนไลน์ที่ช่วยให้ทีมงานสามารถสื่อสารระหว่างกันแบบทางไกล ระบบความปลอดภัยข้อมูลหรือระบบตรวจสอบตัวตนเพื่อเป็นการรักษาความปลอดภัยข้อมูลและป้องกันการสูญหายหรือถูกโจมตี

2) อุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ เนื่องจากเทคโนโลยีเหล่านี้มีการยกระดับให้ก้าวหน้าเพื่อรองรับความซับซ้อนของข้อมูล การมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยไม่เพียงแต่ช่วยให้การประมวลผลข้อมูลและการทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ยังเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารและการทำงานร่วมกับทีมงานเอง นอกจากนี้ อุปกรณ์ของบุคลากรที่ทันสมัยยังเป็นส่วนหนึ่งในการป้องกันความปลอดภัยข้อมูล โดยอุปกรณ์ที่มีการปรับปรุงเป็นประจำจะมีการรองรับระบบความปลอดภัยที่ดีขึ้น เพื่อ

ป้องกันการโจมตีจากภายนอก ดังนั้น การลงทุนในอุปกรณ์ทันสมัยสำหรับบุคลากรเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาเป็นอย่างยิ่งเพื่อรักษาความปลอดภัย และประสิทธิภาพในการทำงาน

3) การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วและมีความน่าเชื่อถือ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรในยุคปัจจุบัน เพราะการทำงานในรูปแบบผสมผสานมักต้องพึ่งพาเทคโนโลยีและการเชื่อมต่อออนไลน์ ทั้งการประชุมผ่านวิดีโอ การส่งข้อมูลขนาดใหญ่ หรือการเข้าถึงระบบเซิร์ฟเวอร์ภายนอก การเชื่อมต่อที่เร็วจะทำให้การสื่อสารและการถ่ายทอดข้อมูลเกิดขึ้นได้อย่างไม่มีสะดุด ทำให้เพิ่มความเป็นมืออาชีพและความมั่นใจในการทำงาน ส่วนการเชื่อมต่อที่มีความน่าเชื่อถือหมายถึงความสามารถในการเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีการขาด เพื่อให้การทำงานและการสื่อสารไม่เกิดปัญหาหรือข้อจำกัด ดังนั้น การลงทุนในระบบการเชื่อมต่อที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เพื่อรองรับแนวทางการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร

2.1.2 การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าทำงานในองค์กร

การทำงานแบบผสมผสานได้เสริมกระบวนการคัดเลือกบุคลากรเพื่อสรรหาพนักงานใหม่สำหรับการทำงาน โดยเมื่อก่อนนั้น การทำงานที่สำนักงานมักมีข้อกำหนดในการคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงาน โดยพิจารณาในมุมมองของความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ องค์กรมักปล่อยให้ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวเป็นเรื่องของการจัดสรรจากองค์กร พนักงานที่ทำงานในสำนักงานมักไม่นำงานมาทำที่บ้าน จะด้วยเหตุผลการป้องกันความลับของงานหรือเหตุผลใดก็ตาม สิ่งนี้เป็นการสร้างสมดุล ระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรไปโดยอัตโนมัติ แต่การทำงานแบบผสมผสานนั้น องค์กรต้องการบุคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Autonomy) เนื่องจากการเป็นการทำงานที่ไม่สามารถแยกแยะระหว่าง “งาน” กับ “ชีวิตส่วนตัว” หากบุคลากรที่ไม่สามารถจัดสรรเวลาและแยกแยะงานออกจากชีวิตส่วนตัวได้ อาจทำให้เกิดกับดักของการผลัดวันประกันพรุ่ง จนทำให้สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานผิดเพี้ยนไป ดังนั้น องค์กรจึงควรพิจารณาเพิ่มเติม “ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว” เข้าไปในการสรรหาเพื่อให้บุคลากรที่รับเข้ามาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประเด็นที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาเพิ่มเติมในการคัดเลือกบุคลากร ได้แก่

1) ทัศนคติในการทำงานอย่างเป็นอิสระ และมีทักษะในการจัดการเวลา สิ่งนี้แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบ ความกระตือรือร้น และมุ่งมั่นในการส่งมอบผลงานที่ได้รับมอบหมายโดยไม่ต้องถูกควบคุมจากฝ่ายบริหารอยู่ตลอดเวลา การที่บุคลากรมีทัศนคติแบบนี้ จะทำให้องค์กรมั่นใจได้ว่าเขาสามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่มีการปฏิบัติงานแบบผสมผสานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนทักษะในการจัดการเวลาหมายถึงความสามารถในการแบ่งแยกเวลาทำงานและเวลาส่วนตัว การวางแผนและการตั้งเป้าหมายในการทำงานให้สอดคล้องกับเวลาที่มี และการมีความยืดหยุ่นในการปรับแผนที่มีเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่คาดคิด

หากบุคคลากรสามารถควบคุมและจัดการเวลาได้ดี การทำงานแบบผสมผสานจะไม่ส่งผลกระทบต่อสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และยังเพิ่มประสิทธิภาพในการส่งมอบผลงานอีกด้วย

2) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสมผสาน บุคคลากรควรมีทักษะและสามารถใช้งานเครื่องมือและแพลตฟอร์มต่างๆ ที่ช่วยในการทำงานระยะไกลได้เป็นอย่างดี ทั้งซอฟต์แวร์สำหรับการประชุมออนไลน์ แพลตฟอร์มการทำงานเป็นทีม หรือเครื่องมือสำหรับการจัดการโปรเจกต์แบบทางไกล เพื่อช่วยในการสื่อสารและการทำงานผ่านเทคโนโลยี นอกจากนี้ บุคคลากรยังควรมีความรู้พื้นฐานในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเมื่อเจอปัญหาเกี่ยวกับเทคโนโลยี เช่น การตั้งค่ากล้อง ไมค์ หรือการแก้ปัญหาเรื่องการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต เพื่อให้การทำงานทางไกลเป็นไปอย่างราบรื่น และลดการขัดข้องที่อาจเกิดขึ้น การมีความรู้และทักษะในด้านนี้จึงทำให้บุคคลากรมีความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี และสามารถตอบสนองต่อความต้องการและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ทักษะในการสื่อสารและทำงานเป็นทีม ทั้งในสภาพการทำงานที่บ้านและที่สถานที่ทำงาน ไม่เพียงแต่เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในยุคปัจจุบันที่เน้นการทำงานแบบผสมผสาน แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาและเสริมสร้างความร่วมมือและความเข้าใจภายในทีม พนักงานที่มีทักษะด้านการสื่อสารที่ดีจะสามารถเข้าใจงานและความต้องการของทีมงานได้ดีขึ้น ลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2 กระบวนการ (Process) การทำงานแบบผสมผสานไม่เพียงแต่จะเน้นการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน แต่ยังเน้นไปที่การปรับปรุงและยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งเมื่อกระบวนการทำงานดีและถูกต้อง ก็จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรมีการดำเนินการ ดังนี้

2.2.1 แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์

1) ปรับกฎระเบียบในการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานแบบผสมผสาน เนื่องจากการทำงานแบบผสมผสานทำให้บุคลากรต้องใช้เวลาทำงานนอกสถานที่ทำงานมากกว่า อาจเป็นช่องว่างให้นายจ้างหรือผู้บริหารที่ไม่พอใจพนักงานบางคนนำพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานมาอ้างเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเลิกจ้างพนักงานโดยไม่จ่ายค่าชดเชย ดังนั้น การทำงานแบบผสมผสานจึงจำเป็นต้องออกกฎระเบียบหรือข้อบังคับในการทำงานขึ้นมาเสริมหรือเปลี่ยนใหม่ ที่ไม่ขัดต่อพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ดังนี้

1.1) นโยบายและข้อกำหนดจากองค์กร และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจากที่บ้าน ซึ่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2566 ได้มีสาระสำคัญที่กล่าวถึงการทำงานจากที่บ้านเอาไว้ในมาตรา 23/1 วรรคหนึ่ง ได้บัญญัติให้นายจ้างและลูกจ้างอาจตกลงกันให้ลูกจ้างสามารถทำงานนอกสถานประกอบกิจการ

หรือนอกสำนักงานของนายจ้างได้ โดยลูกจ้างสามารถนำงานดังกล่าวไปทำที่บ้านหรือที่พักอาศัย หรือทำงานผ่านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในสถานที่ใดๆ ได้

1.2) พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 119 (5) นายจ้างไม่ต้องจ่ายค่าชดเชยให้แก่ลูกจ้างซึ่งเลิกจ้างในกรณีหนึ่งกรณีใด ดังต่อไปนี้ ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกัน ไม่ว่าจะมิวันหยุดคั่นหรือไม่ก็ตาม โดยไม่มีเหตุอันสมควร จากสาระของกฎหมายนี้ ลูกจ้างต้องปฏิบัติครบองค์ประกอบ ทั้ง 3 ข้อ คือ 1) ลูกจ้างละทิ้งหน้าที่ หรือไม่มาทำงานและไม่ลา 2) เป็นเวลาสามวันทำงานติดต่อกันรวมหยุดคั่น และ 3) โดยไม่มีเหตุอันสมควร องค์กรต้องปรับเปลี่ยนสัญญาจ้างงานแบบผสมผสาน โดยควรกำหนดในรายละเอียดองค์ประกอบ ทั้ง 3 ข้อให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการตีความ และสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรที่ทำงานแบบผสมผสานที่ต้องทำงานนอกสถานที่ทำงานเกินกว่า 3 วันติดต่อกัน ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 119 (5) อาจทำให้ลูกจ้างต้องถูกเลิกจ้างโดยไม่ได้รับค่าชดเชย ข้อความในสัญญาจ้างงานควรครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ข้อ ดังนี้

1.2.1) การละทิ้งหน้าที่ โดยองค์กรควรระบุความหมายของการละทิ้งที่ในบริบทของการทำงานแบบผสมผสานไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากการละทิ้งหน้าที่ในบริบทของการทำงานในสำนักงานนั้นมีความแตกต่างจากการทำงานแบบผสมผสานอยู่หลายประเด็น

1.2.2) การไม่เข้าสำนักงานเป็นเวลา 3 วัน โดยองค์กรควรระบุถึงบุคคลที่มีสิทธิ์ในการไม่เข้าสำนักงานเป็นเวลา 3 วัน ไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรที่ต้องทำงานแบบผสมผสานคลายกังวลเกี่ยวกับสิทธิ์ของตนในการทำงาน

1.2.3) ไม่มีเหตุอันควร โดยองค์กรควรระบุความหมายของเหตุอันควรและไม่อันควรในบริบทของการทำงานแบบผสมผสานไว้อย่างชัดเจน เนื่องจากอาจมีความแตกต่างจากการทำงานแบบเดิม

1.3) สิทธิและความรับผิดชอบของทั้งพนักงานและนายจ้างตามกฎหมายแรงงาน เป็นเรื่องสำคัญที่ทั้งสองฝ่ายควรทราบและเข้าใจอย่างชัดเจน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่น สำหรับนายจ้างมีความรับผิดชอบที่จะต้องจ่ายค่าแรงตามที่กำหนด ให้สิทธิ์การพักผ่อน การลางาน และการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกตามมาตรฐาน รวมถึงการป้องกันอุบัติเหตุและความปลอดภัยในการทำงาน ส่วนพนักงาน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามคำสั่งและข้อบังคับของนายจ้าง รักษาความลับขององค์กร และเข้าร่วมทำงานอย่างตั้งใจ เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งการที่ทั้งสองฝ่ายเข้าใจสิทธิและความรับผิดชอบนี้จะทำให้สร้างภาวะทำงานที่เป็นมิตร ร่วมมือกัน และสามารถแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้โดยมีประสิทธิภาพ

1.4) การจัดการความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว ทั้งในด้านข้อมูลส่วนบุคคลและสุขภาพ เป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ เนื่องจากการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

ส่วนบุคคลและข้อมูลธุรกิจ เป็นสิ่งสำคัญเพื่อป้องกันข้อมูลสำคัญจากการถูกโจมตีหรือถูกใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม

2.2.2 การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบทางไกล

การจัดโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเพื่อส่งเสริมความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นสำหรับงาน ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างคุณค่าและความสามารถให้กับพนักงานเท่านั้น แต่ยังช่วยสร้างความมั่นใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายและมาตรฐานที่กำหนด ด้วยการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย เนื่องจากบุคลากรที่ทำงานแบบผสมผสานนั้นใช้เวลาทำงานนอกสถานที่ทำงานมากกว่า จึงควรมีการฝึกปฏิบัติและการสอนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ หรือการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริง พนักงานจะได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นในการเจริญก้าวหน้าในสายงานของตนเอง และสามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรควรดำเนินการ ใน 2 วิธีการ ดังนี้

1) การทบทวนความรู้ (Re Skill) เป็นการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงความรู้และทักษะที่มีอยู่ของพนักงานให้ตรงกับความต้องการหรือเทรนด์ของงานในปัจจุบัน หรือในอนาคตใกล้ซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี วิธีการทำงาน หรือความต้องการของลูกค้า การทบทวนความรู้นี้ช่วยให้พนักงานสามารถประยุกต์ความรู้ที่มีอยู่แล้วกับสถานการณ์หรือการทำงานในปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในสายงานที่พวกเขาทำอยู่ การทบทวนความรู้ไม่ได้หมายความว่าละทิ้งความรู้เดิมของพนักงาน แต่เป็นการเติมเต็มความรู้เดิมด้วยการเรียนรู้ใหม่ ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพและสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ทันที่ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

2) การเพิ่มพูนทักษะและความรู้ (Up Skill) เป็นการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่พนักงานมีอยู่แล้วให้สูงขึ้น โดยการเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ หรือเทคนิคการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น เพื่อให้พนักงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการของงานที่มีความซับซ้อนหรือท้าทายมากยิ่งขึ้น สามารถเข้าถึงและแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในงาน ทำให้พนักงานมีความมั่นใจมากขึ้นในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร และช่วยในการเตรียมตัวสำหรับโอกาสหรือบทบาทใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการ Up Skill เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เข้ากับความต้องการขององค์กรและเทรนด์การทำงานในปัจจุบันและอนาคต

2.2.3 การติดตามการทำงานของบุคลากร

การติดตามการทำงานของบุคลากรต้องมีแนวทางที่มีโครงสร้างที่ดี โดยการสนับสนุนและการปฏิบัติที่ชัดเจนจากฝ่ายบริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนนี้เป็นพื้นฐานในการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานแบบผสมผสาน

1) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการทำงานร่วมกันและมีการประสานงานกัน ซึ่งเป็นพื้นฐานของการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยอาศัยบทบาทของฝ่ายบริหารในการส่งเสริมในประเด็นเหล่านี้

1.1) การกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน เป็นขั้นตอนสำคัญในการสร้างบรรทัดฐานการทำงานที่ทุกคนสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้ เพื่อให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสามารถถึงเป้าหมายขององค์กรได้ การกำหนดความคาดหวังเป็นการสื่อสารว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากพนักงานในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคุณภาพงาน เวลา หรือเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุ โดยความคาดหวังที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานมีทิศทางในการทำงาน และช่วยลดความขัดแย้งหรือความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ การกำหนดความคาดหวังยังทำให้บุคคลากรรู้สึกว่าคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของทีมและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร การมีความคาดหวังที่ชัดเจนยังช่วยในการวัดและประเมินประสิทธิภาพของพนักงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์สำหรับการติดตามและปรับปรุงแผนการทำงานในอนาคต

1.2) การจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น การทำงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีเครื่องมือและทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อรองรับการปฏิบัติงานของบุคคลากร การจัดหาเครื่องมือไม่ได้หมายถึงการมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการเข้าถึงข้อมูล การฝึกอบรม และการสนับสนุนอื่นๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ฝ่ายบริหารมีบทบาทสำคัญในการประเมินความต้องการเหล่านี้ และให้แน่ใจว่าบุคคลากรมีสิ่งที่คุณภาพต้องการเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การจัดหาทรัพยากรอาจรวมถึงการหาบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญ การหาแหล่งเงินทุนสำหรับโครงการ หรือการเข้าถึงเครือข่ายสนับสนุนภายนอก หากบุคคลากรรู้สึกว่าคุณภาพมีเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น การทำงานจะมีความคืบหน้า ประสิทธิภาพการทำงานจะเพิ่มขึ้น และความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานยังจะเพิ่มขึ้นด้วย

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

1.4) ช่องทางการสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว การสื่อสารแบบเปิดเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสารนี้จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้รับรู้ข้อมูล และแบ่งปันความคิดเห็นหรือคำแนะนำในการทำงานได้อย่างเปิดเผย โดยไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินใจหรือถูกคัดค้าน เมื่อบุคลากรสามารถสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลได้อย่างเปิดเผย จะสร้างสรรค์และเพิ่มศักยภาพในการร่วมมือและร่วมทำงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ การสื่อสารแบบเปิดยังส่งเสริมให้มีการเข้าใจตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ทำให้ทุกคนมีทิศทางเดียวกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้น ช่องทางการสื่อสารแบบเปิดจึงเป็นหนึ่งในตัวประกันในการสร้างความสำเร็จขององค์กร

1.5) ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ยังมีส่วนช่วยในการผลิตและประสิทธิผลโดยรวมขององค์กรด้วย ในโครงการที่ได้รับการตรวจสอบอย่างดี พนักงานควรรู้สึกที่ได้รับการสนับสนุนและมีอำนาจ โดยรู้ว่าการมีส่วนร่วมของพวกเขามีคุณค่าและมีกระบวนการที่มีโครงสร้างเพื่อติดตาม ประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพวกเขา การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนสำคัญในการรักษาและพัฒนาคุณภาพการทำงานของบุคลากร และขับเคลื่อนองค์กรให้ยั่งยืน การมีวัฒนธรรมที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนี้ ยังส่งผลในการสร้างมูลค่าและประสิทธิผลขององค์กรในระยะยาว โดยทำให้พนักงานได้รับความท้าทาย การสนับสนุน และการเปิดโอกาสให้สามารถปรับปรุงเทคนิคและทักษะในการทำงานของตนเอง นอกจากนี้ การวางระบบและกระบวนการที่ชัดเจนเพื่อติดตาม ประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคง และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มุ่งหวังให้พัฒนาและเติบโตอย่างต่อเนื่อง นี่คือการทำให้บุคลากรรู้สึกถึงพวกเขามีส่วนร่วมที่สำคัญและการทำงานของพวกเขา มีคุณค่าและมีส่วนร่วมต่อความสำเร็จขององค์กร

2.3 ผลลัพธ์ (Output)

2.3.1 ปริมาณงาน (Work Quantity) การทำงานแบบผสมผสานช่วยให้บุคลากรเกิดประสิทธิภาพในการทำงานในแง่ของเพิ่มปริมาณงานได้มากกว่าปกติ โดยสามารถลดเวลาสูญเสียขณะปฏิบัติงานในสำนักงานโดยการลดการมีปฏิสัมพันธ์ในเรื่องที่ไม่จำเป็นต่องานในสำนักงาน นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้กระทำ ดังนี้

1) สามารถออกไปหาแนวคิดนอกสถานที่ทำงานได้โดยสะดวก ทำให้บุคลากรมีโอกาสเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และสัมผัสกับสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างจากสำนักงาน การอยู่ในสภาวะที่หลากหลายสามารถกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนำมาสู่แนวคิดใหม่ๆ ที่ไม่คาดคิด การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมสามารถ

ยกระดับความมุ่งมั่นในการทำงานและยังช่วยลดความเครียดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานในสำนักงานในเวลานานๆ

2) บุคลากรมีเวลาในการจัดการตนเองได้มากขึ้น ทำให้ได้ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้นตามมา เนื่องจากการที่พนักงานมีความอิสระและยืดหยุ่นในการจัดตารางงานของตนเอง พวกเขาสามารถมอบหมายเวลาที่เหมาะสมต่องานต่างๆ หรือแม้กระทั่งการทำงานต่อเนื่องโดยไม่ถูกขัดจังหวะด้วยสิ่งรบกวนต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสำนักงาน

3) ลดความกังวลในด้านต่างๆ โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายที่ต้องเข้าสำนักงาน ทำให้บุคลากรมีเวลาในการคิดเพื่อสร้างสรรค์ผลงานได้มากขึ้น เนื่องจากบุคลากรรู้สึกมีความอิสระและความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและจัดการกับแหล่งทรัพยากรของตนเอง การลดความกดดันจากสภาพแวดล้อมทำให้ความคิดสร้างสรรค์และการประยุกต์ใช้ข้อมูลแบบดีปเป็นไปอย่างง่ายดาย นอกจากนี้ยังช่วยเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

2.3.2 คุณภาพของงาน (Quality of Work)

1) มีสมาธิในการทำงานและสามารถจดจ่อในการทำงานในเนื้องานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดีกว่าการทำงานที่อาคารสำนักงาน ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมของการทำงานที่บ้านหรือสถานที่อื่นๆ สามารถปรับแต่งได้ตามความต้องการ และหลีกเลี่ยงการรบกวนจากเพื่อนร่วมงาน หรือเสียงรบกวนอื่นๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสำนักงาน นอกจากนี้ บุคคลากรยังสามารถกำหนดตารางเวลาทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง หลีกเลี่ยงเวลาที่มีความเสียหายจากการเดินทางหรือเวลาที่ต้องใช้เพื่อเตรียมตัวเข้าสำนักงาน การมีโอกาสดูแลจัดการเวลาและสภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้บุคคลากรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงานที่ส่งออกมา และในระยะยาวจะช่วยให้ลดความตึงเครียดและเพิ่มความสุขในการทำงาน ทำให้งานที่ส่งออกมามีความละเอียดและความแม่นยำมากขึ้น

2) มีเวลาในการจัดการกับตนเองและงานมากขึ้น เนื่องจากการทำงานแบบผสมผสานช่วยลดเวลาในการเดินทางไป-กลับสำนักงาน และเวลาที่ใช้ในกิจกรรมที่ไม่จำเป็นต่อการทำงาน บุคคลากรสามารถกำหนดตารางเวลาทำงานตามความเหมาะสมและความต้องการของตนเอง ทำให้มีความยืดหยุ่นและอิสระในการจัดการเวลา การมีเวลาส่วนตัวเพิ่มขึ้นไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างความสุขในชีวิตทั่วไป แต่ยังทำให้บุคคลากรมีเวลาที่จะทบทวน ปรับปรุง และพัฒนางานที่รับผิดชอบ นอกจากนี้ การมีเวลาสำหรับการพักผ่อน และการปฏิบัติธรรมชาติ ส่วนตัวและครอบครัวเพิ่มขึ้น สามารถช่วยในการต่อต้านความเครียด และเพิ่มสมาธิตอนทำงาน ทำให้งานที่ผลิตออกมามีคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น

3) ลดความเครียดในการทำงาน เนื่องจากการทำงานแบบผสมผสานช่วยให้บุคคลากรมีความยืดหยุ่นในการกำหนดตารางเวลาและสภาพแวดล้อมในการทำงานตามที่ตนเองรู้สึกสะดวกสบาย และไม่มี ความจำเป็นต้องเผชิญหน้ากับปัญหาการเดินทางในชั่วโมงเร่งด่วนหรือปัญหาอื่นๆ ที่

เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบดั้งเดิมที่สำนักงาน เมื่อบุคคลากรมีสภาพแวดล้อมที่ดีและยืดหยุ่นตามความต้องการ จะช่วยลดความกดดันและเรื่องราวที่อาจนำไปสู่ความเครียด ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และตัดสินใจได้ดีขึ้น นอกจากนี้การที่บุคคลากรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับตนเอง ไม่จะเป็นการเลือกเพลงที่ชอบฟังในขณะที่ทำงาน หรือการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของตน ทั้งหมดนี้สามารถช่วยลดความเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้

4) มีเวลาไปศึกษาเพิ่มเติมเพื่อนำมาใช้กับงานได้มากขึ้น เนื่องจากการทำงานแบบผสมผสานช่วยให้บุคคลากรปรับปรุงตารางเวลาของตนเองให้เหมาะสมและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น คนทำงานสามารถแบ่งเวลาทำงานและเวลาส่วนตัวได้ด้วยความปลอดภัยและไม่ได้ถูกจำกัดอยู่กับการทำงานภายในเวลาเฉพาะที่บริษัทกำหนด การมีความยืดหยุ่นในตารางเวลาช่วยให้พนักงานมีโอกาสศึกษาและพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับงานหรือเพื่อพัฒนาตนเองในด้านต่างๆ การศึกษาเพิ่มเติมนี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้บุคคลากรมีความรู้และทักษะที่เพิ่มขึ้นเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ทำให้มีความสามารถในการนำมาใช้ประโยชน์ในงานที่รับผิดชอบและสร้างผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

2.3.3 คุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน (Work-life Quality)

1) พนักงานมีความพึงพอใจและความสุขในการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงคุณภาพชีวิตการทำงานด้วยการมีสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทำให้สามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพด้วยการที่บุคคลากรสามารถจัดการเวลาได้อย่างเหมาะสมและยืดหยุ่น สามารถเตรียมตัวและปรับใช้เวลาในการทำงานได้ตามความต้องการของตนเองทั้งการใช้เวลาพักผ่อนก่อนเริ่มงาน หรือการหยุดงานเพื่อใช้เวลากับครอบครัว การมีสมดุลในชีวิตทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุข และเมื่อความสุขในชีวิตส่วนตัวเพิ่มขึ้น การทำงานจะยังมีความรู้สึกที่ดีและรู้สึกกับการทำงาน ทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2) เสริมสร้างความรู้สึกของความเป็นเจ้าของงานให้กับพนักงานมากยิ่งขึ้น ด้วยความสามารถในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการและเวลาในการทำงาน พนักงานมักจะรู้สึกว่าได้รับความไว้วางใจจากองค์กร และรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของงานของตนเอง นอกจากนี้ พนักงานยังรู้สึกว่าได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ จากการทำงานในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน สร้างโอกาสในการปรับตัวและเติบโตทั้งในด้านวิชาชีพและด้านชีวิตส่วนตัว

3. ปัญหาและอุปสรรคของการทำงานแบบผสมผสาน เป็นปัญหาที่พนักงานพบเจอโดยที่บริษัทไม่สามารถเข้าไปดำเนินการได้ ได้แก่

3.1 เสี่ยงและการรบกวน เช่น เสี่ยงจากครอบครัว การจราจร เพื่อนบ้าน หรือสัตว์เลี้ยง สร้างความท้าทายในการรักษาความมุ่งมั่นในงาน แต่ทว่าพนักงานก็พยายามหาวิธีเพื่อรับมือกับปัญหาเหล่านี้ด้วยการเลือกสถานที่ทำงานที่เงียบ หรือใช้อุปกรณ์เพื่อช่วยในการลดเสียงรบกวน

3.2 ข้อจำกัดด้านพื้นที่ เป็นปัญหาหลักสำหรับการทำงานแบบผสมผสาน โดยเฉพาะในที่พำนักเช่น คอนโดหรือบ้านที่มีคนอยู่ร่วมกัน ผู้ที่ทำงานแบบนี้ต้องมีการประสานงานและประนีประนอมเพื่อใช้พื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังต้องหาทางแก้ไขในการมีพื้นที่ทำงานที่เหมาะสมและเป็นส่วนตัว

3.3 ข้อจำกัดเกี่ยวกับลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ เกิดขึ้นสำหรับกรณีที่ข้อกำหนดยังไม่ครอบคลุมการใช้ลายเซ็นอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เอกสารทางการเงิน ทำให้บุคลากรต้องเดินทางเข้ามาสำนักงานในช่วงเวลานอกเหนือกำหนดการ

3.4 ความท้าทายในการปรับตัว เช่น การแบ่งเวลาและสื่อสารกับครอบครัวเกี่ยวกับความต้องการในการทำงานยังเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำให้งานและชีวิตส่วนตัวเข้ากันได้

3.5 ความท้าทายของการตรวจสอบความถูกต้องจากระยะไกล การตรวจสอบเอกสารผ่านระบบออนไลน์ยังคงเป็นปัญหาเนื่องจากมีโอกาสเกิดปัญหาทางด้านความปลอดภัย ดังนั้น การมีเครื่องมือและวิธีการที่เหมาะสมในการตรวจสอบ เพื่อส่งเสริมการสื่อสารในทีมเป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำงานแบบผสมผสาน

อภิปรายผลการวิจัย

แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ สามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎีระบบ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานที่สำนักงานเพียงอย่างเดียวมาเป็นการทำงานแบบผสมผสานให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งจากภายนอกองค์กรและภายในองค์กรเอง ซึ่งทฤษฎีระบบสามารถอธิบายในบริบทของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ (Daft, 2008 : 1) ดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่องค์กรใช้ในการดำเนินงานในแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่องค์กร มีดังนี้

1.1) เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงานที่เพียงพอและพร้อมใช้ ประกอบด้วย ซอฟต์แวร์และแพลตฟอร์มที่สนับสนุนการทำงานจากที่ไหนก็ได้ อุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วและความน่าเชื่อถือ เนื่องจาก การทำงานแบบผสมผสานนั้นจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสื่อสารระหว่างองค์กรและระหว่างพนักงานด้วยกัน องค์กรจึงจำเป็นต้องลงทุนเพิ่มในส่วนนี้ในแง่ของความเพียงพอสำหรับทุกคนที่ต้องทำงานนอกสำนักงาน และมีคุณภาพพร้อมใช้งานหรือทันสมัยเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน สอดคล้องกับบังอร เบ็ญจาธิกุล (2564 : 47-61) พบว่า ปัญหาทางเทคโนโลยี รวมถึงอุปกรณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพและการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต กลายเป็นปัญหาสำคัญในการตั้งคำถามการทำงานแบบผสมผสาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับธนิยา รุจนเวช (2565 : 1) กล่าวว่า อุปสรรคที่พนักงานต้องเผชิญเนื่องจากระดับความรู้และความเข้าใจด้านเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ตอกย้ำความต้องการโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ เช่นเดียวกับ Saatci et al. (2019 : 45-61) ที่พบว่าการประชุมทางไกลซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของงานแบบผสมผสานนั้น รูปแบบและข้อกำหนดสำหรับการประชุมทางไกลใน

สภาพแวดล้อมการทำงานที่หลากหลายมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ต่างกันแล้วอาจก่อให้เกิดปัญหาในการประชุมทางไกล นอกจากนี้ยังพบปัญหาจากความไม่สมดุลของการมีปฏิสัมพันธ์ และบริบททางสังคมและวัฒนธรรมในพื้นที่ที่อยู่ร่วมกันและห่างไกล ซึ่งการจัดการความไม่สมดุลเหล่านี้เป็นกุญแจสำคัญสู่การประชุมแบบทางไกลที่ประสบความสำเร็จ

1.2) การคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าทำงานในองค์กร ได้แก่ ทักษะในการทำงานอย่างเป็นอิสระ และมีทักษะในการจัดการเวลา ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสม และทักษะในการสื่อสารและทำงานเป็นทีม เนื่องจากการทำงานนอกสถานที่นั้น พนักงานไม่ได้ถูกควบคุมด้วยเวลาและสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน แต่ถูกควบคุมด้วยผลงาน องค์กรจึงจำเป็นต้องคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในตนเอง มีทักษะในการสื่อสารทางไกล สอดคล้องกับ บังอร เบ็ญจาธิกุล (2564 : 47-61) ที่พบว่าการทำงานแบบผสมผสานไม่เหมาะกับบางตำแหน่ง โดยเน้นถึงความสำคัญของการเลือกบทบาทและบุคคลที่เหมาะสมสำหรับการทำงานแบบผสมผสาน และ วิจารณ์ เสี่ยงสาย (2561 : 1) ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของพฤติกรรมสมาชิกในองค์กรที่ดี ความสุขในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านอารมณ์ และคุณลักษณะเหล่านี้มีความสำคัญในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานซึ่งพนักงานจำเป็นต้องมีแรงจูงใจในตนเองและทำงานร่วมกัน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ นอกจากนี้ Radonić, Vukmirović, & Milosavljević (2021 : 770-786) ชี้ให้เห็นว่าแนวทางการทำงานแบบผสมผสานไม่ส่งผลเสียต่อการสร้างสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทุนมนุษย์ สิ่งนี้ตอกย้ำถึงประโยชน์ที่เป็นไปได้ของการเลือกพนักงานที่เหมาะสมสำหรับบทบาทแบบผสมผสานอย่างรอบคอบ เนื่องจากสามารถมีส่วนสนับสนุนการเติบโตและความสำเร็จขององค์กรได้อย่างดี

2) Process (กระบวนการ) เป็นการปรับปรุงและยกระดับกระบวนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพมาก มีดังนี้

2.1) แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ปรับกฎระเบียบในการทำงานให้สอดคล้องกับการทำงานแบบผสมผสาน ในประเด็นนโยบายและข้อกำหนดจากองค์กร พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 มาตรา 119 (5) สิทธิและความรับผิดชอบของทั้งพนักงานและนายจ้าง ตามกฎหมายแรงงาน และการจัดการความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัว สอดคล้องกับธนิยา รุจนเวช (2565 : 1) พบว่าแม้ว่าการศึกษานี้จะไม่ได้กล่าวถึงกฎหมายแรงงานอย่างชัดเจน แต่ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับบริบทการทำงานที่บ้าน เช่นเดียวกับบังอร เบ็ญจาธิกุล (2564 : 47-61) ซึ่งเน้นย้ำถึงความซับซ้อนของการนำแนวทางการทำงานแบบผสมผสานไปใช้ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร และความจำเป็นในการสร้างความสมดุล เป็นการบอกเป็นนัยว่าการปรับกฎเกณฑ์การทำงานและการกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพการทำงานและวิธีการทำงานเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เมื่อพิจารณาถึงความท้าทายที่เน้นไว้ นอกจากนี้ Iqbal, Khalid, & Barykin (2021 : 28-48) ยังกล่าวว่า การปฏิบัติตามบทบัญญัติของกฎหมายแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการทำงานจากระยะไกล กลายเป็นสิ่งสำคัญ

เนื่องจากธุรกิจต่างๆ มุ่งเป้าไปที่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน

2.2) การพัฒนาบุคลากรด้วยระบบทางไกล ด้วยการทบทวนความรู้ (Re Skill) และ การเพิ่มพูนทักษะและความรู้ (Up Skill) โดยธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องลงทุนในการฝึกอบรมและยกระดับทักษะของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านเทคโนโลยี เนื่องจากพนักงานมีภูมิหลังและระดับความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกัน (ธनिया รุจนเวช (2565 : 1)) วิภาวรรณ เส็งสาย (2561 : 1) ระบุว่าประสิทธิภาพในการทำงานได้รับอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญจากปัจจัยต่างๆ เช่น ความสุขในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สิ่งนี้ชี้ให้เห็นว่าโปรแกรมการฝึกอบรมทางไกลไม่ควรมุ่งเน้นไปที่ทักษะทางเทคนิคเท่านั้น แต่ยังส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกขององค์กร การทำงานเป็นทีม และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Radonić, Vukmirović, & Milosavljević (2021 : 770-786) พบว่าแนวทางการทำงานแบบผสมผสานส่งผลเชิงบวกต่อสินทรัพย์ไม่มีตัวตน เช่น ทักษะมนุษย์ สิ่งนี้เน้นย้ำถึงความสำคัญของระบบระยะไกลในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ

2.3) การติดตามการทำงานของบุคลากร ด้วยการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีการทำงานร่วมกันและการประสานงานกัน ในประเด็นเกี่ยวกับ การกำหนดความคาดหวังที่ชัดเจน การจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น การสร้างกลไกการตอบรับที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะรวมถึงการเช็คอินเป็นประจำ การตรวจสอบประสิทธิภาพ ช่องทางการสื่อสารแบบเปิด เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว และส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกัน เนื่องจากการมีเครื่องมือทางเทคโนโลยีที่เหมาะสมถือเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่นสอดคล้องกับงานวิจัยของ บังอร เบ็ญจาธิกุล (2564 : 47-61) ซึ่งให้รายละเอียดเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดจากเทคโนโลยีและอุปกรณ์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต่างๆ ต้องจัดหาเครื่องมือและทรัพยากรที่จำเป็น เช่นเดียวกันงานวิจัยของ Saatci et al. (2019 : 45-61) ซึ่งได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดการความไม่สมดุลทางเทคนิคและทางสังคม สิ่งนี้ย้ำถึงความจำเป็นในการคาดหวังที่ชัดเจน ช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง และกลไกการตอบรับที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน การศึกษาแสดงให้เห็นว่าการประชุมแบบผสมผสานที่ประสบความสำเร็จ และการทำงานแบบผสมผสานที่ประสบความสำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับการจัดการกับความท้าทายทั้งทางเทคนิคและทางสังคม นอกจากนี้ Iqbal, Khalid, & Barykin (2021 : 28-48) ยังกล่าวว่า องค์กรควรมีกลไกที่แข็งแกร่งในการติดตามการทำงานของบุคลากร การดูแลให้ทุกคนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและการทำงานร่วมกันกลายเป็นสิ่งจำเป็นในแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน

3) ผลลัพธ์ (Output) พิจารณาในแง่ของ ปริมาณงาน (Work Quantity) คุณภาพของงาน (Quality of Work) และ ความกลมกลืนระหว่างชีวิตและงานของพนักงาน (Work-life harmony) โดยใน ส่วนของ ปริมาณงาน (Work Quantity) นั้น สอดคล้องกับธनिया รุจนเวชช์ (2565 : 1) ซึ่งพบว่าการทำงาน จากที่บ้านในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 ไม่ส่งผลกระทบต่อปริมาณงานของพนักงานในบริษัทเครื่องดื่ม โดยสามารถส่งงานได้ตรงเวลา เช่นเดียวกับ Iqbal, Khalid, & Barykin (2021 : 28-48) ซึ่งกล่าวว่า หลาย คนกำลังทำงานในสภาพแวดล้อมแบบผสมผสานอยู่แล้ว การวางแผนที่มีประสิทธิภาพนั้นอาจส่งผลให้สามารถ รักษาหรือเพิ่มผลงานได้ แม้ในการทำงานแบบผสมผสานก็ตาม ในด้านคุณภาพของงานมักสัมพันธ์กับเครื่องมือ และทรัพยากรที่มีอยู่ ตลอดจนประสิทธิภาพของกระบวนการที่มีอยู่ สอดคล้องกับธनिया รุจนเวชช์ (2565 : 1) ที่ได้เน้นย้ำถึงความท้าทายด้านเทคโนโลยีที่เป็นอุปสรรคสำหรับพนักงานบางคนที่ทำงานจากที่บ้าน ซึ่งบ่งชี้ถึง ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นกับคุณภาพของงานที่ผลิตได้ หากพนักงานประสบปัญหากับเทคโนโลยี ในด้านคุณภาพชีวิต และงานของพนักงาน (Work-life Quality) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายเรื่องการทำงานแบบ ผสมผสาน ซึ่งบังอร เบ็ญจาธิกุล (2564 : 47-61) กล่าวถึงความยากลำบากที่คนงานบางคนเผชิญในการบรรลุ ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานในสภาพแวดล้อมแบบผสมผสาน อาจเกิดจากความไม่ชัดเจนของ ขอบเขตระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว อย่างไรก็ตาม ข้อดีของการทำงานแบบผสมผสานคือความยืดหยุ่น ซึ่งเมื่อ ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม จะช่วยเพิ่มความสามัคคีในชีวิตการทำงานได้อย่างมาก เช่นเดียวกับวิภาวรรณ เส็งสาย (2561 : 1) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของความสุขในการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสามัคคีในชีวิตการทำงาน หากพนักงานพอใจกับสภาพการทำงานและมีความสัมพันธ์ ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ก็จะนำไปสู่ความสมดุลที่กลมกลืนระหว่างอาชีพและชีวิตส่วนตัวมากขึ้น นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ Saatci et al. (2019 : 45-61) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการประชุมแบบผสมผสานและให้ข้อมูลเชิงลึก ทางอ้อมเกี่ยวกับความสามัคคีในชีวิตการทำงาน แม้ว่าการศึกษาจะเน้นไปที่ความท้าทายและโอกาสของการ ประชุมแบบผสมผสานเป็นหลัก แต่ก็มี การเน้นถึงความปรารถนาในชีวิตการทำงานโดยอ้อมด้วยการเน้นย้ำถึง ความจำเป็นในการจัดการความไม่สมดุล การประชุมแบบไฮบริดที่มีการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพสามารถลด ความเหนื่อยล้าที่เกี่ยวข้องกับการประชุมที่ยาวนานและไม่เกิดผลได้ จึงช่วยให้เกิดความสามัคคีในชีวิตการ ทำงานที่ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

ผลงานวิจัยได้สร้างความรู้ ความเข้าใจ ในแนวทางการจัดการการทำงานแบบผสมผสานให้มี ประสิทธิภาพ โดยการประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบเป็นฐานในการจัดการประสิทธิภาพการทำงานแบบผสมผสาน แบบองค์รวมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารควรตระหนักถึงแนวทางในการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ที่ชัดเจนก่อนเริ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลง

3. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

3.1) ปัจจัยนำเข้าที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อแนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ สะท้อนให้ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า ก่อนริเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานจากเดิมไปสู่การทำงานแบบผสมผสาน

3.2) การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรที่สอดคล้องกับแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน ช่วยให้บุคลากรและผู้บริหารเกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเหล่านี้

3.3) ประสิทธิภาพซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงแนวทางการทำงานจากแบบเดิมไปสู่การทำงานแบบผสมผสาน ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพของงาน และ คุณภาพชีวิตและงานของพนักงาน ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงปัจจัยเหล่านี้ โดยเฉพาะปัจจัยความกลมกลืนระหว่างชีวิตและงานของพนักงาน ซึ่งเป็นปัจจัยใหม่ที่เกิดขึ้นจากการทำงานแบบผสมผสาน ผู้บริหารจะได้หาแนวทางในการสร้างประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยบรรจุปัจจัยความกลมกลืนระหว่างชีวิตและงานของพนักงานลงไปด้วย

เอกสารอ้างอิง

- ชนกันนท์ โตชูวงศ์. (2562). การเปลี่ยนแปลงการจัดการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่บ้าน (Work from home) ของพนักงานบริษัทเอกชนในสภาวะวิกฤตการเกิดโรคระบาดไวรัสโควิด-19 ในเขตกรุงเทพมหานคร. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 24 กันยายน 2564. แหล่งที่มา: <http://www.vl-bstract.ru.ac.th/index.php/abstractData/viewIndex/150>
- ธงชัย ชลศิริพงษ์. (2564). การทำงานแบบไฮบริด คืออะไร ทำไมจะกลายเป็นมาตรฐานใหม่ของการทำงาน. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 12 กันยายน 2564. แหล่งที่มา: <https://brandinside.asia/hybrid-work-is-a-norm/>
- ธนาคารไทยพาณิชย์. (2564). ทำไมการทำงานแบบ Hybrid คือคำตอบในยุค Next Normal. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2564. แหล่งที่มา: <https://www.scb.co.th/th/personal-anking/stories/salary-man/hybrid-working.html>
- ธนิยา รุจนเวช. (2565). การศึกษาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work From Home) จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ของพนักงานบริษัทเอกชนผลิตเครื่องดื่มที่ผสมแอลกอฮอล์. สารนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ. มหาวิทยาลัยมหิดล.

- บ้งอร เป็ญจาธิกุล, (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*. 6 (3), 47-61.
- ปรานต์ สุวรรณทัต. (2564). Google ประกาศแนวทางการทำงานแบบ “ไฮบริด” เข้าออฟฟิศ 3 วัน เลือกทำงานจากที่ไหนก็ได้. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม. แหล่งที่มา: <https://brandinside.asia/google-hybrid-work/>
- วิภาวรรณ เล็งสาย. (2561). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในบริษัทผู้ผลิตเครื่องดื่มแห่งหนึ่งในพื้นที่จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ บัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Daft, Richard L. (2008). *New Era of Management*. 2nd ed. Ohio: Thomson South-Western.
- 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, D., Gomez Parra, N., Ozden, C., Rijkers, B., Viollaz, M., & Winkler, H. (2021). Who on earth can work from home?. *The World Bank Research Observer*, 36 (1), 67-100.
- 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, S., Azmir, N. A., Ayob, A. F. M., & Zainal, N. (2020). COVID-19 exit strategy: Transitioning towards a new normal. *Annals of Medicine and Surgery*, 59, 165-170.
- Kitagawa, R., Kuroda, S., Okudaira, H., & Owan, H. (2021). Working from home and productivity under the COVID-19 pandemic: Using survey data of four manufacturing firms. *Plos one*, 16 (12), e0261761.
- Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021). The impact of hybrid workplace models on intangible assets: The case of an emerging country. *Amfiteatru economic*, 23(58), 770-786.
- Saatçi, B., Rädle, R., Rintel, S., O'Hara, K., & Nylandsted Klokmoose, C. (2019). Hybrid meetings in the modern workplace: stories of success and failure. In *Collaboration Technologies and Social Computing: 25th International Conference, CRIWG+ CollabTech 2019, Kyoto, Japan, September 4–6, 2019, Proceedings 25* (pp. 45-61). Springer International Publishing.
- Shrestha, N., Shad, M. Y., Ulvi, O., Khan, M. H., Karamahic-Muratovic, A., Nguyen, U. S. D., & Haque, U. (2020). The impact of COVID-19 on globalization. *One Health*, 11, 100180.
- Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63 (3), 181-190.