

การปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กร
ธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Adaptation to Hybrid Working: A Case Study of a Business Organization for Television
Service in Bangkok



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

| | |
|----------------------|--|
| หัวข้อสารนิพนธ์ | การปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” : กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร |
| โดย | น.ส.รังสิญาพร แสงลับ |
| สาขาวิชา | รัฐประศาสนศาสตร์ |
| อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก | รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา |

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

| | |
|---|----------------------|
| | ประธานกรรมการ |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทวิทย์ จิตสว่าง) | |
| | อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา) | |
| | กรรมการ |
| (รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ) | |
| | กรรมการ |
| (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พงศ์พิสุทธิ์ บุชบาร์ตัน) | |

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รังสิญาพร แสงลับ : การปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. (Adaptation to Hybrid Working: A Case Study of a Business Organization for Television Service in Bangkok) อ.ที่ปรึกษาหลัก : รศ. ดร.ศิริพงษ์ ปาลกะวงษ์ ณ อยุธยา

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) และกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับการทำงานรูปแบบดังกล่าว ของพนักงานในองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีลักษณะเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งประกอบด้วย หัวหน้างานหรือพนักงานอาวุโสและพนักงานประจำหรือพนักงานสัญญาจ้าง ในสังกัดแผนกสื่อสารการตลาดขององค์กรธุรกิจดังกล่าว

ผลการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กรต่อแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน พบว่าการแพร่ระบาดของของโควิด-19 เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญทำให้องค์กรมีการปรับตัวสู่การทำงานแบบผสมผสาน อีกทั้งยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรภายหลังการปรับสู่การทำงานแบบผสมผสานมีลักษณะเป็นการให้ความสำคัญกับผลงานและคุณภาพของงานรายบุคคลเป็นหลัก ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ให้แก่พนักงาน อย่างไรก็ตามในแง่ของวัฒนธรรมย่อยได้พบว่าแผนกสื่อสารการตลาดค่อนข้างมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานแตกต่างจากแผนกอื่น และมีแนวโน้มที่จะดำเนินการใช้รูปแบบการทำงานผสมผสานอย่างต่อเนื่องถึงแม้ในอนาคตจะไม่มี การแพร่ระบาดของโควิด-19 ก็ตาม

สำหรับความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่การทำงานแบบผสมผสาน พบว่าเพศหญิงกับเพศชายเห็นด้วยกับการทำงานรูปแบบใหม่ แต่เพศหญิงค่อนข้างมีความกังวลมากกว่าเพศชาย อีกทั้ง พนักงานที่มีอายุต่างกันมีความกังวลในประเด็นเดียวกันคือทักษะทางด้านเทคโนโลยีที่ต่างกันอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลง นอกจากนี้พนักงานที่สมรสแล้วมองว่าการทำงานแบบผสมผสานสามารถจัดสรรเวลาร่วมกับครอบครัวได้ดี แต่พนักงาน สถานภาพโสดมีข้อกังวลเล็กน้อยเกี่ยวกับการหาคู่ครองในอนาคต อนึ่งผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ไม่มีปัญหาในการทำงานแบบผสมผสานแต่อย่างใด แต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปีกลับค่อนข้างมีความกังวลมากกว่า เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับการทำงานรูปแบบดังกล่าว อย่างไรก็ตามพนักงานทุกตำแหน่งต่างเล็งเห็นตรงกันว่าการ ทำงานแบบผสมผสานช่วยทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้นและมีความสุขในการทำงาน

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6382046724 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: Hybrid Working, Covid-19, Post-Pandemic, Adaptation

Rangsiyaporn Seanglab : Adaptation to Hybrid Working: A Case Study of a Business Organization for Television Service in Bangkok. Advisor: Assoc. Prof. Siripong Palakawong-na-ayudhya, Ph.D.

The aim of the current research was to examine attitudes concerning hybrid working and the process to become familiar with and adjust to the approach among employees in a business organization providing television services in Bangkok. It was a qualitative study using in-depth interviews with key informants as well as their bosses or senior employees, and full-time employees or contract employees working in the Marketing Communication department in the organization.

The results in regards to the process of adjustment to hybrid working revealed that the Covid-19 pandemic was a major external factor accelerating the process to adjust to hybrid working. Moreover, the organizational culture after the re-adjustment emphasized the importance of individual outcome and quality, which cultivated a new working culture among existing employees. However, looking into sub-cultures, we discovered that the environment and atmosphere in the Marketing Communication department was different from others, and it had the potential to continue with hybrid work regardless of the spread of Covid-19 in the future.

In terms of the relationship between the individuals' backgrounds and the adjustment to hybrid working, it was found that both males and females agreed with the new working format. Nevertheless, female employees tended to develop more anxiety than their male counterparts. In addition, regardless of age, employees were concerned about the same issue—technological skills which could affect work efficiency. Married employees reported that hybrid working allowed them to effectively allocate time to their families, while employees who were still single were slightly worried about finding a partner in the future. Apart from that, those who had been working for over a year had no problem with hybrid working. On the contrary, those who had had less than one year of experience were quite concerned about the new working format. From an overall perspective, employees in all positions saw the importance of hybrid working, which could help them perform their jobs more effectively and happily.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีจากความกรุณาอย่างยิ่งของ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริพงศ์ ปาลกะวงศ์ ณ อยุธยา ที่ปรึกษาหลักของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้ซึ่งคอยให้คำปรึกษา ให้ความช่วยเหลือ และให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณท่านคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่าน รองศาสตราจารย์ ดร. สุมนทิพย์ จิตสว่าง ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. ปกรณ์ ศิริประกอบ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงศ์พิสุทธิ์ บุชบาร์ตัน กรรมการ ที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษานี้

ขอขอบพระคุณพนักงานแผนกสื่อสารการตลาด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ทุกคนที่ได้สละเวลาอันมีค่าเพื่อให้สัมภาษณ์และให้ความช่วยเหลือจนผู้วิจัยได้ข้อมูลมาจัดทำสารนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณกัลยาณมิตรร่วมรุ่นทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและคอยให้คำปรึกษาที่ดีเสมอมา รวมถึงกัลยาณมิตรผู้เป็นกำลังใจอยู่เบื้องหลังที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลและสนับสนุนอย่างเต็มกำลังจนสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

และสุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวที่ให้การสนับสนุนด้านการศึกษาและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา หากสารนิพนธ์ฉบับนี้มีผิดพลาดประการใดผู้วิจัยต้องขออภัยเป็นอย่างสูง และหวังว่าสารนิพนธ์เล่มนี้จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางด้านการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านต่อไป

รังสิญาพร แสงลับ

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ก |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | ง |
| กิตติกรรมประกาศ..... | จ |
| สารบัญ..... | ฉ |
| สารบัญตาราง..... | ช |
| สารบัญรูปภาพ | ฌ |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ที่มาและความสำคัญ..... | 1 |
| 1.2 คำถามวิจัย..... | 6 |
| 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย..... | 6 |
| 1.4 คุณูปการและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 6 |
| 1.5 ขอบเขตการวิจัย | 7 |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ | 8 |
| บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม..... | 9 |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ | 9 |
| 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ | 19 |
| 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัว | 24 |
| 2.4 การทำงานแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working..... | 33 |
| 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ..... | 47 |
| 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 50 |
| 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย..... | 51 |

| | | |
|-----------------|--|-----|
| บทที่ 3 | ระเบียบวิธีวิจัย | 53 |
| 3.1 | รูปแบบการวิจัย | 53 |
| 3.2 | แหล่งข้อมูล | 53 |
| 3.3 | กลุ่มประชากรเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ | 54 |
| 3.4 | เกณฑ์การคัดเลือกและการเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ | 54 |
| 3.5 | แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย | 58 |
| บทที่ 4 | ผลการศึกษาและการอภิปรายผล | 59 |
| 4.1 | การปรับตัวของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ | 59 |
| 4.2 | กระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” | 65 |
| 4.3 | ความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ของพนักงานบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด สามารถสรุปภูมิหลังส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้ | 70 |
| 4.4 | ทัศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” | 79 |
| บทที่ 5 | สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 98 |
| 5.1 | สรุปสาระสำคัญของการออกแบบการวิจัย | 98 |
| 5.2 | สรุปและอภิปรายผลการศึกษาที่สำคัญ | 99 |
| 5.3 | ข้อจำกัดและอุปสรรคของการทำวิจัย | 104 |
| 5.4 | ข้อเสนอแนะการวิจัย | 105 |
| บรรณานุกรม | | 107 |
| ประวัติผู้เขียน | | 109 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบลักษณะขององค์การภาครัฐหรือองค์การสาธารณะและองค์การเอกชน | 30 |
| ตารางที่ 2 ตัวอย่างองค์การในประเทศไทยและต่างประเทศที่นำการทำงานแบบ Hybrid Working มาใช้ | 42 |
| ตารางที่ 3 ภูมิหลังส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล | 70 |
| ตารางที่ 4 สรุปข้อมูลเพิ่มเติมและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ภูมิหลังส่วนบุคคลของ หัวหน้างานหรือพนักงานอาวุโส และพนักงานประจำหรือสัญญาจ้างสังกัดแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด..... | 78 |
| ตารางที่ 5 สรุปความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานจากการทำงานในรูปแบบเดิมสู่การทำงานในรูปแบบแบบผสมผสาน (Hybrid Working) | 96 |

สารบัญรูปภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| ภาพที่ 1 รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) | 3 |
| ภาพที่ 2 การเปลี่ยนผ่านของวัฒนธรรมองค์การจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 | 4 |
| ภาพที่ 3 สภาพแวดล้อมย่อยในองค์การ..... | 15 |
| ภาพที่ 4 กระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ (Developing Organization Culture) | 21 |
| ภาพที่ 5 ประเภทของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)..... | 36 |
| ภาพที่ 6 ตัวแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working Model) ดัดแปลงจาก ESSEX.GOV.UK (2021) | 39 |
| ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย | 52 |
| ภาพที่ 8 แสดงการเปลี่ยนผ่านจาก Covid-19 Pandemic สู่ Post – Pandemic..... | 66 |
| ภาพที่ 9 ประเภทของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด และแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) | 69 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ภายใต้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพการณ์ปัจจุบันการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างสิ้นเชิงในลักษณะที่เรียกว่า VUCA ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและต่อเนื่องนำมาสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันขององค์กรให้สูงขึ้น ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) อันเป็นปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุมและหลีกเลี่ยงได้ยาก (กรมควบคุมโรค, 2565) การศึกษา การผลิตสินค้าและบริการ และการคมนาคม โดยภายหลังเมื่อองค์กรและผู้คนสามารถปรับตัวได้ในระดับหนึ่งก็จะทำให้เกิดความคุ้นชินจนสิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้กลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม เปรียบเสมือนการปฏิวัติวิถีชีวิตและเป็นการปฏิรูปองค์การครั้งใหญ่ เนื่องจากองค์การทั่วโลกไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือเอกชนก็ล้วนแต่ได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องปรับตัวโดยทั่วกัน ประกอบกับทุกองค์การต่างก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการที่รัฐบาลกำหนดขึ้นมาเพื่อรับมือกับเหตุการณ์การระบาดแต่ละระลอก จึงนำมาสู่การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) และการปรับตัวของรูปแบบการทำงานในระดับต่าง ๆ ตามมา

1.1.1 มาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโควิด-19 ในประเทศไทย

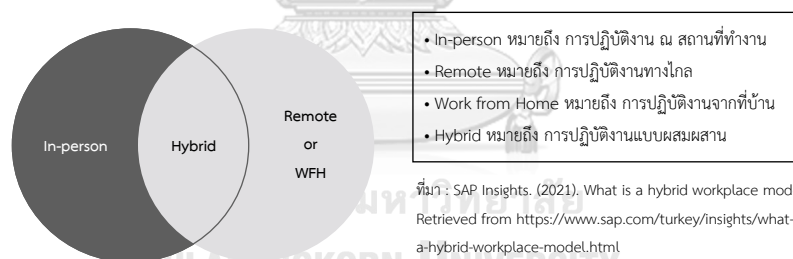
หากกล่าวถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ตั้งแต่เริ่มต้นนั้น โควิด-19 เป็นโรคอุบัติใหม่เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 จากเมืองอู่ฮั่นของสาธารณรัฐประชาชนจีนและแพร่ระบาดอย่างรวดเร็วในหลายประเทศทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยที่พบผู้ติดเชื้อรายแรกในประเทศตั้งแต่วันที่ 12 มกราคม 2563 และได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 จนเกิดเป็นการระบาดหลายระลอกต่อเนื่องมาจนถึงปี 2565 ที่นับเป็นการระบาดระลอกที่ 5 ซึ่งระหว่างการระบาดแต่ละระลอกรัฐบาลโดยข้อเสนอของฝ่ายสาธารณสุขที่ได้เฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ ศบค. ได้ออกมาตรการมุ่งเน้นให้ประชาชน “จำกัดที่หมาย” ขอความร่วมมือภาครัฐและเอกชนอนุญาตให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from Home) เพื่อลดการเคลื่อนย้ายของประชาชน หากไม่กระทบกับการทำงานและสามารถทำงานแบบออนไลน์ได้ (กระทรวงสาธารณสุข, 2565) ทำให้องค์การต่างก็ปรับเปลี่ยนการทำงานมาอยู่ในรูปแบบของการ Work from Home ตลอดช่วงการแพร่ระบาดในประเทศไทย ตั้งแต่ระลอกที่ 1 (12 มกราคม 2563) จนถึงระลอกที่ 5 (ปี 2565) โดยมีมติที่ประชุม ศบค. เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2565 รัฐบาลได้มีการออกมาตรการ

ผ่อนคลายเป็นระยะที่ 1 ไม่ให้ขยายระยะเวลาการ Work From Home และสิ้นสุดมาตรการเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2565 ให้เป็นไปตามความเหมาะสมและขึ้นอยู่กับพิจารณาของแต่ละหน่วยงาน ทำให้องค์การภาครัฐและเอกชนหลายแห่งเริ่มเรียกพนักงานกลับเข้าไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงาน ตามมาด้วยการออกมาตรการผ่อนคลายเป็นระยะอื่น ๆ จนกระทั่งเข้าสู่การผ่อนคลายเป็นระยะ 4 เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2565 ที่เริ่มมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเข้าสู่ภาวะปกติ อย่างไรก็ตาม ปฏิเสธไม่ได้ว่าการระบาดของโควิด-19 ยังอยู่ในความกังวลของผู้คน รวมถึงการดูแลสุขอนามัยระหว่างการเดินทางยังคงเป็นประเด็นที่หลายองค์การให้ความสำคัญ จึงมีบริษัทเอกชนจำนวนมากที่ยังคงให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from Home) รวมถึงมีการปรับการทำงานเข้าสู่รูปแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่ต่อยอดมาจาก Work from Home แต่มีความยืดหยุ่นมากกว่า โดยบุคลากรจะมีอิสระในการเลือกสถานที่ปฏิบัติงานเองได้ ขึ้นอยู่กับความสะดวกในการทำงาน

1.1.2 สภาพปัญหาของการทำงานในรูปแบบเดิมสู่การปรับการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ผ่านมานับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดกระแสความเปลี่ยนแปลงทางสังคมในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะในมิติของการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวได้ว่าวิกฤติครั้งนี้เป็นบทเรียนครั้งใหญ่ขององค์การทั้งในแง่ของการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานภายในองค์การ รวมไปถึงการรับมือกับผลที่กำลังจะเกิดขึ้นภายหลังจากวิกฤติครั้งใหญ่นี้ โดยหลังจากที่องค์การทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็พยายามปรับตัวตามมาตรการของรัฐบาลในการลดการแพร่ระบาดของเชื้อโควิด-19 พบว่าองค์การสามารถปรับตัวเข้าสู่การทำงานเข้าสู่ระบบ Work from Home ได้อย่างรวดเร็ว และในบางองค์การที่จัดสรรเครื่องมือและเทคโนโลยีได้อย่างทันสมัยก็สามารถรับมือกับสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี ซึ่งในระยะเวลากว่า 2 ปี ที่องค์การทั่วโลกต้องอยู่ให้รอดภายใต้การแพร่ระบาดนี้ ทำให้การทำงานในลักษณะ Work from Home กลายเป็นสิ่งที่ปกติในสังคม นำมาสู่วัฒนธรรมองค์การรูปแบบใหม่ที่บุคลากรในองค์การสามารถสร้างสมดุลชีวิต ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว หรือ Work-life Balance ได้เอง อย่างไรก็ตาม การปรับตัวตามสภาพแวดล้อมข้างต้นกลับนำมาสู่ปัญหาใหม่ขององค์การ เพราะเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ลดระดับความรุนแรงลงและองค์การมีการรับมือกับการแพร่ระบาดที่ดีขึ้น จนหลายประเทศเริ่มมีการยกเลิกมาตรการ Work from Home และเริ่มเรียกบุคลากรกลับเข้าไปปฏิบัติงานในรูปแบบปกติมากขึ้น นำมาสู่ปัญหาที่พนักงานไม่อยากกลับไปปฏิบัติงานในสำนักงาน (In-person) โดย ADP Research Institute ได้จัดทำรายงาน People

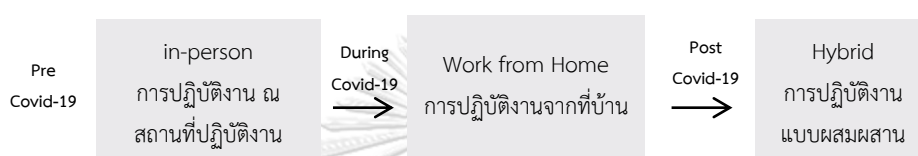
at Work 2022: A Global Workforce View รวบรวมความคิดเห็นของคนทำงานรวมกว่า 32,000 คน จาก 17 ประเทศ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก, ยุโรป, อเมริกากลาง และอเมริกาเหนือ พบว่าคนทำงานทั่วโลกร้อยละ 64 ระบุว่าจะพิจารณาหางานใหม่หากนายจ้างให้กลับไปทำงานในสำนักงานแบบเต็มเวลา (People at Work 2022: A Global Workforce View, 2565) ประเด็นเหล่านี้จึงเป็นความท้าทายใหม่สำหรับองค์กร และจำเป็นต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหาการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถรับมือได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับเปลี่ยน “วัฒนธรรมองค์กร” การพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์ให้เปิดรับสิ่งใหม่ ๆ และไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานในลักษณะเดิมที่เคยประสบความสำเร็จ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2563) Hybrid Working เป็นการผสมผสานระหว่างการเข้าไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงาน (In-Person) กับการทำงานนอกสถานที่ หรือการทำงานทางไกล (Remote) ซึ่งเพิ่มความยืดหยุ่นให้พนักงานมากกว่าการ Work from Home เนื่องจากพนักงานสามารถเลือกปฏิบัติงาน ณ ที่ใดก็ได้ที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงาน ประกอบกับพนักงานเริ่มคุ้นชินกับการทำงานแบบยืดหยุ่นและไม่จำเป็นต้องเข้าไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานทุกวัน ทำให้ Hybrid Working เป็นรูปแบบที่มีการนำมาปรับใช้อย่างแพร่หลายโดยเฉพาะกับองค์กรภาคเอกชนและองค์กรในต่างประเทศ รวมถึงประเทศไทยก็มีการนำรูปแบบการทำงานดังกล่าวเข้ามาใช้มากขึ้น



ภาพที่ 1 รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

จากงานวิจัยที่รวบรวมโดย Chartered Institute of personnel and Development (CIPD) กล่าวว่า หลายบริษัทกำลังปรับตัวเพื่อการทำงานแบบ Hybrid อย่างการปรับตัวขององค์กรชั้นนำระดับโลก เช่น Microsoft ให้พนักงานสามารถทำงานนอกสถานที่ได้ถึงร้อยละ 50 ของเวลางาน , Google ให้พนักงานเข้าออฟฟิศ 3 วัน เพื่อทำงานร่วมกับคนอื่น ส่วนอีก 2 วันสามารถทำงานจากที่ใดก็ได้ , Facebook อนุญาตให้ทุกคนไม่ต้องเข้าสำนักงานหากตัวงานสามารถทำจากทางไกลได้ และ Twitter ให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่บ้านได้ตลอดไปหากต้องการ เป็นต้น (Bloom et al., 2022) นอกจากนี้ยังมีหลักฐานว่าในสหรัฐอเมริกา ร้อยละ 55 ของพนักงานต้องการให้มี Hybrid Work ประกอบกับผลการศึกษาของ Cisco Global Workforce Survey รายงานว่าก่อนเกิดสถานการณ์ โควิด-19 มีพนักงานเพียงร้อยละ 9 เท่านั้นที่ปฏิบัติงาน

จากที่บ้าน (Work From Home) แต่ในช่วงที่ทั่วโลกเผชิญกับการแพร่ระบาดนั้นปรากฏว่ามีถึงร้อยละ 91 ของพนักงานบอกว่า ต้องการทำงานรูปแบบ Hybrid Working ที่ยืดหยุ่นมากขึ้น และมีทางเลือกสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ เช่น บางวันทำงานที่สถานที่ทำงาน ขณะที่บางวันก็สามารถปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work From Home) สอดคล้องกับผลการสำรวจของ Adecco พบว่าพนักงานกว่าร้อยละ 88 เชื่อว่าการปฏิบัติงานจากที่บ้านไม่ได้ส่งผลกระทบต่อคุณภาพงานแต่อย่างใด โดยร้อยละ 37 คิดว่าพนักงานทำผลงานได้ดีขึ้นกว่าตอนมาทำงานในสำนักงานด้วยอีกด้วย



ภาพที่ 2 การเปลี่ยนผ่านของวัฒนธรรมองค์กรจากการแพร่ระบาดของโควิด-19

1.1.3 องค์การเอกชนที่มีการปรับการทำงานสู่ Hybrid Working ในประเทศไทย

จากการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานหลังจากเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 นอกจากจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลแล้วยังส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการด้วยเช่นกัน โดยการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาองค์การเอกชนเนื่องจากองค์การเอกชนมีความยืดหยุ่น ปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้เร็ว สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการได้ตามอำนาจและดุลพินิจของผู้บริหาร โดยผลของการศึกษานี้จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับองค์การประเภทอื่น ๆ ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการภาครัฐได้ แม้ว่าเป้าหมายขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนจะมีความแตกต่างกัน แต่วิธีและเทคนิคการบริหารจัดการสามารถนำมาปรับใช้ด้วยกันได้ (ศิริประกอบ ปกรณ์, 2562) ซึ่งผู้วิจัยสนใจศึกษากรณี บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เป็นบริษัทเอกชนที่มีการประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครที่มีการนำ Hybrid Working หรือการทำงานแบบผสมผสานเข้ามาใช้ในองค์กร โดยเฉพาะแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ที่สามารถปฏิบัติงานแบบ Remote หรือแบบทางไกลผสมผสานกับการทำงานที่สำนักงานได้ และยังคงดำเนินลักษณะการทำงานดังกล่าวนี้อย่างต่อเนื่อง บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด หรือ ช่องวัน 31 องค์การเอกชนที่ประกอบธุรกิจบริการเกี่ยวกับกิจการโทรทัศน์ ได้รับใบอนุญาตให้ใช้คลื่นความถี่และประกอบกิจการโทรทัศน์ในระบบดิจิทัล ครอบคลุมทั่วประเทศความคมชัดสูง (HD) จากสำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียง กิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ (กสทช.) เป็นหนึ่งใน 168 สถานีโทรทัศน์ในประเทศไทยที่มีพื้นที่ครอบคลุมสัญญาณดิจิทัลทีวีตาม

กำหนดการขยายโครงข่ายวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2560 ประมาณร้อยละ 95.1 ของจำนวนครัวเรือนทั่วประเทศ (สำนักวิศวกรรมและเทคโนโลยีกระจายเสียงโทรทัศน์ (ทส.) สำนัก กสทช. , 2563) จากเดิมที่ ช่องวัน31 ให้บริการเพียงในกลุ่มของการแพร่ภาพและเสียงผ่านคลื่นความถี่ในรูปแบบการรับชมผ่านทางสัญญาณโทรทัศน์เท่านั้น แต่เนื่องจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรมการสื่อสารรูปแบบใหม่ ทำให้มีการขยายการให้บริการเพิ่มเติมในส่วนของ งานบริการดิจิทัล อย่างการบริการแพร่ภาพผ่านทางเว็บไซต์และทางโมบายแอปพลิเคชัน ซึ่ง กสทช. ได้จัดกลุ่มบริการดังกล่าวให้อยู่ใน กลุ่มย่อยบริการ Video On Demand เช่น YouTube , Netflix , Viu , AIS Play , iQIYI และ Disney เป็นต้น ซึ่งบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เป็นหนึ่งในผู้ผลิตที่มีการส่งออกคอนเทนต์สู่แพลตฟอร์มบริการเหล่านี้ โดยภายหลังจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) กลุ่มย่อยบริการ Video On Demand ได้กลายเป็นบริการที่ได้รับความนิยมสูงสุดในประเทศไทย

จากรายงานการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ให้บริการดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) ในประเทศไทย ในปี 2564 พบว่า คนไทยรับชมคอนเทนต์ในกลุ่ม Video On Demand เป็นอันดับ 1 ร้อยละ 90.1 ของผู้ใช้ทั้งหมดและจะเติบโตยิ่งขึ้นไปอีกในอีก 5 ปีข้างหน้า ซึ่งคนส่วนใหญ่รับชมคอนเทนต์ประเภทภาพยนตร์/ซีรีส์สัญชาติไทย (สำนักวิศวกรรมและเทคโนโลยีกระจายเสียงโทรทัศน์ (ทส.) สำนัก กสทช. , 2563) งานวิจัยครั้งนี้ได้เลือกกลุ่มตัวอย่างจากตัวแทนของพนักงานในแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ในสังกัดบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เนื่องจากแผนกสื่อสารการตลาดมีลักษณะงานที่เอื้อต่อการทำงานแบบ Hybrid ไม่ว่าจะเป็น ความสะดวกในการทำงานที่เชื่อมโยงกันผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยมีโปรแกรมในการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านระบบการทำงานระยะไกลที่สามารถทำงานและหาข้อมูลผ่านระบบได้ตลอด 24 ชั่วโมง ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นฝ่ายที่ไม่ได้มีหน้าที่บริการลูกค้าโดยตรงและมีลักษณะงานที่ไม่จำเป็นต้องพบปะกับผู้คนเป็นประจำ เช่น การโปรโมตละครรายการ ชิตคอม และคอนเทนต์อื่นๆ ของบริษัทผ่าน Social Media การวิเคราะห์และรวบรวมข้อมูลการรับชมโดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ออนไลน์ รวมถึงการทำแผนงานต่างๆ เกี่ยวกับการสื่อสารบนโลกออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน (Application) , เว็บไซต์ (Website) และเครื่องมือดิจิทัล (Digital Tools) ต่างๆ เป็นส่วนงานที่มีการปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์เป็นหลัก จึงเป็นแผนกนักร่องการปฏิบัติงานแบบผสมผสานขณะที่แผนกอื่นมีการเรียกพนักงานเข้าทำงานที่สำนักงานแบบเต็มจำนวนแล้ว อีกทั้งแผนกสื่อสารการตลาดยังมีแนวโน้มที่จะดำเนินนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ต่อไป แม้จะไม่มีปัจจัยด้านการแพร่ระบาดของโควิด-19 เข้ามาเกี่ยวข้อง

จากปรากฏการณ์ข้างต้นพบว่าในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่ผ่านมามีการปรับเปลี่ยนในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะมิติของรูปแบบการทำงานที่ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างก็สามารถปรับเข้าสู่การทำงานในรูปแบบ Work from Home ได้อย่างรวดเร็ว ถือได้ว่าเป็นปรากฏการณ์ที่น่าสนใจอย่างมาก ยิ่งไปกว่านั้น การที่ผู้คนสามารถปรับการทำงานและปรับ Work-life Balance หรือ การปรับสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวมาได้เป็นระยะเวลากว่า 2 ปี ขณะที่การทำงานก็ยังสามารถดำเนินต่อไปได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” โดยจะมุ่งศึกษากรณีของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์ในกรุงเทพมหานคร การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งหวังว่าจะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางหรือข้อเสนอแนะในการพัฒนากระบวนการทำงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทำให้ถึงทราบแนวทางขององค์กรว่าควรปรับตัวอย่างไรต่อไปให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร รวมถึงเป็นแนวทางในการสร้างมาตรฐานใหม่ของการทำงานในอนาคตของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด รวมถึงองค์กรภาครัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ ที่สนใจนำการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ไปปรับใช้ในองค์กร

1.2 คำถามวิจัย

พนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด มีการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” อย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์กระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

1.3.2 เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

1.3.3 เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

1.4 คุณูปการและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ได้รับทราบแนวทางและกระบวนการปรับตัวของพนักงานในองค์กรต่อการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาลักษณะการทำงานให้เหมาะสมกับองค์กร และเป็นแนวทางการสร้างมาตรฐานใหม่ของการทำงานในอนาคต

1.4.2 ได้รับทราบถึงความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงานเอกชนในสังกัดบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

1.4.3 ได้รับทราบทัศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” โดยสามารถนำการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นตัวอย่างในการตัดสินใจเกี่ยวกับการนำการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ไปใช้ในฝ่ายอื่นหรือส่วนงานอื่น

1.5 ขอบเขตการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ เอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์ โดยจะใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยมีขอบเขตดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด) ตลอดจนทัศนคติของพนักงานและการวิเคราะห์การปรับตัวของพนักงานต่อการทำงานแบบ Hybrid Working โดยผู้วิจัยจะนำแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ, แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวองค์การ, การปรับตัวทางด้านการทำงาน, การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) และแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ มาผสมผสานเพื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นว่า บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด มีการปรับตัวในลักษณะใด และมีการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร โดยจะมุ่งศึกษาในมิติของมนุษย์หรือระดับพนักงานในองค์การ เนื่องจากการมีส่วนร่วมของทุกคนจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ยั่งยืน

1.5.2 ขอบเขตด้านกลุ่มประชากรเป้าหมาย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด และ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ในแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ซึ่งเป็นส่วนงานที่ดำเนินนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) โดยจะทำการเก็บข้อมูลจากตัวแทนของ

บุคลากรในแผนก แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ หัวหน้างาน หรือ พนักงานอาวุโส จำนวน 5 คน และพนักงานประจำ หรือ พนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 8 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 13 คน

1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา

สนใจศึกษาการปรับตัวของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด สู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ภายหลังจากการผ่อนปรนมาตรการ Work From Home ตามมติ ศบค. โดยมุ่งศึกษาตั้งแต่การผ่อนคลายของรัฐบาล ระยะที่ 1 ตั้งแต่วันที่ 31 มกราคม 2565 เป็นต้นไป เนื่องจากเป็นช่วงที่องค์กรเริ่มมีการปรับเปลี่ยนการทำงานเป็นแบบ Hybrid Working โดยระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวมทั้งสิ้น 4 เดือน (ตั้งแต่เดือน กันยายน - ธันวาคม พ.ศ.2565)

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.6.1 การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) หมายถึง การทำงานผสมผสานระหว่าง การทำงานแบบทางไกล (Remote) และการไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงาน (In-person) เป็นรูปแบบการทำงานที่ต่อยอดจาก Work from Home แต่มีความยืดหยุ่นกว่า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกปฏิบัติงานจากที่ใดก็ได้ที่สะดวกต่อการทำงาน ไม่จำเป็นต้องทำงานจากที่บ้านเท่านั้น

1.6.2 การปรับตัว หมายถึง การปรับตัวของพนักงาน บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด สู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

1.6.3 New Normal หมายถึง ความปกติใหม่ หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ (ราชบัณฑิตยสภา, 2563) เป็นการปฏิบัติที่จากเดิมไม่ใช่ความปกติของผู้คนในสังคม แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 จึงได้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจนเกิดความคุ้นชิน และทำให้ปรากฏการณ์เหล่านั้นกลายเป็นสิ่งที่ปกติ เช่น การทำงานแบบทางไกล (Remote) จากเดิมเป็นลักษณะการทำงานที่ไม่เป็นที่นิยม แต่ภายหลังการแพร่ระบาดของโควิด-19 การทำงานในลักษณะดังกล่าวกลับกลายเป็นสิ่งที่คนทำงานคุ้นชินและสามารถทำงานในลักษณะทางไกลได้ในแบบปกติ

1.6.4 ทศนคติ หมายถึง ความคิดเห็นหรือความรู้สึกนึกคิดที่พนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด มีต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาวิจัยการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม พบว่ามีแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ดังต่อไปนี้

- 1) สภาพแวดล้อมขององค์กร
- 2) วัฒนธรรมองค์กร
- 3) การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)
- 4) แนวคิดการปรับตัวองค์กร
- 5) แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
- 6) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ของบุคลากรในองค์กรต้องเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจ “สภาพแวดล้อมองค์กร” เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีความเกี่ยวข้องและกระทบต่อส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กร องค์กรจึงต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (John H. Zimmerman, 1995 อ้างถึงใน เนตรพัฒน์ ยาวิราช, 2556) ซึ่งสภาพแวดล้อมมีความสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์กร เนื่องจากองค์กรจะสามารถอยู่รอดต่อไปได้หรือจะล่มสลายไปก็ขึ้นอยู่กับ การปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญ ดังนั้น ก่อนจะเข้าสู่การศึกษาการปรับตัวในระดับกลุ่มหรือระดับบุคคลจึงควรศึกษาต้นตอของการเปลี่ยนแปลงซึ่งก็คือ “สภาพแวดล้อม” โดยจะศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กรในประเด็นดังต่อไปนี้

2.1.1 นิยาม

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ก่อนที่จะเข้าสู่การปรับตัวขององค์กรและการทำงานในรูปแบบใหม่นั้น จำเป็นจะต้องทราบถึงเหตุและผลที่นำมาสู่ของการปรับตัวเสียก่อน โดยจะเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “สภาพแวดล้อมองค์กร” โดยได้มีผู้ให้ความหมายและนิยามสภาพแวดล้อมองค์กรไว้หลายท่าน อาทิ สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง สภาพการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กร ซึ่งความหมายนี้จะทำให้เกิดการมองสภาพแวดล้อมขององค์กรได้กว้างขึ้น และจะก่อให้เกิดผลดีในการวิเคราะห์องค์กร

เนื่องจากมีหลายกรณีปัญหาขององค์กรเกิดขึ้นจากการจัดการกับสภาพแวดล้อมภายในและบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรเองมากกว่าปัญหาที่เกิดจากภายนอก ในแง่ของการจัดการกับปัญหานั้น กล่าวได้ว่า การจัดการสภาพแวดล้อมภายนอกสามารถจัดการได้ยาก ขณะที่สภาพแวดล้อมภายในมีความสะดวกในการจัดการมากกว่า เนื่องจากองค์กรสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาได้คล่องตัวกว่า (มีชาติ วันชัย, 2554)

Richard L. Daft (1992, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ ,2554) ให้ความหมายของสภาพแวดล้อมขององค์กรไว้ว่า เป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่นอกขอบเขตขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรหรือกระทบต่อส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร

สอดคล้องกับ Hawley (NA, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ ,2554) ที่ได้ให้คำนิยามของสภาพแวดล้อมขององค์กรว่า คือทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกอาณาเขตขององค์กร ซึ่งมีอิทธิพลหรือมีศักยภาพที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2537) ได้อธิบายความหมายของสภาพแวดล้อมองค์กรไว้ว่า สภาพแวดล้อมคือสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร ตั้งแต่กระบวนการนำเข้า กระบวนการทำงานภายในองค์กร รวมถึงผลลัพธ์ขององค์กร เนื่องจากกระบวนการเหล่านี้ล้วนได้รับผลกระทบหรือได้รับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งสิ้น ซึ่งผลกระทบจากภายนอกที่เป็นระบบเปิดและมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา นั้น ในเวลาต่อมาก็ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานภายในองค์กรด้วย

กล่าวโดยสรุป “สภาพแวดล้อมองค์กร” หมายถึง สิ่งที่อยู่นอกขอบเขตขององค์กรและส่งผลกระทบต่อองค์กรไม่ส่วนใดก็ส่วนหนึ่ง ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวมีความเป็นพลวัต ในทุก ๆ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายนอกขอบเขตขององค์กร เมื่อกระทบต่อองค์กรแล้วองค์กรก็จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เผชิญ ณ ขณะนั้น ๆ หรืออย่างน้อยองค์กรก็จำเป็นต้องพยายามปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดภายใต้สถานการณ์ดังกล่าว เพราะถ้าหากไม่สามารถปรับตัวได้แล้ว อาจนำไปสู่การล่มสลายขององค์กรได้

2.1.2 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กร

Ichak Adizes, 1999: อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ ,2554 ได้กล่าวถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมองค์กรไว้ว่า ความอยู่รอดขององค์กรขึ้นอยู่กับ การปรับตัวตามสภาพแวดล้อม องค์กรจะประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าได้หากสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ขณะเดียวกันองค์กรก็อาจล่มสลายไปหากไม่สามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมได้

สุธรรม รัตนโชติ (2552) กล่าวว่า องค์การอยู่ในสังคมและถูกสรรค์สร้างโดยสังคม สภาพแวดล้อมในสังคมจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อองค์การ เนื่องจากซึ่งภายในสังคมมีปัจจัยที่หลากหลาย องค์การทุกแห่งจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดำเนินการภายใต้กฎหมายและอำนาจทางการเมือง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในสังคมไม่ว่าจะมากหรือน้อยก็มักจะกระทบต่อองค์การด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันระหว่างองค์การหรือองค์การเอกชนที่มีเป้าหมายเพื่อมุ่งแสวงหาผลกำไร (Ivancevich et al., 1466)

John H. Zimmerman (1995, อ้างถึงใน เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556) สภาพแวดล้อมองค์การมีความเกี่ยวข้องกับส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การ และการติดต่อสื่อสารในองค์การ รวมถึงการผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจึงมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากทำให้องค์การสามารถปรับตัวในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

กล่าวโดยสรุป สภาพแวดล้อมองค์การมีความสำคัญอย่างมากต่อการวิเคราะห์องค์การในส่วนต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม ไปจนถึงระดับบุคคล ซึ่งจะกระทบมากหรือน้อยนั้นก็ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ ณ ขณะนั้น ๆ ขององค์การ โดยสภาพแวดล้อมเกี่ยวเนื่องกับความอยู่รอดขององค์การ ถ้าหากองค์การสามารถปรับตัวตามสภาพแวดล้อมได้องค์การก็จะสามารถเดินหน้าและเติบโตต่อไปได้ ในกลับกันถ้าหากองค์การไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะทำให้องค์การล่มสลายไปในที่สุด

2.1.3 ปัจจัยในการพิจารณาสภาพแวดล้อม

Richard L. Daft (1992, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ ,2554) ได้อธิบายถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมองค์การ โดยกล่าวว่าการพิจารณาสภาพแวดล้อมขององค์การประกอบไปด้วยปัจจัยหรือส่วนต่าง ๆ 10 ส่วน ซึ่งถือเป็นสภาพแวดล้อมของงาน (Task Environment) ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยตรง ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านอุตสาหกรรม (Industry Sector) ได้แก่ ขนาดของอุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ หรือคู่แข่งที่ทำกิจการประเภทเดียวกัน
- 2) ปัจจัยด้านปัจจัยการผลิตหรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต (Raw Materials Sector) จะพิจารณาถึงปัจจัยที่สนับสนุนการทำงานในองค์การ ผู้ป้อนวัตถุดิบให้แก่องค์การ และโรงงานผลิตการบริการที่เกี่ยวข้อง

3) ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Sector) ได้แก่ การพิจารณาถึง ตลาดแรงงาน หน่วยงานจัดหางานที่เป็นแหล่งสร้างแรงงานป้อนเข้าสู่ระบบ สถานฝึกอบรม สหภาพแรงงานและพนักงานในองค์กรหรือหน่วยงานอื่น

4) ปัจจัยด้านการเงิน (Financial Resources Sector) ได้แก่ ระบบการเงิน ธนาคาร อัตราการออม การกู้เงิน อัตราดอกเบี้ยและการลงทุนของเอกชน

5) ปัจจัยด้านการตลาด (Market Sector) ในส่วนนี้จะพิจารณาถึงการตลาด เช่น ลูกค้า หรือผู้ที่อยู่ในข่ายที่จะใช้สินค้าหรือบริการขององค์กร

6) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology Sector) ได้แก่ เทคนิคการผลิตต่าง ๆ การวิจัยใน ด้านที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเครื่องมือหรือปัจจัยการผลิตใหม่ ๆ

7) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Conditions Sector) ประกอบด้วยสภาพการณ์ ต่าง ๆ ทางด้านเศรษฐกิจ เช่น อัตราการว่างงาน อัตราเงินเฟ้อ อัตราการลงทุน การเติบโตทาง เศรษฐกิจ เป็นต้น

8) ปัจจัยด้านการควบคุมหรือภาครัฐราชการ (Government Sector) ส่วนนี้พิจารณาถึง กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น การจัดบริการ ต่าง ๆ ที่รัฐจัดให้

9) ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social-Cultural Sector) เรื่องของค่านิยมและ วัฒนธรรมในสังคมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น โครงสร้างประชากร อายุของ ประชาชนในสังคม ค่านิยม ความเชื่อของคน จริยธรรมในการทำงาน การบริโภค หรือการ เคลื่อนไหวด้านสิ่งแวดล้อม

10) ปัจจัยจากต่างประเทศ (International Sector) สภาพของการทำงานขององค์กรที่ ถูกกระทบจากโลกาภิวัตน์

กล่าวโดยสรุป ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กรตามสภาพแวดล้อมของงาน ที่มี ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรโดยตรงสามารถสามารถแบ่งออกได้เป็น 10 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยด้านอุตสาหกรรม, ด้านการผลิต, ด้านทรัพยากรมนุษย์, ด้านการเงิน, ด้านการตลาด, ด้านเทคโนโลยี, ด้านเศรษฐกิจ, ด้านภาครัฐราชการ, ด้านสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยจาก ต่างประเทศ ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานขององค์กรที่ศึกษา และนำมาสู่การปรับตัวทางด้านการทำงานในงานวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านเทคโนโลยี, ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม, ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ, ปัจจัยจากต่างประเทศ รวมไปถึงปัจจัยด้าน การควบคุมหรือภาครัฐราชการที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานอย่างรวดเร็ว ภายใต้ภาวะวิกฤติ

2.1.4 ประเภทของสภาพแวดล้อมองค์กร

วันชัย มีชาติ (2554) ได้อธิบายถึงประเภทของสภาพแวดล้อมองค์กรตามที่นักวิชาการส่วนใหญ่ได้แบ่งไว้ โดยมีการแบ่งประเภทของสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) และ สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร (Internal Environment) ซึ่งแต่ละประเภทมีรายละเอียด ดังนี้

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) ได้แก่ สิ่งที่อยู่ภายนอกองค์กรและมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร โดยทั่วไปแล้วเมื่อพูดถึงสภาพแวดล้อมองค์กร คนส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่สภาพแวดล้อมภายนอกมากกว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นหัวข้อหรือประเด็นหลักในการศึกษาสภาพแวดล้อมองค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรสามารถแยกย่อยได้อีก 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมเฉพาะ (Specific Task Environment) ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ได้แก่ สิ่งต่าง ๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร แต่ไม่สามารถเห็นความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้กับองค์กรหรือการบรรลุผลขององค์กรได้โดยตรงสภาพแวดล้อมทั่วไปมักจะเป็นเรื่องที่เป็นเงื่อนไขกว้าง ๆ หรือ แนวโน้มทั่ว ๆ ไป ซึ่งไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปขององค์กรนี้อาจเรียกว่า PEST Analysis ประกอบด้วย

P = Politic คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางการเมือง

E = Economic คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ

S = Social คือ การพิจารณาปัจจัยหรือตัวแปรทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

T = Technology คือ การวิเคราะห์ตัวแปรทางด้านเทคโนโลยี

(2) สภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน (Specific or Task Environment) สภาพแวดล้อมเฉพาะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยตรง สภาพแวดล้อมเฉพาะจึงมีผลต่อความสำเร็จหรือการดำรงอยู่และล่มสลายขององค์กร โดยสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์กรจะประกอบด้วย

1) ลูกค้าหรือผู้รับบริการขององค์กร (Customers)

2) ผู้สนับสนุนหรือผู้ส่งมอบปัจจัยการผลิตแก่องค์กร (Supplier)

3) คู่แข่ง (Competitors or Rivals)

4) หน่วยงานที่ควบคุมการดำเนินงานขององค์กร (Regulators or Government)

5) หุ้นส่วน (Partners)

6) ผู้ถือหุ้น (Stockholders)

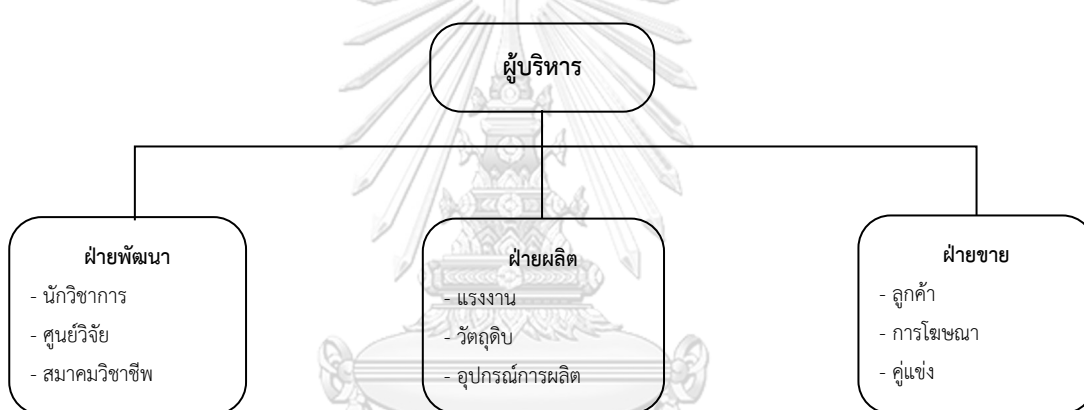
จากปัจจัยสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงานในองค์การข้างต้น จะเห็นว่าการดำเนินงานขององค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยเหล่านี้อยู่มาก องค์การหลายองค์การจึงมักจะให้ความสนใจกับปัจจัยเหล่านี้ โดยในการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การเรียกเทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะขององค์การว่า Five-Force Model ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกนี้้องค์การอาจนำมากำหนดเป็นโอกาสในการทำงานขององค์การ (Opportunity) และอุปสรรคที่้องค์การอาจจะเผชิญ (Threat) ในอนาคตอันใกล้ด้วย

สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ได้แก่ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ภายในองค์การหรือสภาพภายในองค์การที่มีผลต่อการดำเนินไปขององค์การ แม้ว่าจะจะเป็นสิ่งที่้องค์การสามารถควบคุมได้และสะดวกต่อการจัดการ แต่สภาพแวดล้อมภายในก็มีความสำคัญไม่แพ้กับสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจาก้องค์การที่ประสบปัญหาส่วนใหญ่มักเกิดจากการที่้องค์การไม่สามารถจัดระบบภายใน้องค์การได้หรือไม่สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมภายใน้องค์การได้ทำให้ส่งผลต่อขีดความสามารถในการดำเนินการของ้องค์การ ซึ่งตัวแปรในการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายใน้องค์การประกอบด้วยระบบย่อย 7 ประการ ตามแบบ 7S Model ของ Mckinsey ประกอบด้วย Structure, System, Strategies, Staff, Skill, Style และ Share Values หรือ Super Ordinate Goal

กล่าวโดยสรุป สภาพแวดล้อม้องค์การประกอบด้วย 2 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอก้องค์การ (External Environment) เป็นสิ่งที่อยู่ภายนอก้องค์การสามารถจัดการได้ยาก ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปของ้องค์การเรียกว่า PEST Analysis ประกอบด้วย Politic (P) คือ ปัจจัยทางการเมือง, Economic (E) คือ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ, Social (S) คือ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม และ Technology (T) คือ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมเฉพาะหรือสภาพแวดล้อมของงาน (Specific or Task Environment) ได้แก่ ลูกค้า, ผู้สนับสนุน, คู่แข่ง, หน่วยงานที่ควบคุมการดำเนินงาน, หุ้นส่วน และ ผู้ถือหุ้น ซึ่งเรียกเทคนิคที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเฉพาะนี้ของ้องค์การว่า Five-Force Model และสภาพแวดล้อมประเภทที่สอง คือ สภาพแวดล้อมภายใน้องค์การ (Internal Environment) เป็นสิ่งที่อยู่ภายใน้องค์การจึงง่ายต่อการจัดการ ซึ่งสภาพแวดล้อมประเภทนี้สามารถแบ่งออกเป็นระบบย่อย 7 ประการ ตามแบบ 7S Model ของ Mckinsey

2.1.5 แนวความคิดการแบ่งสภาพแวดล้อมของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch

Paul Lawrence และ Jay Lorsch (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554) เป็นนักวิชาการที่เสนอแนวความคิดในการศึกษาสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยให้ความสนใจกับความแตกต่างของสภาพแวดล้อมกับโครงสร้างองค์กร โดยในการศึกษาของ Lawrence และ Lorsch พบว่าในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น ไม่ได้มีสภาพแวดล้อมแบบเดียวกันทั้งองค์กร เนื่องจากในองค์กรจะมีการแบ่งแผนก แบ่งฝ่าย หรือแบ่งหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อทำหน้าที่หรือปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งแต่ละหน่วยงานย่อยก็จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแตกต่างกันหรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน โดยแต่ละหน่วยงานย่อย ๆ ก็จะมองสภาพแวดล้อมและมีทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมแตกต่างกันออกไป ซึ่งแต่ละหน่วยงานมีสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 3 สภาพแวดล้อมย่อยในองค์กร

ดัดแปลงจาก Paul Lawrence และ Jay Lorsch (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554)

จากแผนภาพข้างต้นจะเห็นว่าในองค์กรแต่ละหน่วยงานย่อย จะมีสภาพแวดล้อมเฉพาะของตนเองที่แตกต่างจากสภาพแวดล้อมขององค์กรโดยรวมและแต่ละหน่วยงานย่อยก็จะมีลักษณะที่แตกต่างทั้งด้านเป้าหมายและลักษณะการปฏิบัติงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจากการที่องค์กรมีสภาพแวดล้อมที่แตกต่างหลากหลายในแต่ละหน่วยงานย่อย ๆ องค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดการให้สอดคล้องกับลักษณะดังกล่าว ซึ่ง Lawrence และ Lorsch กำหนดมิติในการพิจารณาการจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์กรออกเป็น 2 มิติ คือ มิติด้านความแตกต่าง (Differentiation) และมิติด้านการประสานและเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Integration)

มิติที่ 1 คือ มิติด้านความแตกต่าง (Differentiation)

เป็นเรื่องของการแยกให้แตกต่างระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การและเมื่อองค์การมีความแตกต่างกันมาก ๆ ก็อาจก่อให้เกิดการดำเนินงานที่แตกต่างกันมากจนเกิดภาวะที่หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องประสานกิจกรรมต่าง ภายในองค์การให้มีความเป็นหนึ่งเดียว กล่าวคือให้ทุกส่วนงานย่อยทำงานในฐานะส่วนหนึ่งของระบบใหญ่ขององค์การ

มิติที่ 2 ด้านการประสานและเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ (Integration)

มิติในด้านการประสานงานและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนี้เป็นเรื่องของการร่วมแรงร่วมใจระหว่างหน่วยงานย่อยต่างกลไกในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวและการประสานงานขององค์การได้แก่ กฎ ระเบียบ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ระบบแผนงานขององค์การ สายการบังคับบัญชา และการตัดสินใจโดยใช้รูปแบบคณะกรรมการ เป็นต้น การแยกหน่วยงานภายในให้มีความแตกต่าง และการให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถทำงานได้ประสานสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจึงเป็นการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่สำคัญ

กล่าวโดยสรุป แนวความคิดการแบ่งสภาพแวดล้อมของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch มองว่า สภาพแวดล้อมขององค์การไม่ได้มีเพียงแบบเดียวกันทั้งองค์การ เนื่องจากในองค์การจะมีการแบ่งออกเป็นหน่วยย่อย ๆ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายการตลาด และฝ่ายขาย เป็นต้น โดยแต่ละหน่วยงานย่อยหรือแต่ละฝ่ายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแตกต่างกันหรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน ทำให้ Paul Lawrence และ Jay Lorsch ได้กำหนดมิติในการพิจารณาการจัดการกับสภาพแวดล้อมขององค์การออกเป็น 2 มิติ คือ มิติด้านความแตกต่าง (Differentiation) และมิติด้านการประสานและเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ (Integration)

2.1.6 สรุปสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 ในประเทศไทย

ในการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) นั้นผู้วิจัยมุ่งศึกษาสถานการณ์โควิด-19 เนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญทำให้องค์การเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงและได้มีการปรับตัวด้านการทำงานเข้าสู่การทำงานแบบผสมผสาน จึงได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับช่วงเวลาของการแพร่ระบาดตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงช่วงผ่อนคลายหรือช่วงการปรับตัวการเป็นโรคประจำถิ่นหรือโรคติดต่อทั่วไป เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเชื่อมโยงกับการปรับกระบวนการทำงานและการปรับตัวของบุคลากรในองค์การต่อไป ดังนี้

ประเทศไทยเริ่มเผชิญกับวิกฤติการแพร่ระบาดใหญ่ของโรคอุบัติใหม่โควิด-19 จากการระบาดระลอกที่ 1 หรือระลอกแรก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นการระบาดของเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้นที่เมืองอู่ฮั่น สาธารณรัฐประชาชนจีน เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2562 ทำให้การระบาดแพร่กระจาย

อย่างรวดเร็วไปทั่วโลก ส่งผลให้มีผู้ป่วยหนักและผู้เสียชีวิตจำนวนมาก สำหรับประเทศไทยพบผู้ติดเชื้อโควิด-19 รายแรกตั้งแต่เดือน มกราคม 2563 จนเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้โควิด-19 เป็นโรคที่มีการระบาดใหญ่ไปทั่วโลก (Pandemic) ขณะที่ประเทศไทยพบการติดเชื้อเป็นกลุ่มก้อน มีการแพร่ระบาดในสนามมวย และสถานบันเทิง จึงได้ประกาศปิดพื้นที่กรุงเทพมหานคร ครั้งแรก เมื่อเดือนมีนาคม 2563 และประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักรตาม พ.ร.ก.การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ.2548 ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 เป็นต้นมา

ต่อมาได้มีการระบาดระลอกที่ 2 เมื่อกลางเดือนธันวาคม 2563 มีศูนย์กลางการระบาดอยู่ที่ตลาดกลางกุ้ง จังหวัดสมุทรสาคร และแพร่ระบาดเชื่อมโยงไปในสถานประกอบการ โรงงาน และชุมชนใกล้เคียงในหลายจังหวัดทั่วประเทศ โดยเฉพาะภาคกลาง และทางภาคตะวันออก ซึ่งการระบาดระลอกใหม่นี้หนักเป็น 1.8 เท่าของระลอกแรกที่จุดวิกฤตที่สุด ซึ่งการระบาดในระลอกนี้ใช้ช่วงระยะเวลาสั้นๆ เพียง 3 เดือน (15 ธันวาคม 2563 -31 มีนาคม 2564)

หลังจากนั้นได้เกิดการระบาดระลอกที่ 3 เมื่อต้นเดือนเมษายน 2564 เนื่องจากคลัสเตอร์การระบาดใหม่จากสถานบันเทิงย่านทองหล่อ-เอกมัย กรุงเทพมหานคร คลัสเตอร์แคมป์คนงานในกรุงเทพมหานคร และคลัสเตอร์เรือนจำราชวิภาส โดยช่วงแรกของการระบาดระลอกนี้เกิดจากสายพันธุ์กลายพันธุ์ในประเทศอังกฤษ อันเป็นสายพันธุ์ที่มีความสามารถในการแพร่เชื้อสูงเป็นเหตุให้จำนวนยอดผู้ป่วยโควิด-19 รายวันสูงขึ้น และแพร่ระบาดเป็นวงกว้าง และพบว่าการระบาดในระลอกนี้เกิดจากไวรัสหลายสายพันธุ์ โดยเฉพาะสายพันธุ์เดลต้าที่กลายมาเป็นสายพันธุ์หลักครอบคลุมกว่าร้อยละ 80 ของผู้ติดเชื้อ ซึ่งเป็นเชื้อที่แพร่กระจายได้ง่าย รวดเร็วและมีผู้ป่วยอาการรุนแรงเพิ่ม

การระบาดระลอกที่ 4 หรือระลอกตั้งแต่เดือนมกราคม 2565 1 มกราคม 2565 ต่อเนื่องมาจากในช่วงปลายเดือนพฤศจิกายน 2564 องค์การอนามัยโลก (WHO) ประกาศชื่อโควิดสายพันธุ์ใหม่ B.1.1.529 “โอไมครอน” ซึ่งจัดให้อยู่ในกลุ่มเชื้อกลายพันธุ์ที่น่ากังวล (Variants of Concern : VOC) ตรวจพบครั้งแรกในแอฟริกาใต้ จากเหตุการณ์นี้เองประเทศไทยได้เริ่มใช้มาตรการต่างๆ รวมถึงการคุมเข้มการเดินทางจากประเทศในทวีปแอฟริกาใต้ และต่อมาประเทศไทยก็ได้พบผู้ติดเชื้อสายพันธุ์โอไมครอนรายแรก ในวันที่ 6 ธันวาคม 2564 จึงมีการระงับการลงทะเบียนเข้าราชอาณาจักรในรูปแบบ Test and Go ตั้งแต่วันที่ 22 ธันวาคม 2564 จนกระทั่งวันที่ 27 ธันวาคม 2564 พบการติดเชื้อโควิดสายพันธุ์โอไมครอน 92 ราย กระทรวงสาธารณสุขแถลงเตือนภัยโรคโควิด 19 ในระดับ 3 โดยเป็นสัญญาณเตือนว่ามีการติดเชื้อจากต่างประเทศ และวันที่ 1 มกราคม 2565 ได้ปรับพื้นที่สีของจังหวัดตามระดับสถานการณ์ ปรับมาตรการเข้า

ราชอาณาจักรและการตรวจหาเชื้อโควิด-19 และได้ยกระดับการเตือนภัย โควิด-19 เป็นระดับที่ 4 ในวันที่ 9 มกราคม 2565 โดยมีการปรับพื้นที่สีของจังหวัดตามระดับสถานการณ์ ให้สถานประกอบการที่มีลักษณะคล้ายสถานบริการ สถานบันเทิง ผับ บาร์ คาร์โอเกะ เปิดในรูปแบบร้านอาหารได้ โดยต้องได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการโรคติดต่อจังหวัด ต่อมามีการแพร่ระบาดเป็นกลุ่มก้อน ในจังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดอุบลราชธานี และพบการแพร่ระบาดไปหลายจังหวัดทั่วประเทศ และในเวลาต่อมาพบว่าอาการของผู้ป่วยโควิด-19 สายพันธุ์โอไมครอน ผู้ติดเชื้อส่วนใหญ่มีอาการไม่รุนแรง อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการดูแลรักษาแบบผู้ป่วยในของโรงพยาบาลหรืออยู่โรงพยาบาลเพียงระยะสั้น ๆ แล้วไปพักฟื้นที่บ้านหรือสถานที่รัฐจัดให้ จึงปรับการบริหารจัดการโรคโควิด-19 สู่ “โรคประจำถิ่น” (Endemic) (กรมควบคุมโรค, 2565)

กล่าวโดยสรุป ประเทศไทยได้เผชิญกับวิกฤติการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นระยะเวลากว่า 2 ปี ตั้งแต่ต้นปี 2563 ซึ่งส่งผลต่อประชาชนทั้งด้านสุขภาพ สังคม เศรษฐกิจ รวมถึงด้านวิถีชีวิตและการทำงาน โดยสถานการณ์โควิด-19 ในประเทศไทย ณ ปัจจุบันได้ปรับการบริหารจัดการสู่การเป็นโรคประจำถิ่น (Endemic) เพื่อให้ประชาชนกลับมาใช้ชีวิตได้ตามปกติ กล่าวได้ว่า การที่ประเทศไทยเผชิญกับวิกฤติและสถานการณ์การแพร่ระบาดในทุกระลอกนั้น ทำให้ได้เกิดองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ในแต่ละระลอก จนสามารถปรับทิศทางการบริหารจัดการโรคระบาดใหม่สู่การเป็นโรคประจำถิ่นได้ เช่นเดียวองค์กรหรือธุรกิจต่าง ๆ ในระบบเศรษฐกิจที่ต่างก็ได้เรียนรู้และได้สร้างองค์ความรู้จากการเผชิญกับวิกฤติในครั้งนี้ แล้วสามารถนำมาสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานการณ์ได้ซึ่งในบางองค์กรก็สามารถปรับตัวและอยู่รอดได้ ขณะเดียวกันก็มีองค์กรจำนวนไม่น้อยที่ต้องล้มหายตายจากไปภายหลังจากวิกฤติการณ์ครั้งใหญ่นี้

จากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวสู่รูปแบบการทำงานทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” เป็นการปรับตัวที่เกิดจากความพยายามขององค์กรที่มีต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับพลัน โดยมีโควิด-19 เป็นแรงขับหรือเป็นปัจจัยเร่งสำคัญ อย่างไรก็ตาม มิได้หมายความว่า Hybrid Working เกิดขึ้นเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 แต่การทำงานในลักษณะนี้เกิดขึ้นมานานและมีการปรับใช้เป็นประจำในหลายประเทศ โดยมีนักวิชาการคาดคะเนว่าการทำงานแบบ Hybrid จะกลายมาเป็นรูปแบบการทำงานวิถีปกติในอีก 10 ข้างหน้าเนื่องจากองค์กรต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป แต่เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ขึ้นทำให้การทำงานในรูปแบบดังกล่าวเข้ามาอยู่ความสนใจของคนและถูกนำมาปรับใช้ในหลากหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทยซึ่งรวดเร็วกว่าที่คาดการณ์ไว้

การวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาจะเลือกใช้แนวความคิดการแบ่งสภาพแวดล้อมย่อยของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch โดยมองว่าแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ในมุมมองที่ว่า องค์กรไม่ได้มีสภาพแวดล้อมแบบเดียว เนื่องจากในองค์กรจะมีการแบ่งแผนกแบ่งฝ่ายเป็นหน่วยงานย่อย ๆ อยู่ ซึ่งแต่ละหน่วยงานย่อยก็จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน หรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน แต่ละหน่วยงานย่อย ๆ เหล่านี้จึงมองสภาพแวดล้อมและมีทัศนคติต่อสภาพแวดล้อมแตกต่างกันออกไป โดยผู้วิจัยจะนำประเด็นของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบย่อยนี้มาวิเคราะห์เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมองค์การและการปรับตัวของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เป็นกลุ่มบุคลากรในแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) อันเป็นแผนกที่มีการดำเนินนโยบายแบบ Hybrid Working อย่างต่อเนื่อง

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่กว้างและรวมทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกัน ประกอบด้วยปัจจัยที่มีความซับซ้อน และมีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นหลายปัจจัย (Brannen and Salk, 2000 : อ้างถึงใน ชนิตา จิตตรุทธะ, 2560) ในการศึกษาที่จะเข้าใจองค์การหรือจะทำนายว่าองค์การควรปฏิบัติต่อไปอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น จำเป็นจะต้องรู้และเข้าใจรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การเบื้องต้นเสียก่อน (จิตตรุทธะ ชนิตา, 2560) ซึ่งปัจจุบันนี้องค์การต้องเผชิญกับแรงผลักดันจากปัจจัยหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและรัฐบาล การแข่งขันในโลกไร้พรมแดน การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของวิถีชีวิต ความต้องการของพนักงานในองค์การ ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านโครงสร้าง ระบบ และวัฒนธรรม (Harvey & Bowin, 1996 : อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย ,2560) ประกอบกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั่วโลกในวงกว้างอย่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งปัจจัยที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ล้วนส่งผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งอาจจะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานของบุคลากรในองค์การด้วย

2.2.1 นิยาม

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ เมื่อได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การแล้ว ในลำดับต่อมาจึงเข้าสู่การทำความเข้าใจในระดับองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การที่สำคัญ ก็คือ “วัฒนธรรมองค์การ” เพราะวัฒนธรรมจะเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติของแต่ละองค์การที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงกล่าวได้ว่า บทบาทของวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่แต่ละองค์การควรพิจารณาเป็นอันดับต้น ๆ เมื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การจึงมีความสำคัญต่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้

วันชัย มีชาติ (2544) ได้อธิบายเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า ในการศึกษาองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนนั้น เป็นที่ยอมรับกันว่าองค์การเป็นหน่วยชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ องค์การแต่ละองค์การมีวิถีชีวิต ลักษณะนิสัย และมีบุคลิกภาพเฉพาะที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ไม่มีองค์การใดที่มีความเหมือนกันโดยสิ้นเชิง ซึ่งลักษณะเฉพาะขององค์การ ทั้งบุคลิกและลักษณะนิสัยที่จำเพาะของแต่ละองค์การนี้เองที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) แต่ละองค์การก็มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันออกไปตามสภาพแวดล้อมที่เผชิญ

ชนิดา จิตตรุทธะ (2560) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบแผนที่ยอมรับและยึดถือปฏิบัติร่วมกัน แบ่งออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติเชิงปทัสฐาน เป็นแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ขององค์การ และ มิติเชิงพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนทางการกระทำขององค์การและปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกองค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การกำหนดขึ้นโดยสมาชิกทั้งหมดขององค์การ

พยัต วุฒิรงค์ (2555) ได้กล่าวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่าคือ การประพฤติปฏิบัติของพนักงานในหน่วยงานนั้นในเวลาที่ไม่มีความเห็นหน้าดูแลอยู่ ถ้าพฤติกรรม ณ ขณะนั้นเป็นอย่างไร ก็จะแสดงวัฒนธรรมแบบนั้น อย่างไรก็ตาม เรื่องของวัฒนธรรมไม่ใช่กฎหมายแต่เป็นกฎของจิตสำนึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละคน หากองค์การใดมีวัฒนธรรมองค์การในเชิงสร้างสรรค์ ผลงานก็จะออกมาดี แต่ถ้าองค์การใดที่มีวัฒนธรรมเป็นไปในทางลบผลงานขององค์การก็จะออกมาตกต่ำ

Schein (1984) ให้ความหมายของวัฒนธรรมในระดับองค์การว่า เป็นฐานคติพื้นฐานที่บุคคลภายในองค์การได้สร้างขึ้น ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นเพื่อจัดการกับปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ณ ขณะนั้น และถ้าวัฒนธรรมนั้น ๆ เป็นสิ่งที่ดีทำให้องค์การและบุคลากรในองค์การมีผลงานที่ดี วัฒนธรรมเหล่านั้นก็จะถูกสอนให้สมาชิกใหม่เพื่อให้เกิดการรับรู้ การคิดและเกิดความรู้สึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป (วุฒิรงค์ พยัต, 2562)

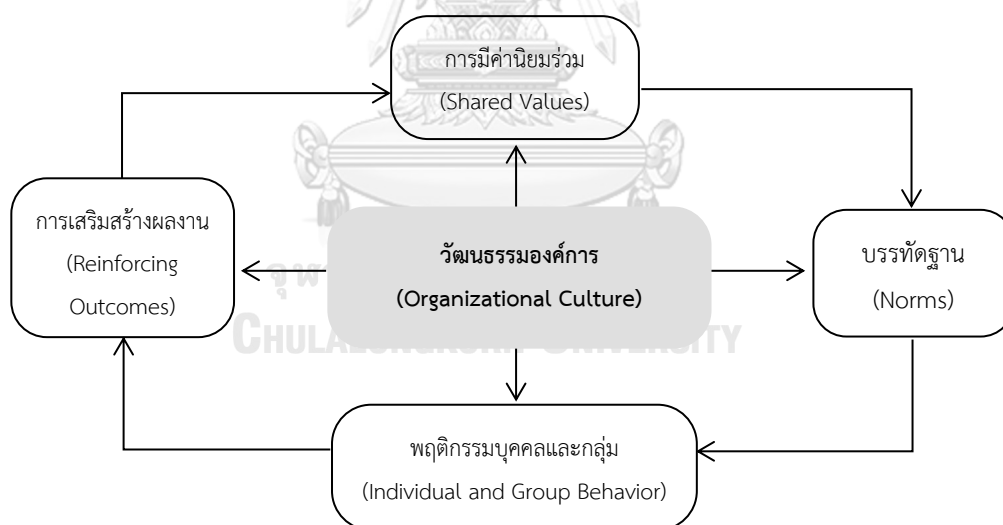
Daft (2001, อ้างถึงใน พยัต วุฒิรงค์ ,2555) วัฒนธรรมองค์การเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อที่ชี้นำความเข้าใจและวิถีของการคิด ซึ่งสมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน และนำมาสอนให้กับสมาชิกใหม่ได้อย่างถูกต้องตรงกัน

เจษฎา นกน้อย (2560) ได้อธิบายความหมายของ วัฒนธรรมองค์การ ไว้ว่า เป็นชุดของฐานคติ ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานที่ใช้ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การ วัฒนธรรมที่เกิดขึ้นอาจถูกสร้างขึ้นโดยสมาชิกคนสำคัญหรืออาจจะเป็นพัฒนาการที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจแสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน แนวคิดเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ เป็น

สิ่งที่จับต้องไม่ได้ ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจึงไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ แต่วัฒนธรรมเหล่านี้ก็มีอยู่จริง แพร่หลายในองค์กร และเป็นระบบแนวคิดที่มีความเป็นพลวัต

สุธรรม รัตน์โชติ (2552) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่มองไม่เห็นแต่สามารถรู้สึกได้โดยผ่านทัศนคติ (Attitude) อารมณ์ (Emotions) และการรับรู้ (Perception) ของคน เช่น McDonald สามารถส่งพลังทางวัฒนธรรมไปยังลูกค้าได้ผ่าน ร้านเครือข่าย ของ McDonald สาขาต่าง ๆ จำนวน 13,000 แห่ง ซึ่งแต่ละสาขาต่างให้ความสำคัญต่อบริการ และความสะอาด โดย Ray Kroc ผู้ก่อตั้ง McDonald ได้สร้างพลังการยึดเหนี่ยวทางวัฒนธรรมเหล่านี้และมีอิทธิพลต่อเครือข่ายทั่วโลกไปสู่ลูกค้าอย่างเปิดเผย วัฒนธรรมจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กรซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทัศนคติ และประสิทธิภาพทั้งหมดของคนในองค์กร

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2537) กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) หมายถึง ค่านิยม (Values) ความเชื่อ (Beliefs) รูปแบบของพฤติกรรม (A Set of Behavior) ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่ง วัฒนธรรมองค์กร เปรียบเสมือนกุญแจสำคัญของความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้สึก จิตใจ และรูปแบบของพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร



ภาพที่ 4 กระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร (Developing Organization Culture)

ดัดแปลงจาก เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2537)

วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยมที่พนักงานทุกคน ไม่ว่าจะเป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงต้องเคารพร่วมกัน ครอบคลุมถึงมาตรฐานการดำเนินงานต่าง ๆ สำหรับธุรกิจ แล้ววัฒนธรรมองค์กรเปรียบเสมือนธง หากธงชี้ไปทางทิศใดพนักงานทุกคนในองค์กรก็จะต้องเดินไปในทิศทางนั้น บริษัทที่มีเป้าหมายจะดำเนินกิจการในระยะยาวล้วนต้องสร้างวัฒนธรรม

องค์การของตนเองขึ้นมา มิเช่นนั้นแล้ว เมื่อองค์การต้องพบเจอกับอุปสรรคในอนาคตพนักงานในองค์การจะไม่มีพลังในการเกาะกลุ่มหรือไม่สามารถรวมตัวกันเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคนั้นไปได้เลย (เจินเหวย, 2562)

กล่าวโดยสรุป “วัฒนธรรมองค์การ” หมายถึง เป็นสิ่งที่องค์การยึดถือต่อ ๆ กันมาจนกลายเป็นสิ่งที่ทำร่วมกันในองค์การจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยจะแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ มิติทางจิตใจ ประกอบด้วย ชุดของค่านิยม ความเชื่อ ความรู้สึก และค่านิยมขององค์การ และมิติทางพฤติกรรม ประกอบด้วย พฤติกรรมหรือสิ่งที่องค์การแสดงออกมา องค์การแต่ละองค์การจะมีวัฒนธรรมเฉพาะตัว ไม่มีองค์การใดที่เหมือนกันอย่างสมบูรณ์

2.2.2 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมของแต่ละองค์การเปรียบเสมือนลายนิ้วมือ มีความเป็นเอกลักษณ์และไม่ซ้ำกัน เช่นการที่แต่ละองค์การมีประวัติความเป็นมา มีรูปแบบการสื่อสาร มีพันธกิจและวิสัยทัศน์ มีระบบและกระบวนการทำงานที่แตกต่างกัน รวมไปถึงรูปแบบของเครื่องแต่งกายภายในองค์การที่มีความแตกต่างกัน ความแตกต่างเหล่านี้เองที่นำมาซึ่งความโดดเด่นเฉพาะตัวของแต่ละองค์การ โดยปกติแล้ววัฒนธรรมองค์การที่มั่นคงนั้นมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างช้า ๆ แต่เงื่อนไขนี้ก็ได้รับการยกเว้นหากเกิดภาวะวิกฤติขึ้นกับองค์การ โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย (Newstrom, 2014 : อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2560)

1. ความเด่นชัด
2. ความเข้มแข็ง
3. ไม่สามารถจับต้องได้
4. เป็นสัญลักษณ์ ไม่มีรูปแบบใดดีที่สุดมีลักษณะบูรณาการ
5. เป็นที่ยอมรับ
6. เป็นภาพสะท้อนของผู้บริหารระดับสูง มีวัฒนธรรมย่อย
7. มีความแข็งแรงแตกต่างกัน

เจษฎา นกน้อย (2560) อธิบายเกี่ยวกับลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์การโดยมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมในองค์การนั้น ๆ โดย Lorsuwannarat (2000) ได้ระบุลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์การ
2. เป็นสิ่งที่มีร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การ
3. เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ สร้างขึ้น และถ่ายทอดไปยังคนอื่น ๆ ได้

4. ประกอบด้วยส่วนที่เป็นวัตถุและส่วนที่เป็นสัญลักษณ์

A.L. Kroeber และ F. Kluckhohn (1997, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544) กล่าวว่าวัฒนธรรมเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอทั้งที่เห็นโดยชัดแจ้งและสิ่งที่อยู่ภายในที่ทำให้มนุษย์แตกต่างกัน รวมถึงสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ประเพณี ความคิด และคุณค่าต่าง ๆ ซึ่ง A.L. Kroeber และ F. Kluckhohn ได้ระบุลักษณะของวัฒนธรรมองค์การไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. สามารถเรียนรู้ได้ (Learned) วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สามารถสร้าง ส่งผ่านหรือถ่ายทอดโดยการเรียนรู้และสังเกตจากประสบการณ์
2. มีลักษณะร่วมกัน (Shared) วัฒนธรรมจะเป็นสิ่งที่คนในกลุ่มและสังคมยอมรับร่วมกัน
3. สามารถถ่ายทอดและส่งผ่านในแต่ละรุ่นได้ (Transgenerational) วัฒนธรรมจะสามารถส่งสมและส่งต่อไปยังคนรุ่นต่อ ๆ ไปได้
4. มีอิทธิพลต่อการรับรู้ (Influences Perception) วัฒนธรรมจะเป็นเครื่องมือกำหนดและสร้างรูปแบบของพฤติกรรม กำหนดมุมมองและการรับรู้ของคน
5. การปรับตัว (Adaptive) วัฒนธรรมจะขึ้นอยู่กับบุคคลและความสามารถของคนในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การเป็นพฤติกรรมที่ถูกสร้างขึ้นจากทุกคนในองค์การซึ่งเกิดจากการเรียนรู้และการปฏิบัติต่อ ๆ กันมา โดยลักษณะของวัฒนธรรมองค์การนี้สามารถเรียนรู้ได้ เป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม สามารถถ่ายทอดหรือส่งต่อกันได้ รวมถึงมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปตามบุคคล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ Hybrid Working เมื่อกล่าวถึงการปรับตัวขององค์การสิ่งสำคัญที่มีความเกี่ยวข้องกับการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์การและบุคลากรในองค์การ ก็คือ “วัฒนธรรมองค์การ” ตามที่ A.L. Kroeber และ F. Kluckhohn (1997, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2544) ได้กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมขึ้นอยู่กับบุคคลและความสามารถของคนในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว โดยวัฒนธรรมองค์การจะปรากฏออกมาให้เห็นผ่านพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การนั้น ๆ การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวสู่รูปแบบการทำงานทำงานวิถีใหม่นี้ ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะนำแนวคิดวัฒนธรรมองค์การและการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์การเข้ามาเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นถึงกระบวนการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ของบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัว

การศึกษาเกี่ยวกับองค์การโดยเฉพาะองค์การในปัจจุบันที่เรียกได้ว่าอยู่ในสภาวะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เนื่องจากองค์การอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปิดและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้สภาพแวดล้อมเหล่านั้นการเข้ามากระทบกระบวนการภายในขององค์การในทุกๆระดับ ตั้งแต่วัฒนธรรมองค์การไปจนถึงระดับบุคคล องค์การจึงมีหน้าที่สำคัญในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเพื่อให้สามารถอยู่รอดต่อไปได้ (วันชัย มีชาติ, 2544) ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์การและบุคคลในองค์การจึงเป็นเรื่องสำคัญ หากองค์การต้องการอยู่รอดในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ก็จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและกระบวนการทำงานเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในเวลาเพียงข้ามคืน หากแต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องใช้เวลาและรูปแบบที่หลากหลาย (Brannen and Salk, 2000)

2.3.1 นิยาม

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ เมื่อได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การแล้ว ในลำดับต่อมาจึงเป็นเรื่องของการศึกษาในประเด็นของ “การปรับตัวด้านการทำงาน” โดยจะศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการปรับตัวในความหมายของชีววิทยาและจิตวิทยา การปรับตัวขององค์การ ไปสู่การปรับตัวด้านการทำงาน เนื่องจากปรับตัวในทุกๆระดับต่างก็มีความสัมพันธ์และมีความสอดคล้องกัน เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลเข้ากับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ โดยได้มีผู้ให้คำนิยามและอธิบายถึงความหมายของ “การปรับตัว” ไว้หลายท่าน ดังนี้

Lazarus (1969, อ้างถึงใน นิภา นิธยาน, 2520) ได้อธิบายเกี่ยวกับการปรับตัวว่า ในศึกษาและการทำความเข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์จำเป็นต้องศึกษาเรื่องการปรับตัวทั้งในแง่ชีววิทยาและจิตวิทยา ซึ่งในแง่ชีววิทยา หมายถึง การปรับตัวให้เป็นไปตามความต้องการของร่างกาย ส่วนในแง่จิตวิทยา หมายถึง การปรับตัวให้เป็นไปตามความต้องการของจิตใจ เช่น การที่มนุษย์รู้จักแต่งกายด้วยเสื้อผ้าที่เหมาะสมกับสภาพอากาศเพื่อให้ร่างกายมีอุณหภูมิที่พอเหมาะ ลักษณะของบ้านเรือนที่อยู่อาศัยของมนุษย์ก็มีแบบที่ต่างกันไปขึ้นกับภาวะแวดล้อมเช่นกัน สำหรับนักจิตวิทยาจะให้ความสนใจเรื่องการปรับตัวในแง่จิตวิทยามากกว่าแง่ชีววิทยา ทางด้านของจิตวิทยา จะมุ่งศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ด้านที่เกี่ยวกับการปรับตัวให้เป็นไปตามแรงผลักดัน

Malm และ Jamison (1952, อ้างถึงใน นิภา นิธยาน, 2520) กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง วิธีการที่คนเราปรับตัวให้เป็นไปตามความต้องการของตัวเองในสภาพแวดล้อมซึ่งบางครั้งส่งเสริม บางครั้งขัดขวาง และบางครั้งก็สร้างความทุกข์ทรมาน โดยกระบวนการปรับตัวนี้เกิดขึ้น

บนพื้นฐานที่ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และสามารถที่จะใช้วิธีการแบบต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการนั้น ๆ ทั้งในสภาวะแวดล้อมที่ปกติธรรมดาหรือมีอุปสรรคขัดขวางต่าง ๆ

วราภรณ์ ตระกูลสฤณี (2545) ได้ให้นิยามไว้ว่า การปรับตัว (Adjustment) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายามในการปรับตนเองเมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาความอึดอัดใจ ความคับข้องใจ ความเครียด ความทุกข์ใจ ความวิตกกังวลต่าง ๆ ไปจนถึงการที่บุคคลสามารถอยู่ในสภาวะแวดล้อมหรือสภาพปัญหาดังกล่าวได้ กล่าวได้ว่า ถ้าบุคคลสามารถปรับตัวให้อยู่ในสภาวะแวดล้อมได้อย่างมีความสุขแสดงว่าบุคคลนั้นมีสุขภาพจิตดี แต่หากว่าบุคคลนั้นปรับตัวแล้วยังมีความทุกข์ใจ ว้าวุ่นใจหรือไม่สบายใจอยู่ ภาวะเหล่านี้ก็อาจจะทำให้บุคคลนั้นกลายเป็นบุคคลที่มีสุขภาพจิตไม่ดีได้

ลักขณา สรีวัฒน์ (2545, อ้างถึงใน ยุราวัตี เนื่องโนราช, 2558) ให้ความหมายของคำว่า การปรับตัวไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลสามารถสร้างหรือขัดเกลาพฤติกรรมให้เข้ากับแบบแผนของสังคม หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการทำให้ชีวิตอยู่อย่างปกติสุขทั้งกาย และจิตใจ

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2524, อ้างถึงใน ยุราวัตี เนื่องโนราช, 2558) ได้ให้คำนิยามของการปรับตัว ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลพยายามปรับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเอง ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาด้านอารมณ์ ปัญหาด้านบุคลิกภาพและปัญหาด้านความต้องการให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม จนสามารถทนอยู่ได้ในสังคมหรือสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ ได้

สุชา จันทน์เอม (2524, อ้างถึงใน ยุราวัตี เนื่องโนราช, 2558) อธิบายความหมายของการปรับตัว ไว้ว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลได้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ในสิ่งแวดล้อมที่กำลังเผชิญ มนุษย์ทุกคนต้องมีการปรับตัว トラบใดที่ยังต้องดำรงชีวิตอยู่มนุษย์จำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย และสนองความต้องการทางกาย ทางจิตใจ และทางสังคมต่อไป

2.3.2 กระบวนการปรับตัวขององค์กร

ท่ามกลางการดำเนินงานขององค์กรที่เต็มไปด้วยความสลับซับซ้อนทางความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับผู้เกี่ยวข้องและกระแสการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ประกอบกับการเติบโตของเศรษฐกิจและการแข่งขันที่เข้มข้นของภาคธุรกิจ ทำให้องค์กรต้องเผชิญกับภาวะที่ท้าทายมากยิ่งขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจที่ผูกพันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวนมากและหลากหลาย ความท้าทายเหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ประเด็นสุขภาพ ความปลอดภัย คุณภาพชีวิต ไปจนถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งล้วนมีความ

เป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงและความอยู่รอดขององค์กร (รุ่งรัฐ ชัยสำเริง, 2558) นำมาสู่การปรับตัว กระบวนการปรับตัวขององค์กร และการปรับตัวของคนในองค์กรตามลำดับ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการปรับตัวของบุคคล ประกอบด้วย แรงผลักดัน 2 ประการ ได้แก่ แรงผลักดันภายนอก หรือแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อม และ แรงผลักดันภายใน หรือการกระตุ้นจากภายในร่างกาย ซึ่งสามารถเชื่อมโยงกระบวนการดังกล่าวสู่การปรับตัวทางด้านการทำงานจากการทำงานรูปแบบเดิมในช่วงก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 สู่การทำงานวิถีใหม่ กล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการที่เกิดแรงผลักดันภายนอก หรือสภาพแวดล้อมและสังคม เนื่องมาจากในช่วงของการแพร่ระบาดนั้น รัฐบาลได้มีประกาศให้หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from Home) ซึ่งการประกาศดังกล่าวก็เป็นการประกาศฉุกเฉินโดยที่องค์กรต่าง ๆ ไม่ได้มีการเตรียมพร้อมรับมือ แต่ทุกองค์กรก็จำเป็นต้องดำเนินการตามประกาศเพื่อลดการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส

จากแรงผลักดันดังกล่าวก็ทำให้องค์กรได้เห็นถึงศักยภาพในการปรับตัวในแบบฉบับของตนเองในแบบที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจากแรงผลักดันครั้งนั้นเอง ก็นำมาสู่แรงกระตุ้นจากภายใน คือการที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่บ้านได้อย่างเชี่ยวชาญในระดับหนึ่งและเห็นข้อดีของการปรับเปลี่ยนดังกล่าวแล้ว หลายองค์กรโดยเฉพาะองค์กรเอกชน จึงมีความต้องการที่จะวางแผนปรับตัวเข้าสู่การทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ในระยะยาว เพื่อปรับตัวให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน และเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ ณ ปัจจุบัน

2.3.3 กระบวนการปรับตัวขององค์กร

องค์กรต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาโดยสิ่งที้องค์กรจำเป็นต้องจัดการให้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปคือการผลักดันให้บุคลากรในองค์กรปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีแห่งอนาคตหรือวิถีใหม่ที่ถูกผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยองค์กรต้องปรับปรุงและพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้้องค์กรต้องทำให้บุคลากรในองค์กรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ใช่การคุกคามหรือการบีบบังคับ หากแต่เป็นโอกาสที่จะทำให้องค์กรพัฒนาเข้าสู่องค์กรรูปแบบใหม่

การปรับตัวขององค์กรสามารถแบ่งออกตามการเปลี่ยนแปลง 3 ประการหลักที่จะนำไปสู่การปรับตัวและการพัฒนาองค์กร ประกอบไปด้วย

1. ด้านการจัดการ หมายถึง รูปแบบการจัดการแบบใหม่ เช่น การวางแผน การมีกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมมากขึ้น การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การจัด

โครงสร้างองค์การในแนวราบ รวมถึงมีระบบการจ้างงานและการควบคุมการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

2. ด้านเทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวก ทำให้การทำงานเกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3. ด้านกระบวนการทำงาน หมายถึง การปรับลดขั้นตอนการทำงานให้คล่องตัวมากขึ้น ลดขั้นตอนที่ทำให้เสียเวลา และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานทำงานมากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ในการปรับพฤติกรรมองค์การและพฤติกรรมบุคคลไปสู่สิ่งใหม่ ยังต้องอาศัยเครื่องมือช่วยในการพัฒนาพฤติกรรมใหม่และทัศนคติใหม่ จึงต้องมีการวางแผนและนำเทคนิคต่างๆ ที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพฤติกรรมองค์การและพฤติกรรมบุคคลสู่สภาพที่ต้องการ โดย (Sarakhom, 2010) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่สามารถทำได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Gradual Change) เป็นการค่อย ๆ ปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ มีความต่างจากเดิมไม่มากนักและเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ยึดสิ่งเดิมเป็นสำคัญ

2. การเปลี่ยนแปลงแบบที่เป็นการผกผันหรือวิกฤตการณ์ (Quantum Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและมีสภาพการณ์ผกผัน

3. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Radical Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและบางครั้งเป็นไปในลักษณะถอนรากถอนโคน เช่น การเปลี่ยนแปลงผ่านนวัตกรรม จะทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างก้าวกระโดดทันทีและก่อให้เกิดความยั่งยืน

การปรับตัวขององค์การสามารถแบ่งออกตามการเปลี่ยนแปลง 3 ประการหลักที่จะนำไปสู่การปรับตัวและการพัฒนาองค์การ ประกอบไปด้วย (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556)

1. ด้านการจัดการ หมายถึง รูปแบบการจัดการแบบใหม่ เช่น การวางแผน การมีกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมมากขึ้น การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม การจัดโครงสร้างองค์การในแนวราบ รวมถึงมีระบบการจ้างงานและการควบคุมการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม

2. ด้านเทคโนโลยี หมายถึง การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวก ทำให้การทำงานเกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

3. ด้านกระบวนการทำงาน หมายถึง การปรับลดขั้นตอนการทำงานให้คล่องตัวมากขึ้น ลดขั้นตอนที่ทำให้เสียเวลา และใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มความรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานทำงานมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ การปรับตัวที่กล่าวมาข้างต้นล้วนมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคคลที่มีมาอย่างยาวนานเกี่ยวกับเรื่องของโครงสร้าง การใช้อำนาจ โครงสร้างการทำงาน วิธีการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งแตกต่างกันไปตามสถานการณ์ ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย และมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การน้อย (Minor change, Low impact on culture)
2. การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย แต่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การมาก (Minor change, High impact on culture)
3. การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ แต่มีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การน้อย (Major change, Low impact on culture)
4. การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ และมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การมาก (Major change, High impact on culture)

กล่าวโดยสรุป กระบวนการปรับตัวขององค์การสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติของการจัดการและการวางแผนกลยุทธ์ เช่น การวางแผนในการใช้ Hybrid Working Model เพื่อเป็นแบบในการยึดถือร่วมกันขององค์การ มิติทางด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้เทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนหลักในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารภายในองค์การผ่านโปรแกรม Line, การประชุมผ่าน Zoom หรือการทำงานร่วมกันผ่านโปรแกรม Monday เป็นต้น และมิติทางด้านกระบวนการทำงาน เช่น การเปลี่ยนจากการทำงานในรูปแบบเดิมที่ต้องเข้าไปทำงานที่สำนักงาน ทุกคน มาใช้เทคนิคการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) แทน นอกจากนี้การปรับพฤติกรรมหรือความสามารถในการเปลี่ยนแปลงขององค์การยังแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วย ประการแรก การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงแบบวิกฤตการณ์ และประการที่สาม การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วถอนรากถอนโคน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ และมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก

2.3.4 ธรรมชาติขององค์การในสังคม

การศึกษาเกี่ยวกับองค์การในสังคมนั้นมีอยู่อย่างหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น หน่วยงานราชการ กิจกรรมของเอกชน บริษัท ห้างร้านต่างๆ และองค์การไม่แสวงหาผลกำไร เช่น หน่วยงานพัฒนาเอกชน หน่วยงานการกุศล เช่น มูลนิธิ สมาคม องค์การศาสนา เป็นต้น ซึ่งสามารถจำแนกองค์การออกเป็น 4 ประเภทตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

- 1) องค์การภาครัฐหรือองค์การสาธารณะ (Government Organization) เป็นองค์การที่ก่อตั้งและดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกด้านสวัสดิการและสวัสดิภาพของประชาชน โดยไม่ได้มุ่งหวังผลตอบแทนหรือกำไร มีระบบการบริหารจัดการตามระเบียบของทางราชการ การ

พัฒนาและบริการต่างๆ ขององค์การประเภทนี้ขึ้นอยู่กับการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนจากรัฐ เป็นสำคัญ เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน กรมศุลกากร กระทรวงการคลัง กองทัพบก สำนักงานตำรวจแห่งชาติ โรงพยาบาลรามาริบัติ มหาวิทยาลัยมหิดล เป็นต้น นอกจากนี้องค์การภาครัฐยังมีความเป็นสาธารณะสูง เนื่องจากทำงานในระบบสังคมแบบเปิด ต้องเน้นหลักการเปิดเผยให้ประชาชนได้รับทราบและสามารถตรวจสอบได้ โดยปกติแล้วจะมีหน้าที่หลักๆ เช่น การควบคุมและบังคับใช้กฎหมายในสังคม การจัดสรรทรัพยากรในสังคม และหน้าที่ในด้านการสร้างความเป็นธรรมในสังคม

2) องค์การมหาชน (Public Organization) เป็นองค์การของรัฐประเภทหนึ่งที่ตั้งขึ้นเพื่อบริการสาธารณะตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของรัฐโดยไม่ได้กำไรจากการบริการ มีวัฒนธรรมองค์การคล้ายกับองค์การในภาคธุรกิจที่เอื้อให้สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด องค์การมหาชนมีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐและเป็นนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรับผิดชอบภารกิจของรัฐในการให้บริการสาธารณะหรือดำเนินกิจกรรมเฉพาะด้านที่ภาครัฐยังจำเป็นต้องดำเนินการ องค์การมหาชนที่ได้รับการเห็นชอบจัดตั้งมีหลายแห่ง เช่น หอภาพยนตร์ (องค์การมหาชน) ศูนย์ส่งเสริมศิลปาชีพระหว่างประเทศ (องค์การมหาชน) สถาบันบริหารกองทุนพลังงาน (องค์การมหาชน) สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) สำนักงานส่งเสริมอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) และสถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน) (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2561)

3) องค์การรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise or Public Enterprise) เป็นหน่วยงานที่มีรัฐเป็นผู้ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป ก่อตั้งและดำเนินการเพื่อเอื้อประโยชน์แก่สาธารณะ ขณะเดียวกันก็มีแนวทางและวิธีบริหารจัดการที่มุ่งแสวงหาผลตอบแทนทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถพัฒนาองค์การในลักษณะที่พึ่งพาตนเองได้ องค์การประเภทรัฐวิสาหกิจที่รู้จักกันแพร่หลายในปัจจุบันมีหลายแห่ง เช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การไฟฟ้านครหลวง การประปาส่วนภูมิภาค การรถไฟแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การทางพิเศษแห่งประเทศไทย และองค์การเภสัชกรรม เป็นต้น

นอกจากนี้ยังมีองค์การที่ได้รับการแปรรูปจากรัฐวิสาหกิจเดิมให้เป็นรูปบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์จำนวนหนึ่ง โดยยังคงมีรัฐเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่หรือเป็นผู้ถือหุ้นทั้งหมด เช่น บริษัทท่าอากาศยาน จำกัด (มหาชน) บริษัท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

4) องค์กรเอกชน (Private Organization or Non-Government Organization) องค์กรเอกชนจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ ได้แก่

1) องค์กรเอกชนที่มุ่งแสวงกำไร (Profit Organization) คือ องค์กรธุรกิจซึ่งถือหุ้นและดำเนินการโดยเอกชน 100% ก่อตั้งและดำเนินการเพื่อแสวงหาผลตอบแทนและกำไรทางธุรกิจผ่านการขายสินค้าและบริการ ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจมีความแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของการเป็นเจ้าของ และลักษณะการระดมทุน เช่น ธุรกิจแบบเจ้าของคนเดียวหรือธุรกิจแบบครอบครัว ธุรกิจห้างหุ้นส่วนจำกัด ธุรกิจบริษัทจำกัด ธุรกิจที่เป็นบริษัทมหาชน ซึ่งสามารถระดมทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์ได้ เป็นต้น

2) องค์กรเอกชนที่ไม่มุ่งแสวงกำไร (Non-Profit Organization) หมายถึง องค์กรที่ตั้งและดำเนินการโดยเอกชน 100% แต่มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดสรรและให้บริการสาธารณะโดยไม่มุ่งผลตอบแทนเชิงกำไรทางธุรกิจ เช่น การสนับสนุนขององค์กรระดับโลก (อาทิ สหประชาชาติ องค์กรอนามัยโลก) องค์กรด้านศาสนา ด้านการศึกษา ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านสิทธิมนุษยชน หรือแม้แต่องค์กรเอกชนที่ได้รับการอุปถัมภ์จากองค์กรธุรกิจที่มีเจตนารมณ์ในการแบ่งปันผลกำไรส่วนหนึ่งเพื่อสร้างประโยชน์แก่สังคมอย่างแท้จริง องค์กรเอกชนที่ไม่มุ่งแสวงกำไร มีหลากหลายประเภท โดยอาจจัดตั้งขึ้นในรูปแบบที่ต่างกัน เช่น สมาคม มูลนิธิ วัด โบสถ์ สโมสร สถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิจัย นอกจากนี้พรรคการเมืองต่างๆ ก็อาจจัดได้ว่าเป็นองค์กรเอกชนที่ไม่มุ่งแสวงกำไรอีกประเภทหนึ่ง (รุ่งรัฐ ชัยสำเร็จ, 2558) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการเปรียบเทียบประเภทขององค์กรในสังคมว่า องค์กรมักจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ องค์กรภาครัฐหรือองค์กรสาธารณะและองค์กรเอกชน โดยมีลักษณะที่สำคัญและมีความแตกต่างกัน ดังนี้ (วันชัย มีชาติ, 2554)

ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบลักษณะขององค์กรภาครัฐหรือองค์กรสาธารณะและองค์กรเอกชน

| รายการเปรียบเทียบ | องค์กรภาครัฐหรือองค์กรสาธารณะ | องค์กรภาคเอกชน |
|-------------------|--|--|
| เป้าหมายขององค์กร | - เน้นการทำงานเพื่อประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ เพื่อบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชน - ไม่เน้นผลของกำไร โดยภาครัฐจะยอมทำสิ่งที่ขาดทุนเพื่อให้ประชาชนเข้าถึงบริการพื้นฐานในราคาถูก | - เน้นการแสวงหากำไร เพราะจะมีผลต่อการอยู่รอดขององค์กร - มีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงตามลักษณะของแต่ละองค์กร |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| ลักษณะการดำเนินงาน | - มีการทำงานที่เปิดเผยและประชาชนสามารถตรวจสอบได้ | - ไม่จำเป็นต้องประกาศให้สาธารณะได้รับทราบ เพราะถือเป็นเรื่องภายในองค์กร และไม่ต้องชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรสู่สังคมภายนอก |
| ความต่อเนื่องในการทำงานของฝ่ายบริหาร | - กำหนดระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ส่วนใหญ่ไม่เกิน 4 ปี | - ดำรงตำแหน่งต่อเนื่องได้นาน ไม่มีระยะเวลากำหนด |

กล่าวโดยสรุป องค์กรในสังคมมีหลากหลายประเภทและหลากหลายบริบท ซึ่งสามารถจำแนกองค์กรออกเป็น 4 ประเภทตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ องค์กรภาครัฐหรือองค์กรสาธารณะ (Government Organization), องค์กรมหาชน (Public Organization), องค์กรรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise or Public Enterprise) และ องค์กรเอกชน (Private Organization or Non-Government Organization) โดยองค์กรเอกชนจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ องค์กรเอกชนที่มุ่งแสวงกำไร (Profit Organization) และองค์กรเอกชนที่ไม่มุ่งแสวงกำไร (Non-Profit Organization) ซึ่งมีนักวิชาการได้ทำการเปรียบเทียบลักษณะขององค์กรไว้ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ได้แก่ ภาครัฐหรือองค์กรสาธารณะและองค์กรเอกชน ที่มีความแตกต่างกันทางด้านเป้าหมายขององค์กร ลักษณะการดำเนินงาน และความต่อเนื่องในการทำงานของฝ่ายบริหาร ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปวิเคราะห์ในส่วนของการปรับตัวขององค์กรและการปรับตัวด้านการดำเนินงานของพนักงานต่อไป

2.3.5 กระบวนการปรับตัวทางการทำงาน

“การเปลี่ยนวิธีการทำงาน” มักจะเริ่มดำเนินการในสภาวะการณ์ที่มีการผลิตสินค้าใหม่ มีเทคโนโลยีใหม่หรือมีการเปิดตลาดใหม่ โดยจะมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน เป็นเรื่องของเตรียมความพร้อมและการวางแผน ซึ่งสิ่งที่ควรระวังอย่างยิ่งในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานหรือการบริหารจัดการในองค์กรก็คือการสื่อสารระหว่างกันในช่วงระหว่างการปรับตัว เนื่องจาก การสื่อสารที่คลาดเคลื่อนอาจก่อให้เกิดความขัดแย้ง หรือเกิดสิ่งที่ไม่รุนแรงจนขัดขวางกระบวนการปรับตัวทางการทำงานได้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2537)

David Hakala (2004) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ตามขั้นตอนดังนี้

1. การสำรวจปฏิกิริยาของบุคลากรในองค์กรว่าตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างไร เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ที่จะได้รับผลกระทบมากที่สุดจากการเปลี่ยนแปลงและอาจจะทำให้บุคลากรเกิดความสับสน ความท้อแท้ และความกระวนกระวายใจถึงผลกระทบที่อาจ

เกิดขึ้น การเข้าใจถึงความรู้สึกและปฏิกิริยาของบุคลากรจะช่วยจัดการกับทัศนคติในทางลบและสามารถสื่อสารทำความเข้าใจในสิ่งที่บุคลากรแต่ละคนคิดได้เป็นอย่างดี

2. การเตรียมความพร้อมสำหรับการปรับภายในองค์กร โดยต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ว่าธุรกิจต้องการเปลี่ยนแปลงในเรื่องอะไร โดยพิจารณาจากปัญหาขององค์กรที่มีอยู่ ภายใต้ข้อมูลที่ได้รับจากการสอบถามบุคลากรในองค์กร และมีคณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดูแลรับผิดชอบโดยตรง มีการรูปแบบการทำงานแบบใหม่ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร รวมไปถึงการกำหนดนโยบายใหม่ภายในของแต่ละแผนก

Lazarus (1969, อ้างถึงใน นิภา นิษายน, 2520) กล่าวว่าไว้ว่าการวิเคราะห์กระบวนการปรับตัวของมนุษย์ประกอบขึ้นด้วยกระบวนการหรือวิธีการทางจิต ประกอบด้วย แรงผลักดัน 2 ประการ ดังนี้

1. แรงผลักดันภายนอก หมายถึง ข้อเรียกร้องอันเกิดจากสภาพแวดล้อมและสังคม เกิดจากการที่มนุษย์ต้องอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อม ต้องอยู่ร่วมกันและต้องผูกพันกับผู้อื่น ซึ่งการที่จะกระทำการเช่นนั้นได้มนุษย์จำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสังคมนั้น ๆ

2. แรงผลักดันภายใน หรือแรงกระตุ้นอันเกิดจากสภาพทางสรีระภายในร่างกาย และจากประสบการณ์ทางสังคมที่ได้เรียนรู้ในอดีต

นิภา นิษายน (2520) กล่าวว่า ได้กล่าวถึงการปรับตัวในระดับบุคลากรในองค์กรไว้ว่าการปรับตัวเป็นกิจกรรมสำคัญที่เกิดขึ้นตลอดเวลาและเกิดขึ้นพร้อมกับการเผชิญปัญหา ถ้าบุคคลใช้วิธีการเผชิญปัญหาที่มีประสิทธิภาพ บุคคลนั้นก็จะปรับตัวได้ แต่ถ้าบุคคลใช้วิธีการเผชิญปัญหาที่ไม่มีประสิทธิภาพ บุคคลนั้นก็จะปรับตัวไม่ได้เช่นกัน

การปรับตัวนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงผลักดันและความร่วมมือจากผู้บริหารองค์กร หัวหน้างาน และบุคลากรในองค์กรทุกคนจะต้องมีส่วนช่วยสร้างแนวทางใหม่ให้กับองค์กรในการดำเนินธุรกิจ รวมถึงสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนการจัดการในองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่อไป (พินัยทรัพย์ บุญอนันต์ & โครงการเอกสารและตำรา, 2562)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานมีความเกี่ยวเนื่องกับการปรับตัวขององค์กร ทั้ง 3 มิติ ไม่ว่าจะเป็น มิติของการจัดการ มิติทางด้านเทคโนโลยี และมิติทางด้านกระบวนการทำงาน ซึ่งแต่ละมิติต่างก็มีความสอดคล้องกัน เมื่อมีการปรับเปลี่ยนมิติต่าง ๆ เหล่านี้ในองค์กรเกิดขึ้น กระบวนการในการทำงานในระดับบุคคลก็เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ประกอบกับการที่องค์กรต้องเผชิญกับปัญหาและกิจกรรมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดในสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ซึ่งองค์กรจะไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมได้เลยถ้าหากไม่ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์กร ทั้งนี้

ความร่วมมือและความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ย่อมอาศัยหลากหลายปัจจัยในการผลักดันให้เกิด ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ แรงผลักดันภายใน อันเกิดจากภาพแวดล้อมและสังคม และแรงผลักดันภายใน อันเกิดจากแรงกระตุ้นจากภายในร่างกาย หรือประสบการณ์ในอดีต

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสู่การปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” นี้ ก็ได้มีความเกี่ยวข้องและสามารถเชื่อมโยงกับการปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดการปรับตัวทั้งในระดับองค์การและในระดับบุคคล กล่าวได้ว่า องค์การ มีการปรับตัวใน 3 มิติหลัก ๆ ได้แก่ มิติของการจัดการ มิติทางด้านเทคโนโลยี และมิติทางด้านกระบวนการทำงาน ส่วนการปรับตัวทางด้านการทำงานในระดับบุคคลนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 มิติ คือ การปรับตัวที่เกิดจากแรงผลักดันจากภายนอก และแรงผลักดันจากภายใน

การศึกษาวิจัยครั้งนี้นอกจากจะต้องศึกษาสภาพแวดล้อมองค์การ รวมถึงวัฒนธรรมองค์การแล้ว ยังต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับการปรับตัว ทั้งการปรับตัวขององค์การลงสู่การปรับตัวของบุคลากรในองค์การเพื่อวิเคราะห์เชื่อมโยงกัน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีความเกี่ยวเนื่อง และสามารถวิเคราะห์หรือเรียงสู่การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัวสู่รูปแบบการทำงานวิถีใหม่ การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) โดยการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดการปรับตัวขององค์การที่แบ่งออกเป็น 3 มิติ ตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การด้านต่าง ๆ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2556) ประกอบไปด้วย ด้านการจัดการ ด้านเทคโนโลยี และด้านกระบวนการทำงาน เพื่อวิเคราะห์ว่าองค์การมีการปรับตัวในแต่ละมิติในลักษณะใด

2.4 การทำงานแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working

จากการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นของสภาพแวดล้อมและสรุปเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 นำมาสู่รูปแบบการทำงานในลักษณะใหม่ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่องค์การกำลังเผชิญ โดยในที่นี้ผู้ศึกษาต้องการมุ่งศึกษาลักษณะ “การทำงานแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working” ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานวิถีใหม่ที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในช่วงการแพร่ระบาดคลี่คลายและเริ่มเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นโรคประจำถิ่น (Post Covid-19) โดยจะศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับนิยามและความสำคัญของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ประกอบกับการเปลี่ยนผ่านจากรูปแบบการทำงานแบบเดิมสู่การทำงานวิถีใหม่ และ Hybrid Working Model ที่มีการใช้กันอย่างแพร่หลายในต่างประเทศ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์เชื่อมโยงสู่ประเด็นของการปรับตัวทางด้านการทำงานขององค์การและพนักงานในองค์การเอกชน ที่ศึกษา

2.4.1 นิยาม

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ เมื่อได้ทราบถึงสภาพแวดล้อมองค์กร วัฒนธรรม รวมถึงการปรับตัวขององค์กรและบุคลากรในองค์กรแล้ว จึงเข้าสู่การศึกษาและทำความเข้าใจการทำงานแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working ซึ่งจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมได้มีผู้ให้ความหมายและนิยามคำว่า Hybrid Working ไว้ดังนี้

Christine Ro (2020) ได้ให้นิยามเกี่ยวกับ Hybrid Working ไว้ว่าเป็นการผสมผสานระหว่างการทำงานที่สำนักงาน และการทำงานระยะไกล (Remote) ซึ่งจะมีการกำหนดวันที่แน่นอนสำหรับการประชุมและการนัดหมายบุคลากรเข้าไปทำงานร่วมกันในสำนักงาน ส่วนการทำงานระยะไกลจะขึ้นอยู่กับจัดการของแต่ละคน โดยการทำงานในรูปแบบ Hybrid เป็นกุญแจสำคัญของการทำงานอนาคต ซึ่งจะมีความยืดหยุ่นมากขึ้นทำให้บุคลากรในองค์กรมีอิสระมากขึ้น สามารถเลือกเวลาและสถานที่ในการทำงานได้เอง

Cisco (2021) ได้อธิบายเกี่ยวกับ Hybrid Working ที่น่าสนใจไว้ว่า เป็นแนวทางการทำงานที่ออกแบบมาเพื่อคนทำงานที่แท้จริง เนื่องจากบุคลากรสามารถเลือกได้ว่าจะทำงานระยะไกล (Remote) หรือทำงานที่สำนักงาน ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็สามารถทำงานได้และสามารถเลือกสถานที่ในการทำงานได้เอง นอกจากนี้จะช่วยให้เกิดความสะดวกสบายแก่บุคลากรแล้วยังเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับบุคลากร เนื่องจากทุกคนจะสามารถจัดการสมดุลชีวิตระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว หรือ Work-life Balance ได้ด้วยตัวเอง นอกจากการทำงานแบบ Hybrid Working จะช่วยให้บุคลากรสามารถเลือกสถานที่ทำงานและวิธีการทำงาน มีความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานแล้ว สิ่งที่ต้องการได้มอบให้กับบุคลากรเหล่านี้ยังแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรในทีมด้วย

Hybrid Working หมายถึง รูปแบบการทำงานที่พนักงานจะได้รับอิสระในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม โดยพนักงานจะสามารถเลือกทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือจากที่ไหนก็ได้ (Work from Anywhere) ที่คิดว่าสามารถทำงานได้ดีที่สุด สลับกับการเข้าไปทำงานที่สำนักงาน หรือมีการกำหนดวันที่แน่นอนในการเข้าสำนักงานเพื่อมาประชุม เช่น การกำหนดให้เข้าสำนักงาน 3 วันต่อสัปดาห์ ส่วนอีก 2 วันที่เหลือสามารถทำงานเลือกทำงานจากที่บ้านหรือตามความสะดวก หรือบางองค์กรอาจมีการกำหนดวันที่แน่นอนในการเข้าสำนักงาน เพื่อมาประชุมเป็นรายสัปดาห์ เป็นต้น (ธนากรไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2563)

นัฐติยา ซอล (2564) ได้อธิบายถึงการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ไว้ว่าเป็นการทำงานวิถีปกติใหม่ (New Normal) ใน พ.ศ.2565 เป็นการผสมผสานของรูปแบบการทำงาน 3

รูปแบบ ดังนี้ ประการแรก Remote First หรือการเน้นทำงานทางไกล ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ที่นำมาใช้จะเป็นองค์การในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและโทรคมนาคม ประการที่สอง Occasional Office หรือการเข้าสำนักงานผสมกับทำงานจากที่บ้าน โดยแบ่งสัดส่วนการทำงานที่บ้าน 3 วัน และการทำงานที่สำนักงาน 2 วันต่อสัปดาห์ และ ประการที่สาม Office First หรือการทำงานที่ทุกคนต้องเข้าไปทำงานที่สำนักงาน แต่เมื่อมีการแพร่ระบาดของโควิด-19 หรือเกิดวิกฤติใด ๆ ขึ้น อีกทั้งพร้อมปรับเข้าสู่การทำงานแบบ Remote ในทันที

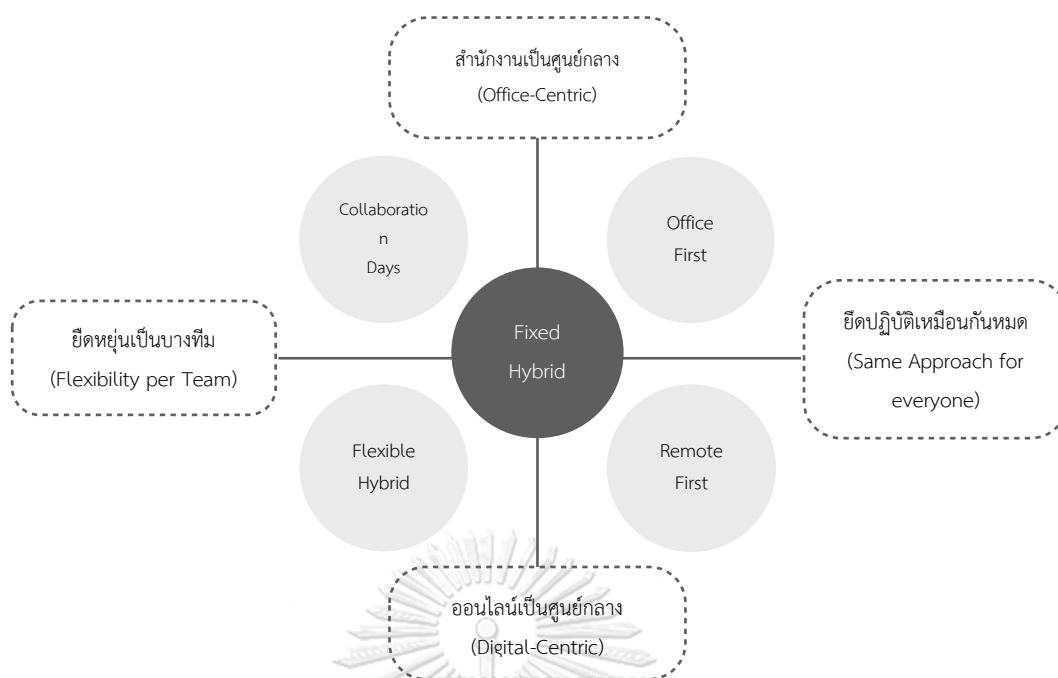
ฐานเศรษฐกิจ (2564) ยังกล่าวถึงความหมายของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ไว้ว่าเป็นการนำเอารูปแบบทำงานระยะไกล (Remote Working) หรือ ทำงานจากที่ไหนก็ได้ (Work from Anywhere) ผสมผสานกับการทำงานที่ออฟฟิศ ทำให้มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงการจ้างงานและถือเป็นการเปิดโอกาสให้องค์การสามารถสรรหาคนเก่งได้จากทั่วประเทศหรือจากที่ใดก็ได้

Kenan Insight (2022) ได้ให้นิยามของ Hybrid Working ไว้ว่าเป็นการผสมผสานระหว่างการทำงานที่สำนักงานและการทำงานระยะไกล (Remote) หรือเรียกอีกอย่างว่า องค์การลูกผสม ที่มีเป้าหมายในการผสมผสานข้อดีของการทำงานระยะไกลเข้ากับการทำงานที่สำนักงาน (In-Person) ถือเป็นการพลิกโฉมการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานทุกคนในยุค New Normal

กล่าวโดยสรุป การทำงานแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working หมายถึง การผสมผสานของรูปแบบการทำงาน ระหว่าง การทำงานในสำนักงาน (In-Person) และ การทำงานระยะไกล (Remote) ซึ่งอาจหมายถึง การทำงานจากที่บ้าน (Work from Home) หรือการทำงานจากที่ใดก็ได้ที่สะดวกต่อการทำงาน (Work from Anywhere) (Institute, 2022)

2.4.2 ประเภทของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

ภายหลังจากการรองค์การทั้งหลายเริ่มปรับตัวเข้าสู่การทำงานในรูปแบบ Hybrid Working แล้ว ความท้าทายที่ตามมาจากความพยายามปรับตัวขององค์การคือ การนำรูปแบบการทำงานดังกล่าวไปปรับใช้ในองค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การที่หลากหลายนั้น ทำให้เกิดเป็น Hybrid ที่มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละองค์การ ทำให้คำว่าการทำงานแบบ Hybrid อย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะอธิบายให้เข้าใจถึง Hybrid Working ได้ โดย ESSEX.GOV.UK (Nicholas Ward, 2021) และ ญัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์ (2565) จึงได้มีการแบ่งประเภทของการทำงานแบบผสมผสานออกเป็น 5 ประเภทหลัก ๆ



ภาพที่ 5 ประเภทของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)
ดัดแปลงจาก ESSEX.GOV.UK (2021) และ ญัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์ (2565)

1) Office First - เน้นการทำงานที่สำนักงานเป็นหลัก

เป็นรูปแบบการทำงานที่เน้นการเข้าสำนักงานเป็นหลักและยืดหยุ่นน้อยที่สุด องค์กรที่ใช้รูปแบบการทำงานประเภทนี้จะให้ความสำคัญกับเวลางานและคาดหวังให้พนักงานเข้าสำนักงานเป็นส่วนใหญ่ หรืออาจมีข้อกำหนดเพิ่มเติมเพื่อให้พนักงานจะสามารถทำงานแบบ Remote ได้ เช่น ต้องเป็นพนักงานประจำที่มีอายุงาน 1 ปีขึ้นไป จึงจะสามารถทำงานแบบ Remote ได้ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง โดยต้องขออนุญาตหัวหน้างานก่อน

2) Fixed Hybrid - Hybrid แบบเฉพาะกลุ่ม

โดยหัวหน้างานเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น โดยกลุ่มที่สามารถทำงานแบบ Hybrid ได้ ซึ่งการแบ่งกลุ่มบุคลากรอาจตามภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ โดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีมนั้น ๆ จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าทีมของตนเองจะสามารถทำงานในรูปแบบใด หรือ Hybrid ในลักษณะใด ซึ่งการทำงานภาพรวมในองค์กรจะออกมาในลักษณะของการที่บางทีมสามารถทำงาน Remote ได้ ขณะที่บางทีมต้องเข้าทำงานสำนักงานเป็นหลัก ซึ่งอาจทำให้เกิดความไม่เท่าเทียมในการทำงานได้ ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้การทำงานในรูปแบบนี้ คือ Citigroup

3) Collaboration Days - เน้นการทำงานที่สำนักงาน แต่พนักงานสามารถเลือกวันที่ต้องการทำงานแบบ Remote ได้

มีความคล้ายคลึงกับรูปแบบ Office First คือเน้นให้พนักงานทำงานที่สำนักงานเป็นส่วนใหญ่ แต่ให้อิสระกับพนักงานในการเลือกที่จะทำงาน Remote ได้ ซึ่ง Collaboration Days จะแตกต่างกับ Office First ตรงที่ให้อิสระกับพนักงานในการเลือกและปล่อยให้ทีมกำหนดวันและเวลาเองได้ ขณะที่ Office First องค์กรจะเป็นผู้กำหนดเงื่อนไข ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้การทำงานในรูปแบบนี้ คือ Google

4) Flexible Hybrid - เน้นการทำงานแบบ Remote

โดยพนักงานมีอิสระในการเลือกวันเวลาและสถานที่ทำงานร่วมกัน เป็นรูปแบบที่เน้นการทำงานแบบ Remote เป็นหลัก โดยรูปแบบนี้พนักงานสามารถเลือกเวลาในการทำงานและสถานที่ทำงาน โดยให้อิสระกับทีมในการกำหนดรูปแบบงานให้เหมาะกับสิ่งที่ต้องทำในขณะนั้น คือบางทีมอาจจะนัดหมายทำงาน ณ สถานที่ใดสถานที่หนึ่งที่ไม่ใช่สำนักงานได้ แต่ข้อเสียคือ ผู้นำอาจจะต้องกังวลกับงบประมาณด้านพื้นที่ใช้สอย และการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้ และอาจทำให้เกิด Proximity Bias คือพนักงานที่มีที่อยู่อาศัยใกล้เคียงกันอาจนัดหมายทำงานด้วยกันบ่อยกว่า ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้การทำงานในรูปแบบนี้ คือ Twitter

5) Remote First - เน้นการทำงานแบบ Remote เป็นหลัก เข้าสำนักงานเฉพาะวาระโอกาสพิเศษ

รูปแบบการทำงานแบบ Remote First จะเป็นการทำงานทางไกลเป็นหลัก โดยองค์กรจะให้พนักงานเข้าสำนักงานเฉพาะวาระโอกาสพิเศษที่กำหนด แต่ข้อเสียคือหลาย ๆ องค์กรที่ไม่ใช่ Tech Companies หรือมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีไม่พร้อมที่จะสนับสนุนการทำงานบุคคลากรหรือบุคลากรบางคนอาจจะไม่พร้อมจะทำงานแบบ Remote ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ การนำรูปแบบนี้มาใช้จึงจำเป็นต้องสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรให้ถี่ถ้วนเสียก่อน ตัวอย่างขององค์กรที่ใช้การทำงานในรูปแบบนี้ คือ Dropbox

กล่าวโดยสรุป ประเภทของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ประกอบด้วย 5 ประเภท ตามการปรับใช้และความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ประกอบด้วย Office First - เน้นการทำงานที่สำนักงานเป็นหลัก, Fixed Hybrid - Hybrid แบบเฉพาะกลุ่ม โดยหัวหน้างานเป็นผู้ตัดสินใจ, Collaboration Days - เน้นการทำงานที่สำนักงาน แต่พนักงานสามารถเลือกวันที่ต้องการทำงานแบบ Remote ได้, Flexible Hybrid - เน้นการทำงานแบบ Remote โดยพนักงานมีอิสระในการเลือกวันเวลาและสถานที่ทำงานร่วมกัน (ไม่ใช่สำนักงาน) และ Remote First - เน้นการทำงานแบบ Remote เป็นหลัก เข้าสำนักงานเฉพาะวาระโอกาสพิเศษ โดยรูปแบบ Hybrid Working ทั้ง 5 ประเภทนี้ข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันไปตามบริบท ซึ่งปัจจัยหลัก ๆ ที่องค์กรควรให้ความสำคัญในการหยิบยกประเภทใดประเภทหนึ่งมาใช้ก็คือ วัฒนธรรมของ

องค์กรนั้น ๆ เนื่องจากหากองค์กรที่มีความเป็น Tech Companies ก็จะมีความพร้อมในการใช้รูปแบบที่เน้น Remote มากกว่า ขณะที่องค์กรที่ใช้รูปแบบดั้งเดิม Office First มาโดยตลอด หรือมีกฎระเบียบที่เคร่งครัดรัดกุมอย่างเช่นองค์กรราชการ องค์กรก็อาจจะไม่สามารถยืดหยุ่นได้มาก อาจจะทำให้ได้ในลักษณะของ Hybrid แบบมีเงื่อนไข เช่น บุคลากรที่มีอายุงานตามกำหนด และปฏิบัติงานดีประเมินได้ในระดับดีเยี่ยม จะสามารถเลือกทำงานแบบ Remote ได้เดือนละ 3 ครั้ง เป็นต้น

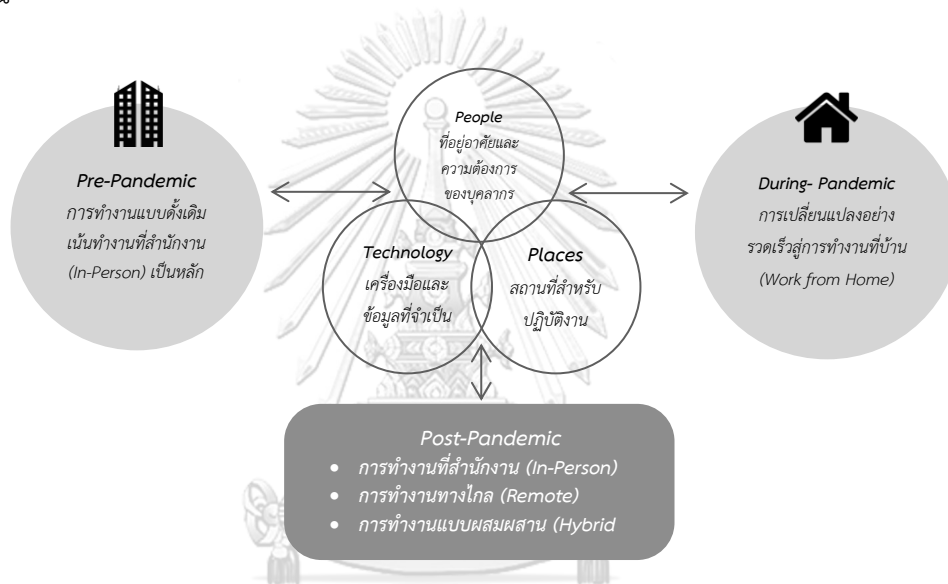
2.4.3 การเปลี่ยนผ่านของรูปแบบการทำงานจากรูปแบบเดิมสู่การทำงานวิถีใหม่

นับตั้งแต่การแพร่ระบาดของโควิด-19 องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนต่างก็ได้พยายามนำเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) เข้ามาใช้ในองค์กร ทั้งในลักษณะของการทดลองและการนำมาใช้อย่างถาวร ซึ่งหลายองค์กรเมื่อได้ปรับรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid แล้ว ก็ได้เห็นข้อดีของความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น เช่น การสามารถเลือกสถานที่ที่เหมาะสมในการทำงาน และสามารถวางแผน Work-Life Balance ได้ด้วยตัวเอง สามารถใช้เวลาได้อย่างคุ้มค่าที่สุด ไม่ต้องเสียเวลาไปอย่างสูญเปล่า เช่น การใช้เวลาช่วงเช้าในการศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานหรือใช้เวลากับครอบครัวแทนที่จะต้องเสียเวลาไปกับการเดินทางไปทำงาน เป็นต้น

โดยภายหลังจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 เมื่อบุคลากรในองค์กรสามารถได้ปรับตัวเข้ากับวิถีชีวิตใหม่และการทำงานรูปแบบใหม่แล้ว ปรากฏว่าบุคลากรเหล่านั้นไม่มีความต้องการที่จะกลับไปทำงานในสำนักงานทุกวันเช่นเดิมแล้ว อีกทั้ง Harvard Business Review ยังมีข้อความที่น่าสนใจเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานสู่ Hybrid Working โดยกล่าวว่า เป็นเวลากว่า 10 ปีที่กลุ่ม Future of Work Consortium ซึ่งเป็นการรวมตัวของบริษัทมากกว่า 100 แห่งจากทั่วโลกเพื่อวิจัยแนวโน้มในอนาคต ตั้งแต่เกิดโรคระบาด พบว่า การแพร่ระบาดของโควิด-19 เปรียบเสมือนแรงขับเคลื่อนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า บริษัทหลายแห่งมีความพยายามที่จะเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเข้าสู่การทำงานระยะไกล (Remote) หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว แต่ก็ไม่สำเร็จ แต่เมื่อเกิดการระบาดของโควิด-19 เพียงไม่กี่ปี กลับทำให้รูปแบบการทำงานสามารถปรับเปลี่ยนจากรูปแบบเดิมสู่รูปแบบใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และองค์กรต่าง ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การระบาดที่เกิดขึ้นได้ นำมาสู่การนำเทคโนโลยีของงานเสมือนจริงมาใช้ในวงกว้าง ไม่ว่าจะเป็นองค์กรเสมือนจริง (Virtual Organization) หรือ การทำงานแบบเสมือนจริง (Virtual Team) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิกฤติครั้งใหญ่ที่เกิดขึ้นนี้ กลายเป็นโอกาสในการรื้อระบบการทำงานขององค์กรสู่

การทำงานรูปแบบใหม่เพื่อให้ชีวิตในการทำงานของบุคลากรในองค์กรมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัว และยืดหยุ่นมากขึ้น (Harvard Business Review, 2021)

สืบเนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รูปแบบการทำงานขององค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานรูปแบบใหม่ โดยผู้วิจัยได้แบ่งรูปแบบการทำงานออกเป็น 3 ช่วง ซึ่งสอดคล้องกับช่วงเวลาของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ได้แก่ ช่วงก่อนก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 (Pre-Pandemic), ช่วงระหว่างการแพร่ระบาดของโควิด-19 (Pandemic) และ ระยะเวลาเปลี่ยนผ่านสู่โรคประจำถิ่น (Post-Pandemic) ซึ่งสรุปได้ ดังตามตารางต่อไปนี้



ภาพที่ 6 ตัวแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working Model) ดัดแปลงจาก ESSEX.GOV.UK (2021)

กล่าวโดยสรุป การพิจารณาถึงปัจจัยของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เนื่องจากปัจจัยสภาพแวดล้อมแต่ละด้านมีอิทธิพลต่อองค์กรแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของกิจการอาจนำมาเป็นโอกาสในการทำงานขององค์กร (Opportunity) ขณะเดียวกันก็อาจเป็นอุปสรรคที่องค์กรต้องเผชิญ (Threat) เช่นเดียวกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 ที่แม้จะส่งผลกระทบต่ออย่างมากต่อชีวิตและความเป็นอยู่ของมนุษย์ แต่ในขณะเดียวกันโควิด-19 ก็เป็นโอกาสในการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการทำงานขององค์กรเพื่อเข้าสู่องค์กรในรูปแบบดิจิทัล เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่รวดเร็วและสามารถเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานรูปแบบใหม่ได้จริง

2.4.4 องค์ประกอบสำคัญของการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

จากสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้องค์กรได้เริ่มเตรียมตัวเพื่อก้าวเข้าสู่ยุคของการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น องค์กรแต่แห่งจำเป็นต้องปรับตัวไปพร้อมๆ กับการแสวงหาวิธีการสร้างประสิทธิภาพในการทำงานให้เกิด โดยไม่มองข้ามความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการเติบโตขององค์กรหรือการวางรากฐานสำหรับองค์กรในระยะยาวจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีคุณภาพชีวิตที่ดี สามารถทำงานและมีความเชื่อมโยงกับสังคมหรือเครือข่ายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่มีข้อจำกัดด้านระยะทางหรือระยะเวลา รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่เหมาะสมและเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมการทำงาน โดยปัจจัยทั้งหมดนี้จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ซึ่งองค์ประกอบสำคัญที่องค์กรควรคำนึงถึงเมื่อนำรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มาใช้ในองค์กร ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร การทำงานร่วมกันและการติดต่อสื่อสาร สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้ (Teevan, 2021)

1) คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร

การทำงานระยะไกลและการทำงานที่สำนักงานมีข้อดีและข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถผสมผสานรูปแบบการทำงานเหล่านี้ให้กลายเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กรได้ แทนที่จะยึดติดกับรูปแบบเดียวแต่คาดหวังผลลัพธ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม แนวทางสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานแบบ Hybrid Working ได้แก่ การกำหนดวันที่ต้องเข้าสำนักงาน โดยมุ่งเน้นการทำงานที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรหรืองานที่จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วม เช่น การระดมความคิดที่ต้องทำร่วมกันหลายฝ่าย ในส่วนของวันที่ต้องทำงานระยะไกล อาจเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ออกแบบตารางการทำงานของตนเอง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำร่วมกับกิจกรรมอื่นๆ ในชีวิต เป็นการสร้างสมดุลชีวิตระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-life Balance) เช่น การใช้เวลากับครอบครัว การออกกำลังกาย หรือการใช้เวลากับงานอดิเรก หรือการอนุญาตให้บุคลากรงีบหลับช่วงสั้น ๆ ได้หากร่างกายต้องการพักผ่อน เนื่องจากมีผลการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของสมองที่ระบุว่า การนอนพักช่วงสั้นๆ เพียง 5 นาที ช่วยลดความเครียดและทำให้กระบวนการคิดมีประสิทธิภาพมากขึ้น แม้ว่าการทำงานระยะไกลหรือ Remote จะช่วยให้บุคลากรไม่ต้องเสียเวลาเดินทางและเผชิญกับปัญหาการจราจรติดขัด แต่ก็มีข้อควรระวังในการกำหนดช่วงเวลาทำงานให้ชัดเจนเหมือนกับกฎที่มีในสำนักงาน เพื่อป้องกัน

ไม่ให้ชีวิตการทำงานเบียดเบียนเวลาส่วนตัว และเพื่อให้เกิดความสมดุลชีวิตระหว่างการทำงาน และชีวิตส่วนตัวของบุคลากรองค์กรได้อย่างแท้จริง

2) การทำงานร่วมกันและการติดต่อสื่อสาร

การทำงานร่วมกันและการติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้พนักงานหลายคนอยากกลับไปทำงานที่สำนักงาน เนื่องจากการทำงานที่สำนักงานจะทำให้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานอย่างใกล้ชิด การทำงานระยะไกลจึงไม่สามารถตอบโจทย์การทำงานได้อย่างรอบด้าน ขณะที่การทำงานแบบ Hybrid Working เป็นทางเลือกที่ดีในการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานทางไกลและการทำงานที่สำนักงาน อย่างไรก็ตาม การทำงานแบบ Hybrid ก็ไม่ควรมองข้ามรายละเอียดด้านการสื่อสารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ภายในทีมหรือในหน่วยงาน รวมทั้งจัดตารางการทำงานระหว่างวันที่ต้องเข้าทำงานที่สำนักงานกับวันที่สามารถทำงานทางไกลให้สอดคล้องกับแผนการดำเนินงานของทีม เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้น เช่น ถ้าหากต้องการประชุมก็ควรนัดหมายและจัดตารางให้พนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องเข้ามาประชุม ณ ห้องประชุมพร้อมกันตามวันที่กำหนด ไม่ให้เกิดเป็นการแบ่งแยกเรื่องสถานที่ประชุม เพื่อลดการสื่อสารที่ผิดพลาดและเพื่อให้การประชุมบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

3) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม

สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์กรส่วนใหญ่มักเกิดจากการระดมสมองและสร้างต้นแบบแนวคิดร่วมกัน ซึ่งการทำงานแบบผสมผสานนั้นก็มีความเหมาะสมในตามแบบแผน โดยองค์กรจะต้องวางแผนการทำงานอย่างถูกวิธี เพราะถ้าหากวางแผนผิดก็อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ภายในทีมและจะสามารถทำลายประสิทธิภาพการทำงานปิดกั้นโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมไปได้ โดยแนวทางการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ การพิจารณาว่างานประเภทใดเหมาะกับการทำงานระยะไกลหรือการทำงานที่สำนักงาน โดยงานส่วนใหญ่งานที่ต้องใช้สมาธิหรืออาศัยความรู้ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลมักจะเหมาะกับการทำงานระยะไกล ส่วนงานที่ต้องพึ่งพาการทำงานเป็นทีม (Teamwork) หรือการระดมความคิดและแก้ไขปัญหา จะเหมาะกับการทำงานแบบเผชิญหน้า เช่น การขับเคลื่อนโครงการขนาดใหญ่อาจจำเป็นต้องนัดหมายทุกคนในทีมมาประชุมร่วมกันที่สำนักงานจนกว่าจะได้ข้อสรุปและแผนงานที่ชัดเจน จึงค่อยกระจายงานให้แต่ละคนรับผิดชอบตามตำแหน่งหน้าที่ โดยหลังจากการแบ่งงานกันแล้ว ก็สามารถทำงานระยะไกลได้ ซึ่งจะมีความอิสระและยืดหยุ่นจะช่วยให้พนักงานสามารถจดจ่อกับการทำงานในส่วนของตัวเองได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Cigna, 2020)

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบสำคัญของการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่ คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร การทำงานร่วมกันและการติดต่อสื่อสาร และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยหัวใจสำคัญของทั้ง 3 องค์ประกอบนี้คือ การหาจุดร่วมที่เหมาะสมระหว่างรูปแบบการทำงานระยะไกล (Remote) ซึ่งจะเน้นไปที่ความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานของพนักงานแต่ละคน และรูปแบบการทำงานแบบเผชิญหน้า หรือทำที่สำนักงาน (In-Person) ที่จะเน้นไปในส่วนของการทำงานร่วมกันในทีมหรือในแผนก หรือส่วนงานที่ต้องตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของส่วนร่วม รวมถึงมีการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร โดยจะมุ่งศึกษาในมิติของมนุษย์หรือทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ยั่งยืน

2.4.5 ตัวอย่างองค์กรที่นำการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มาใช้

ปัจจุบันมีองค์กรหลายประเภทที่ปรับตัวสู่การทำงานแบบ Hybrid ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศก็ได้มีการนำรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) เข้าไปปรับใช้ในองค์กรในลักษณะต่างๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร จากการศึกษาจากข้อมูล เอกสารและบทพจนานุกรม พบว่า การทำงานแบบ Hybrid สามารถนำไปปรับใช้ได้กับหน่วยงานทุกรูปแบบ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน อย่างไรก็ตามในภาครัฐมักพบในต่างประเทศเป็นหลัก ในส่วนของประเทศไทยยังไม่พบการนำมาใช้อย่างเป็นทางการ โดยจะสรุปตามตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตัวอย่างองค์กรในประเทศไทยและต่างประเทศที่นำการทำงานแบบ Hybrid Working มาใช้

| องค์กรในประเทศไทยที่นำการทำงานแบบ Hybrid Working มาใช้ | | | |
|--|--|---|--|
| องค์กร | ลักษณะขององค์กร | รูปแบบ Hybrid Working | ปัจจัยสู่ความสำเร็จ |
| บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG | กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่ ธุรกิจซีเมนต์ และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ธุรกิจเคมี คอลส์ และธุรกิจ Packaging | “หัวหน้างาน” เป็นผู้กำหนดการทำงานของทีม เพื่อสร้าง “บรรยากาศในทีม” บนวัฒนธรรมแบบ Hybrid Workplace | การทำงานแบบ Hybrid เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนผ่านสู่วัฒนธรรมใหม่ที่ส่งเสริมการคิดและพัฒนานวัตกรรม |

| | | | |
|---|---|--|--|
| บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ AIS | บริษัทมหาชนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของไทย | เปิดให้พนักงานออกแบบการทำงานเอง สามารถทำงานได้จากทั้งภายในสำนักงานและพื้นที่ตามความสะดวก เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามาตอบโต้ | เน้นการสื่อสาร การทำงานร่วมกันได้จากทุกที่ ทุกเวลาผ่าน Smart Meeting และ Smart PBX ที่เชื่อมต่อโทรศัพท์ ภายในสำนักงาน เข้ากับ Smartphone ของพนักงานทุกคน |
|---|---|--|--|

| | | | |
|---------------|---|--|---|
| LINE Thailand | ธุรกิจแอปพลิเคชัน LINE ส่งข้อความและการให้บริการอีกหลากหลายที่คำนึงถึงการใช้งานบนโทรศัพท์มือถือ | พนักงานสามารถออกแบบรูปแบบการทำงาน และสามารถเลือกพื้นที่ในการทำงานในสำนักงานได้ด้วยตัวเอง | มองเห็นว่าการทำงานแบบ Hybrid เป็นรูปแบบการทำงาน New Normal ตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ ที่สำคัญยังสามารถทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา พิสูจน์ได้ว่าการทำงานในรูปแบบ Hybrid ทำให้ธุรกิจเดินไปได้ดี พนักงานก็มีอิสระในการทำงาน ซึ่ง Line ยังเดินหน้าใช้โมเดลนี้อย่างต่อเนื่อง |
|---------------|---|--|---|

| | | | |
|--------------------------------|--|---|---|
| ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) | ธนาคารไทยพาณิชย์ให้บริการทางด้าน การเงิน แบบครบวงจร ให้แก่ลูกค้าทุกประเภท ทั้งที่เป็นบริษัทขนาดใหญ่ วิสาหกิจ ขนาด กลางและขนาด ย่อม และลูกค้า รายย่อย | เน้นการทำงานจาก ระยะไกล (Remote Working) เป็นหลัก | SCB สามารถบริหารจัดการให้พนักงาน ทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ภายใต้การทำงาน แบบ Hybrid โดยใช้ เทคโนโลยีที่สามารถ เชื่อมต่อข้อมูล และ จัดการแสดงผลข้อมูล ได้ ตรงกัน ทั้งหมด รวมถึงสามารถนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์ ปรับปรุงกระบวนการ ได้สะดวกยิ่งขึ้น |
|--------------------------------|--|---|---|

| | | | |
|---|---|---|--|
| บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) หรือ Microsoft Thailand | บริษัทผู้ผลิตและ พัฒนาซอฟต์แวร์ รายใหญ่ของโลก | พนักงานสามารถ ทำงานจากที่บ้านได้ สูงสุด 50 % ของ เวลาทั้งหมด (ถ้า ต้องการมากกว่า 50% ต้องให้หัวหน้า งานอนุมัติ) | ในการทำงานแบบ Hybrid เน้น ความ สมดุลของปัจจัยทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ Work Site (สามารถออกแบบการ ทำงาน ได้), Work Location (สามารถ เลือกสถานที่ทำงานได้ ถ้าหากต้องการทำงาน ที่ต่างจังหวัด ต้องมี ชั้น ต อ น ก า ร ข อ อนุญาตก่อน) และ Work Hours (เวลา ทำงานที่ยืดหยุ่น) |
|---|---|---|--|

| องค์กรในต่างประเทศที่นำการทำงานแบบ Hybrid Working มาใช้ | | | |
|--|---|---|--|
| องค์กร | ลักษณะของ องค์กร | รูปแบบ Hybrid Working | ปัจจัยสู่ความสำเร็จ |
| Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) | หน่วยงานรัฐ ภายใต้การกำกับ ของรัฐบาล แคนาดา | เป็นการทำงานแบบ Hybrid ที่เน้นการ เข้าสำนักงานเป็น หลัก โดยการทำงาน แบบ Remote จะ ขึ้นอยู่กับหัวหน้า งานและการพูดคุย ภายในทีมแบบ case-by-case | เป็นหน่วยงานที่มี Hybrid Work Model และมีระเบียบในการ ทำงานแบบ Hybrid ที่ชัดเจน ว่างานที่ใด สามารถทำงาน ระยะไกลได้ และงาน ใดที่จำเป็นต้องเข้ามา ที่สำนักงาน |
| สำนักงานเลขาธิการ สหประชาชาติ (United Nations Secretariat หรือ UN | องค์กรระหว่าง ประเทศที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อ รักษาสันติภาพ และความมั่นคง ระหว่างประเทศ รวมถึงเป็น ศูนย์กลางสำหรับ การประสานงาน ของของชาติต่างๆ | มีการปรับใช้การ ทำงานแบบ Remote มากขึ้น โดยเน้นให้พนักงาน เลือกสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ เหมาะสม และ สามารถจัดการการ ทำงานได้ด้วยตัวเอง | มีการใช้ Flexible Working Arrangements (FWA) Toolkit มา เป็นเครื่องมือในการ ทำงานแบบ Hybrid เช่น Unite Mail (Microsoft Outlook), การส่งข้อความภายใน , Social Networking ขององค์กร รวมถึง เว็บไซต์ที่อำนวยความสะดวก สะดวกในการทำงาน ร่วมกันแบบออนไลน์ |
| Dropbox | ธุรกิจให้บริการ ฝากไฟล์และแชร์ ไฟล์ข้อมูลบน อินเทอร์เน็ต หรือ คลาวด์ (Cloud Storage) | เน้นให้พนักงานเข้า สำนักงานเมื่อมีการ ประชุม โดยเปลี่ยน พื้นที่สำนักงานให้ เป็นห้องประชุมและ Co-working Space | บริษัทมีแนวคิดว่าจะ ไม่ให้พนักงานเข้ามา เพื่อนั่งทำงานคนเดียว แต่จะให้เข้ามาทำงาน เมื่อต้องมีกิจกรรม หรือประชุมร่วมกับทีม |
| Uber (สหรัฐอเมริกา) | บริษัทเครือข่าย คมนาคมมี สำนักงานใหญ่ใน ซานฟรานซิสโก | ให้พนักงานเข้า สำนักงาน 3 วันต่อ สัปดาห์ โดยสามารถ | มองว่าการทำงานแบบ Hybrid ก็เพียงพอ ไม่ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง สู่การทำงานระยะไกล |

| | | | |
|--------|--|--|--|
| | รัฐแคลิฟอร์เนีย ซึ่งดำเนินการใน หลายประเทศ | เลือกวันได้ตามความ สมัครใจ | (Remote) เพราะทำ ให้พนักงานมีอิสระ |
| Barlow | สำนักงาน กฎหมายในชิคาโก สหรัฐอเมริกา | ให้พนักงานทำงาน แบบ Hybrid โดย สามารถเลือกวันได้ ตามความสมัครใจ เนื่องจาก การ ปฏิบัติงานด้าน กฎหมายจะมี เอกสารจำนวนมาก จึงจำเป็นต้องเข้า สำนักงาน เป็น ระยะๆ | เนื่องจาก เป็น หน่วยงานที่เกี่ยวกับ กฎหมาย จึงมองว่าการ คำนึงถึงสุขภาพจิต (Mental Health) ของ พนักงานต้องมาเป็น อันดับแรก การทำงาน แบบ Hybrid จะทำให้ พนักงานมีอิสระในการ จัดการสมดุลของชีวิต การทำงาน และ ชีวิตประจำวันได้ |

ที่มา : รวบรวมและสรุปโดยผู้วิจัย

กล่าวโดยสรุป การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มีการปรับใช้อย่างหลากหลายทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ โดยนำไปปรับใช้ในบริบทที่แตกต่างกันตามลักษณะขององค์กร ในประเทศไทยส่วนใหญ่จะเป็นการปรับใช้ในองค์กรเอกชนขนาดใหญ่และสถาบันทางการเงิน เช่น บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG, บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) หรือ AIS, LINE Thailand ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) หรือ Microsoft Thailand และองค์กรในต่างประเทศซึ่งพบว่ามีการหลากหลายรูปแบบนำไปใช้ ทั้งองค์กรเอกชนและองค์กรภาครัฐ เช่น Treasury Board of Canada Secretariat (TBS), สำนักงานเลขาธิการสหประชาชาติ (United Nations Secretariat) หรือ UN, บริษัท Dropbox Uber (สหรัฐอเมริกา) และสำนักงานกฎหมาย Barlow ในชิคาโก สหรัฐอเมริกา เป็นต้น อย่างไรก็ตามการปรับใช้การทำงานแบบ Hybrid ในภาครัฐยังคงพบแค่ในต่างประเทศ ในส่วนของประเทศไทยยังไม่พบการนำมาใช้ในเชิงนโยบาย

ทั้งนี้หากมองผ่านการวิเคราะห์ธรรมชาติขององค์กรอาจกล่าวได้ว่า การที่รูปแบบการทำงาน Hybrid มีการปรับใช้ในองค์กรเอกชนอย่างแพร่หลาย ขณะที่ภาครัฐยังคงมีจำนวนน้อย อาจเนื่องมาจากลักษณะขององค์กรที่ต่างกันและอยู่ในบริบทที่แตกต่าง ทำให้แต่ละองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทนั้นๆ เช่น องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรขนาดใหญ่อยู่ภายใต้กฎหมายมีกฎระเบียบสูง มีความเป็นลายลักษณ์อักษร ยึดหยุ่นได้ต่ำ ส่วนภาคเอกชนมีการ

บริหารงานภายในองค์กรเอง มีความเป็นอิสระมากกว่า มีความยืดหยุ่นสูง จึงเปลี่ยนแปลงง่าย และรวดเร็วกว่า

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัจจุบันยังพบน้อยในภาครัฐไทยแต่ก็มีความเป็นไปได้ที่จะมีการปรับตัวในอนาคต เนื่องจากมีกรณีตัวอย่างของหน่วยงานรัฐในต่างประเทศที่ประสบความสำเร็จให้เห็นกันบ้างแล้ว การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working จึงเป็นส่วนสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจและสร้างการรับรู้ที่ถูกต้อง ทั้งในประเด็นของนิยามและองค์ประกอบสำคัญ รวมถึงประเภทของการทำงานแบบผสมผสานที่มีการแบ่งประเภทตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร ประกอบกับการทำงานแบบ Hybrid เป็นรูปแบบการทำงานที่ค่อนข้างใหม่และเป็นประเด็นที่ทำนายสำหรับองค์กรในปัจจุบัน รวมไปถึงบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ที่ผู้วิจัยนำมาเป็นกรณีศึกษาด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะนำตัวแบบ 5 รูปแบบของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มาปรับใช้ในข้อคำถามเพื่อประเมินว่าปัจจุบันแผนกสื่อสารการตลาดของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด มีการทำงานแบบ Hybrid ในรูปแบบใด ประกอบกับนำองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ประสบความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร การทำงานร่วมกันและการติดต่อสื่อสาร และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและการสร้างสรรค์นวัตกรรม มาประกอบการวิเคราะห์สรุปแนวทางการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ในองค์กรด้วย

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

ทัศนคติเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กร เพราะมีงานวิจัยจำนวนมากชี้ว่าบุคลากรในองค์กรที่มีทัศนคติด้านบวกจะมีผลการปฏิบัติงานและความคิดสร้างสรรค์สูงกว่าบุคลากรที่มีทัศนคติด้านลบ (Spreitzer & Porath, 2012 : อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย ,2560) ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชยันต์ ศรีวิจารณ์ (2554) ที่พบว่าทัศนคติในการทำงานมีผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในองค์กร ประกอบกับการศึกษาของ ปรีชา รัตนบุรี (2556) พบว่าทัศนคติในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลของการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรหลายองค์กรจึงมีความพยายามอย่างต่อเนื่องที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและความคิดของบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางที่องค์กรต้องการ เพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นแสดงออกซึ่งสิ่งที่องค์กรคาดหวัง (Jablin & Krone, 1987)

2.5.1 นิยาม

วันชัย มีชาติ (2544) ทัศนคติ (Attitudes) ทัศนคติเป็นการประเมินของบุคคลที่มีต่อวัตถุบุคคล หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าชอบหรือไม่ชอบทัศนคติจึงเป็นความรู้สึกของคนที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

สุธรรม รัตน์โชติ (2552) ทศนคติ (Attitude) เป็นตัวกำหนดแนวโน้มของพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะทศนคติสามารถเชื่อมโยงกับการรับรู้บุคลิกภาพ ความรู้สึก และแรงจูงใจ ทศนคติเป็นสภาวะความพร้อมของสมองที่จะกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม และทศนคติจะต้องมีสิ่งรองรับ (Subject) เช่น ทศนคติต่อการเป็นครู ทศนคติต่อสินค้า ทศนคติต่อโลกาภิวัตน์ เหล่านี้ เป็นต้น

เจษฎา นกน้อย (2560) ทศนคติ (Attitude) ให้คำนิยามของ ทศนคติไว้ว่า ความรู้สึกและความเชื่อที่กำหนดการรับรู้ของบุคคลต่อสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ ซึ่งมีผลให้บุคคลแสดงการกระทำ ตลอดจนส่งผลต่อการปฏิบัติตน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2545) เจตคติ (Attitude) เดิมใช้คำว่า ทศนคติ ต่อมาคณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยความเห็นชอบของราชบัณฑิตยสถาน ให้ใช้คำว่า เจตคติ (2519) และกรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการได้ใช้คำนี้มาโดยตลอดจนถึงปัจจุบัน เจตคติมีลักษณะเป็นนามธรรม เราไม่อาจสัมผัสเจตคติได้โดยตรง แต่เราอาจทราบเจตคติของบุคคลได้จากการสังเกตพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

กล่าวโดยสรุป “ทศนคติ” หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลหนึ่ง ๆ ที่มีต่อบุคคล วัสดุ สถานการณ์ต่าง ๆ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวซึ่งส่งผลให้ความรู้สึก ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจ ในบางกรณีการตอบโต้หรือแสดงออกมาผ่านพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

2.5.2 องค์ประกอบของทศนคติ

บุคคลปกติจะต้องประกอบด้วยอาการครบ 32 ประการเช่นเดียวกับรูปสามเหลี่ยมต้องประกอบด้วย 3 ด้าน สำหรับเจตคติมีองค์ประกอบ อยู่ 3 ประการ ซึ่งประกอบกันเป็นเจตคติ ของบุคคลความหมายของทศนคติ ดังต่อไปนี้ รูป 3 เหลี่ยม วันชัย มีชาติ (2544) ทศนคติจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) องค์ประกอบด้านพุทธิปัญญา (Cognitive) ซึ่งได้แก่ความคิด ความเชื่อ สติปัญญา ความรู้ ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น บุคคล สิ่งของ หรือสถานการณ์ต่าง ๆ

2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective) เป็นเรื่องของอารมณ์ ความรู้สึกต่อสิ่งเหล่านั้น ซึ่งอาจขึ้นกับประสบการณ์ของแต่ละคน

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior) ได้แก่ พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของทศนคติประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านความคิด ประกอบด้วยความคิด ความเชื่อ และความรู้ มิติด้านจิตใจ ได้แก่ ความรู้สึกและประสบการณ์ของแต่ละคน และมิติด้านพฤติกรรม ได้แก่ การแสดงออกของแต่ละคน ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประการนี้ จะสัมพันธ์และส่งผลต่อกันเมื่อองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งเปลี่ยนแปลงไปองค์ประกอบอื่น ๆ ก็จะได้รับผลกระทบด้วย

2.5.3 ทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคล

นวลศิริ เปาโรหิตย์ (2551) ประเภทของทัศนคติที่นักวิชาการด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารให้ความสนใจศึกษานั้น เป็นทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลมากกว่าจะศึกษาทัศนคติแบบกว้าง ๆ โดยทั่วไป การศึกษาในส่วนนี้ก็จะพิจารณาเฉพาะทัศนคติที่กระทบต่อการทำงาในองค์กรและทัศนคติที่มีผู้นิยมให้ความสนใจศึกษา ดังนี้

1. ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความพึงพอใจในงานเป็นการวัดถึงทัศนคติโดยทั่ว ๆ ไป ของบุคคลที่มีต่องานของเขาเอง โดยผู้ที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีแนวโน้มที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรมาก และน่าจะส่งผลถึงผลงานขององค์กร ขณะที่ผู้ที่มีความพอใจในงานต่ำก็จะทุ่มเทต่อการทำงานน้อยลง จะเห็นว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะมีทัศนคติทางบวกกับองค์กร ขณะที่ผู้ที่ไม่พอใจในงานจะมีทัศนคติในทางลบต่อองค์กร

2. ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) เป็นระดับของการกำหนดหรือผูกพันตัวเองของบุคคลเข้ากับงานที่ทำหรือกิจกรรมที่เข้าไปมีส่วนร่วม รวมทั้งการพิจารณาว่าสิ่งที่ได้กระทำเป็นสิ่งสำคัญและมีคุณค่า ผู้ที่มีความเกี่ยวข้องกับงานสูงจะให้ความสำคัญและสนใจเกี่ยวกับงานที่ทำและวิธีการทำงาน และมักจะมีอัตราการขาดงานและลาออกต่ำ ซึ่งความรู้สึกเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานนี้อาจเกิดจากสาเหตุหรือปัจจัยหลายประการ องค์กรและผู้บริหารจะต้องนำมาพิจารณาและประยุกต์ให้สอดคล้องกับแต่ละบุคคล

3. ความผูกพันกับองค์กร (Organizational Commitment) เป็นสภาวะที่พนักงานผูกพันตัวเองเข้ากับองค์กรใดองค์กรหนึ่งและเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ และมีความต้องการที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นไว้ ซึ่งพนักงานจะรู้สึกมีความเกี่ยวข้องจงรักภักดี และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ความผูกพันกับองค์กรนี้จะมีความแตกต่างจากความเกี่ยวข้องกับงาน ในแง่ที่ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement) เป็นการกำหนดตัวเองและเป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานใดงานหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนความผูกพันกับองค์กรเป็นความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ต้องการงานในองค์กร ความผูกพันกับองค์กรจะทำให้พนักงานในองค์กรมีอัตราการเข้า-ออกงานต่ำ

กล่าวโดยสรุป ทัศนคติเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความละเอียดอ่อนและมีความสัมพันธ์ต่อองค์ประกอบอื่น ๆ รอบตัว โดยคนหนึ่งคนจะมีทัศนคติเกิดขึ้นมากมาย เนื่องจากบุคคลจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นสิ่งของหรือสิ่งอื่น ๆ จำนวนมากในแต่ละวัน อย่างไรก็ตาม แม้ว่าบุคคลจะมีทัศนคติที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป แต่การศึกษาการปรับตัวทางด้านทำงานจะไม่พิจารณาทัศนคติของบุคคลในทุก ๆ เรื่อง จะศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลหรือผลงานของบุคคลในองค์กรเท่านั้น

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “ทัศนคติ” และศึกษาแนวความคิดทางด้านทัศนคติและประเภทของทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน โดยการวิจัยในครั้งนี้เลือกใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และใช้วิธีการศึกษาทัศนคติผ่านคำถามปลายเปิด หรือ Open-ended Questions เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น อย่างไรก็ตาม ในคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับการปรับตัวด้านทำงานไม่จำเป็นต้องศึกษาทัศนคติของบุคคลในทุกเรื่อง สามารถศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อการทำงานของบุคคลหรือผลงานของบุคคลในองค์กรเท่านั้น เช่น คำถามที่เกี่ยวกับความพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์กร กระบวนการทำงานและความเกี่ยวข้องกับงาน โดยผู้ศึกษาจะนำทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่ได้ศึกษานี้มาเป็นแนวทางในสร้างคำถาม โดยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับทัศนคติจะพิจารณาจากคำสำคัญในประเด็นที่เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานแบบ Hybrid Working

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บังอร เบ็ญจาธิกุล (2564) ได้ศึกษาประเด็น การทำงานแบบผสมผสาน มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานแบบ Hybrid ประกอบไปด้วย การจัดระเบียบด้านการทำงาน การจัดสถานที่ทำงานที่เหมาะสม มีเทคโนโลยี และเครื่องมือที่ทันสมัย สุขภาพจิตในการทำงาน การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มผลงานและขีดความสามารถ ส่วนของปัญหาและอุปสรรคของไฮบริด (Hybrid) พบว่าการทำงานแบบผสมผสานไม่เหมาะสมกับลักษณะงานบางตำแหน่ง เกิดปัญหาเรื่องเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพ ปัญหาสุขภาพจิตในการทำงาน รวมถึงปัญหาวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงเพราะการทำงานต่างสถานที่ด้วย (เบ็ญจาธิกุล บังอร, 2564)

เปรมพร มั่นเสมอ (2545) ได้ศึกษาประเด็น การปรับตัวและกระบวนการปรับตัวจากการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป พบว่า การปรับตัวเป็นกระบวนการทางจิตใจที่บุคคลต้องเผชิญ และเปิดรับประสบการณ์เกี่ยวกับความต้องการ ความกดดัน ความท้าทายและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากตนเองและสิ่งแวดล้อม และสามารถนำประสบการณ์ที่เกิดขึ้นมาผสมผสานในโครงสร้างของตนได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงตนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ โดยที่ตนเองรู้สึกมีความสุขทั้งกายและจิตใจ

และสามารถดำเนินชีวิตไปได้อย่างราบรื่น โดยงานวิจัยเล่มนี้ยังอธิบายถึงกระบวนการการปรับตัวไว้ว่า การปรับตัวมนุษย์เป็นไปตามแรงผลักดัน 2 ประการ ได้แก่

1. แรงผลักดันภายนอก หมายถึง ความต้องการที่เกิดจากสภาพแวดล้อมและสังคม ซึ่งเกิดจากการที่มนุษย์ต้องอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อม และการที่ต้องอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น มนุษย์จึงต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและสังคมนั้น ๆ ซึ่งความต้องการจากสังคมเป็นแรงผลักดันที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อบุคคล

2. แรงผลักดันภายใน หรือแรงกระตุ้นที่เกิดจากสภาพทางสรีระภายในร่างกายและจากประสบการณ์ทางสังคมที่ได้เรียนรู้ในอดีตเป็นความต้องการภายในของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจาก 2 ส่วน คือ สภาพทางสรีระของบุคคล ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ และความอบอุ่นเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ด้วยความสะดวกสบาย และส่วนที่สองเกิดจากสภาวะทางจิตใจ เป็นผลของการเรียนรู้จากประสบการณ์ทางสังคมที่ผ่านมา โดยแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดสภาวะทางจิตใจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ความคับข้องใจ หมายถึง สภาพของจิตใจหรือความรู้สึกที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากความปรารถนาของบุคคลถูกขัดขวาง ไม่อาจบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการได้

2. ความขัดแย้งในใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่บุคคลเกิดความขัดแย้งในใจตนเอง เกิดเป็นความลำบากใจ หนักใจ หรืออึดอัดใจในการตกลงใจเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

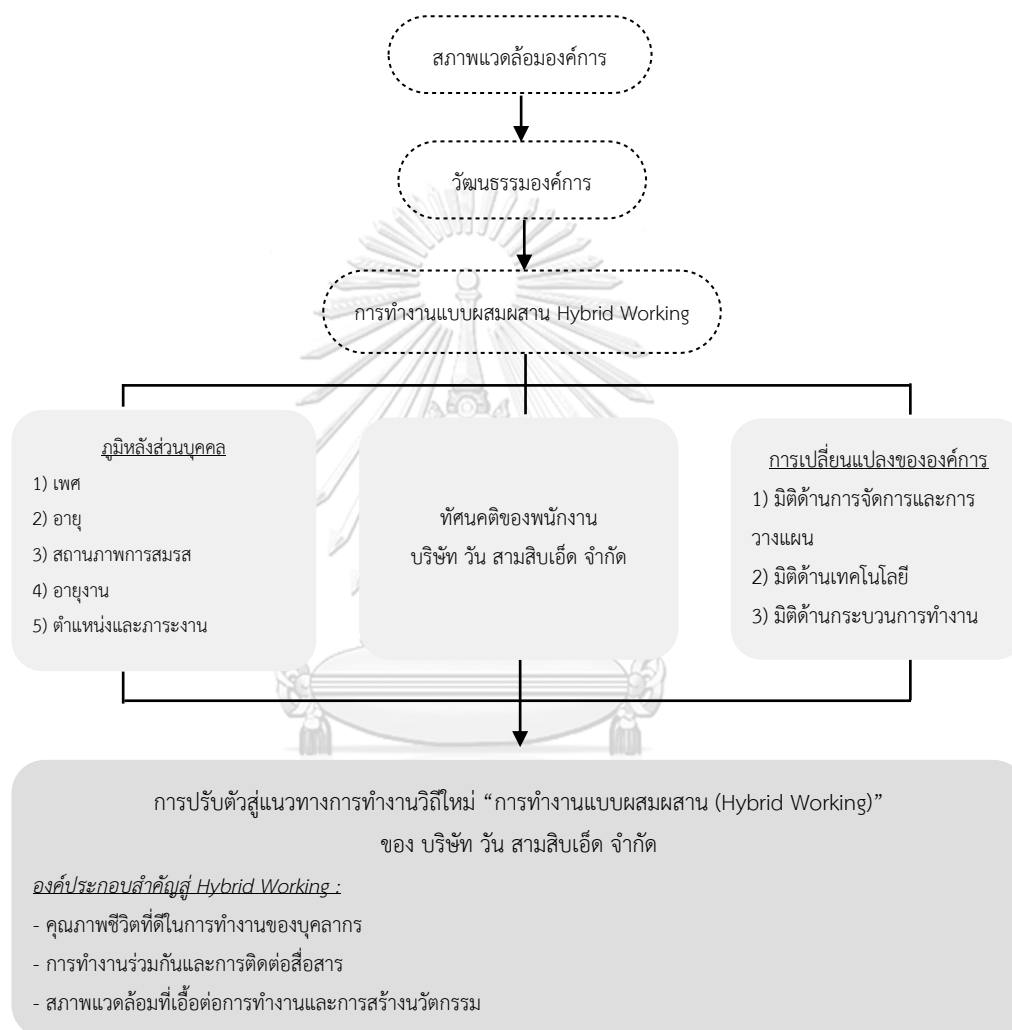
3. ความกดดัน หมายถึง สภาพการณ์บางประการที่ผลักดันหรือเรียกร้อง บังคับให้บุคคลจำต้องกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความกดดันนี้เกิดขึ้นได้จากทั้งตนเอง (ความมุ่งหวังและอุดมคติของบุคคลนั้นที่สูงเกินไป) และเกิดขึ้นจากสิ่งแวดล้อม (เช่น ครอบครัว บุคคลรอบข้าง การแข่งขัน ความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงของสังคม) ในเหตุการณ์เดียวกัน อาจทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกทางลบในระดับที่ต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกันของบุคคล

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้การศึกษาวิจัยในหัวข้อการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์การ วัฒนธรรมองค์การ การทำงานในรูปแบบผสมผสาน Hybrid Working การปรับตัวขององค์การ การปรับตัวของพนักงาน และกระบวนการทำงาน รวมถึงแนวคิดทางด้านทัศนคติมาประกอบการวิเคราะห์ในวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากแนวคิดและหัวข้อที่ศึกษาข้างต้นมีความสัมพันธ์กันและสามารถวิเคราะห์ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยร้อยเรียงผ่านภาพกว้างอย่าง สภาพแวดล้อมองค์การ ลงมาสู่วัฒนธรรม

องค์กร ส่งผลให้เกิดการปรับตัวขององค์กรและกระบวนการทำงาน และการวิเคราะห์ในมิติของมนุษย์ผ่านทัศนคติและภูมิหลังส่วนบุคคลซึ่งสามารถสรุปเป็นแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด คำสำคัญต่างๆ ในลักษณะของกรอบแนวคิดการวิจัย ดังปรากฏในภาพที่ 7

ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

จากการศึกษาวิจัยที่ได้กล่าวไปข้างต้นว่างานวิจัยเรื่อง การปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด) ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อวิเคราะห์กระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” และเพื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงานเอกชนในสังกัดบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด รวมถึงเพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” และเพื่อนำไปสู่การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้นผู้วิจัยจึงได้วางแผนการออกแบบระเบียบวิธีวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

3.1 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด) โดยการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ เอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์ โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) โดยการศึกษาวิจัยนี้จะมุ่งศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับการปรับตัวองค์กร และการปรับตัวทางด้านการทำงาน การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) และแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ ซึ่งจะนำเนื้อหาเหล่านี้ไปสู่การวิเคราะห์เพื่อชี้ให้เห็นว่า บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด มีการปรับตัวในลักษณะและมิติใด รวมถึงมีการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร โดยจะมุ่งศึกษาในมิติของมนุษย์หรือทัศนคติของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กรจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ยั่งยืน

3.2 แหล่งข้อมูล

การศึกษาค้นคว้านี้ได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data) ตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ด้านทัศนคติและความคิดเห็นของพนักงานบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานวิถีใหม่ Hybrid Working รวมถึงกระบวนการปรับตัวและการจัดการขององค์กรในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้านการจัดการและการวางแผน มิติด้านเทคโนโลยี และ มิติด้านกระบวนการทำงาน

2) ทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล เอกสาร ประกาศของบริษัท เกี่ยวกับนโยบายการทำงานในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 จนถึงปัจจุบัน ที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนการทำงานเข้าสู่การทำงานรูปแบบใหม่ Hybrid Working ของบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

3.3 กลุ่มประชากรเป้าหมายและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ พนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ในแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากตัวแทนของคนในแผนกสื่อสารการตลาด เนื่องจากเป็นส่วนงานที่ดำเนินนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) โดยจะแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 ส่วน จำนวนรวมทั้งสิ้น 13 คน ได้แก่

- 1) หัวหน้างาน หรือ พนักงานอาวุโส จำนวน 5 คน
- 2) พนักงานประจำ หรือ พนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 8 คน

3.4 เกณฑ์การคัดเลือกและการเข้าถึงผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญผู้วิจัยได้ทำการเลือกเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้

1) เป็นพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี สาเหตุที่ต้องเก็บข้อมูลจากพนักงานที่มีอายุงานไม่น้อยกว่า 1 ปี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่อยู่ร่วมในกระบวนการปรับตัวขององค์กร จากรูปแบบเดิมสู่การทำงานในรูปแบบ Hybrid อีกทั้งยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานในช่วง Pandemic และ Post-Pandemic ขององค์กรด้วย

2) เป็นพนักงานที่อยู่ในแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เนื่องจากแผนกสื่อสารการตลาดเป็นแผนกที่มีการทำงานในรูปแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working อีกทั้งยังเป็นแผนกที่มีสภาพแวดล้อมที่ต่างจากแผนกอื่น ๆ ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้แนว

คำถามในการสัมภาษณ์ตามประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญและต้องการศึกษา โดยจะจำแนกข้อมูลตามประเภทของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ดังต่อไปนี้

3.4.1 หัวหน้างาน และพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

ประเด็นที่ 1 : ภูมิหลังส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

- 1) เพศ หมายถึง เพศกำเนิด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เพศชายและเพศหญิง
- 2) อายุ หมายถึง อายุเต็มปีของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 3) สถานภาพการสมรส หมายถึง สถานภาพการสมรสในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โสด และสมรส
- 4) อายุงาน หมายถึง ระยะเวลาทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติงานในบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่ระบุไว้ในสัญญาว่าจ้างบริษัท
- 5) ตำแหน่งและภาระงานที่รับผิดชอบ หมายถึง ตำแหน่งงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ หัวหน้างาน พนักงานอาวุโส พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง

ประเด็นที่ 2 : คำถามด้านทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงาน จากการทำงานในรูปแบบเดิมสู่การทำงานในรูปแบบแบบผสมผสาน (Hybrid Working) จำนวน 7 ข้อ ได้แก่

- 1) ปัจจุบันแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) มีการดำเนินนโยบาย Hybrid Working ในรูปแบบใด และเหมาะสมกับภาระงานของพนักงานในแผนกหรือไม่
- 2) ปัจจัยใดที่ทำให้แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เป็นแผนกนำร่องการดำเนินนโยบาย Hybrid Working
- 3) ท่านเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการทำงานแบบเดิมสู่การทำงานวิธีใหม่ “การทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” หรือไม่ อย่างไร
- 4) ท่านคิดว่าการทำงานแบบ Hybrid Working ยังจำเป็นหรือไม่ในยุค Post-Pandemic เพราะเหตุใด
- 5) ภาระหน้าที่รับผิดชอบของท่านส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในรูปแบบ “การทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” อย่างไร
- 6) รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายใต้การทำงานในรูปแบบ Hybrid Working เป็นไปในลักษณะใด มีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไรบ้าง

7) การทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์หรือมิตรภาพระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงาน (หรือพนักงานในทีม) หรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 3 : คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กร ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านการวางแผนและการจัดการ มิติด้านเทคโนโลยี และมิติด้านกระบวนการทำงาน โดยจะถามในมุมมองของผู้บริหารหรือมุมมองของผู้วางแผนและบริหารจัดการ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

- 1) บริษัทมีการวางแผนและการจัดการเกี่ยวกับการดำเนินนโยบาย Hybrid Working อย่างไรบ้าง?
- 2) บริษัทมีการอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) อย่างไรบ้าง (การอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยี เช่น ข้อมูลเครือข่าย อุปกรณ์ หรือโปรแกรมที่จำเป็นในการทำงานแบบ Hybrid)
- 3) ในการปรับตัวสู่การทำงานแบบ Hybrid Working บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้สะดวกต่อการทำงานวิธีใหม่อย่างไรบ้าง
- 4) ทิศทางในอนาคตของ Hybrid Working มีแนวโน้มจะเป็นอย่างไร

3.4.2 พนักงานประจำ และสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

ประเด็นที่ 1 : ภูมิหลังส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่

- 1) เพศ หมายถึง เพศกำเนิด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เพศชายและเพศหญิง
- 2) อายุ หมายถึง อายุเต็มปีของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 3) สถานภาพการสมรส หมายถึง สถานภาพการสมรสในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ โสด และสมรส
- 4) อายุงาน หมายถึง ระยะเวลาทำงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติงานในบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่ระบุไว้ในสัญญาว่าจ้างบริษัท
- 5) ตำแหน่งและภาระงานที่รับผิดชอบ หมายถึง ตำแหน่งงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ หัวหน้างาน พนักงานอาวุโส พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง

ประเด็นที่ 2 : คำถามด้านทัศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานจากการทำงานในรูปแบบเดิมสู่การทำงานในรูปแบบแบบผสมผสาน (Hybrid Working) จำนวน 7 ข้อ ได้แก่

- 1) ท่านคิดว่าปัจจุบันแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) มีการดำเนินนโยบาย Hybrid Working ในรูปแบบใด และเหมาะสมกับภาระงานของท่านหรือไม่ อย่างไร
- 2) ท่านคิดว่าเพราะเหตุใด แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) จึงได้เป็นแผนกนำร่องการดำเนินนโยบาย Hybrid Working
- 3) ท่านเห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการทำงานแบบเดิมสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” หรือไม่ อย่างไร
- 4) ท่านคิดว่าการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ยังจำเป็นหรือไม่ในยุค Post-Pandemic เพราะเหตุใด
- 5) ภาระหน้าที่รับผิดชอบของท่านส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการทำงานในรูปแบบ “การทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” อย่างไร
- 6) รูปแบบของการติดต่อสื่อสารภายใต้การทำงานในรูปแบบ Hybrid Working เป็นไปในลักษณะใด มีข้อดีและข้อจำกัดอย่างไรบ้าง
- 7) การทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์หรือมิตรภาพระหว่างท่านและเพื่อนร่วมงานหรือไม่ อย่างไร

ประเด็นที่ 3 : คำถามเกี่ยวกับการปรับตัวขององค์กร ซึ่งจะแบ่งเป็น 3 มิติ ได้แก่ มิติด้านการวางแผนและการจัดการ มิติด้านเทคโนโลยี และมิติด้านกระบวนการทำงาน โดยจะถามในมุมมองของผู้บริหารหรือมุมมองของผู้วางแผนและบริหารจัดการ จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

- 1) บริษัทมีการเตรียมความพร้อมและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ Hybrid Working ให้กับพนักงานอย่างไรบ้าง
- 2) บริษัทมีการอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยีให้กับท่านในการปฏิบัติงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) อย่างไรบ้าง (การอำนวยความสะดวกทางด้านเทคโนโลยี เช่น ข้อมูลเครือข่าย อุปกรณ์ หรือโปรแกรมที่จำเป็นในการทำงานแบบ Hybrid)
- 3) ในการปรับตัวสู่การทำงานแบบ Hybrid Working บริษัทมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อให้สะดวกต่อการทำงานวิถีใหม่อย่างไรบ้าง
- 4) ท่านคิดว่าทิศทางในอนาคตของ Hybrid Working มีแนวโน้มเป็นอย่างไร

3.5 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย

ในการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ประกอบกับข้อมูลจากเอกสารและประกาศของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) โดยการผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มานำเสนอในมิติต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับการวัตถุประสงค์การวิจัย รวมถึงการตีความและยกตัวอย่างคำให้การสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พร้อมกับเสนอแนวทางการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ที่เหมาะสมกับการทำงานของบริษัทจากการวิเคราะห์และสรุปข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ด้วย



บทที่ 4

ผลการศึกษาและการอภิปรายผล

การศึกษาการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” : กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด รวมถึงเพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” โดยผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

4.1 การปรับตัวของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

4.2 กระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

4.3 ความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงาน บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

4.4 ทัศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

4.1 การปรับตัวของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

จากการศึกษากระบวนการปรับตัวของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” สามารถอธิบายผ่านประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

4.1.1 มิติด้านการจัดการและการวางแผน

จากการเก็บข้อมูลของทางบริษัทได้มีการสื่อสารและเตรียมพร้อมเพื่อการปรับตัวของพนักงานในองค์กร ซึ่งในมิติด้านการจัดการและการวางแผนได้มีการออกประกาศเป็นระยะตามนโยบายของภาครัฐ ในช่วงแรกที่ทางองค์กรได้เผชิญกับสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจึงได้มีการออกประกาศฉุกเฉินให้พนักงาน

เตรียมความพร้อมและจัดเตรียมอุปกรณ์สำหรับทำงานในรูปแบบ Work from Home ซึ่งประกาศได้ แบ่งสาระสำคัญออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ การทำงานในสำนักงานในสถานการณ์โควิด-19 และการทำงานในกองถ่ายทำในสถานการณ์โควิด-19 เมื่อสถานการณ์เข้าสู่ช่วงที่การแพร่ระบาดมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ทางบริษัทได้ออกประกาศ ฉบับที่ 13/2565 เข้าสู่การทำงานในรูปแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working และให้หัวหน้างานพิจารณารูปแบบการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของสถานการณ์ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งประกาศการทำงานในสำนักงานหรือในกองถ่ายทำในสถานการณ์โควิด-19 มีรายละเอียด รวมถึงระเบียบที่สอดคล้องกับการทำงาน Hybrid Working ความว่า

“...ด้วยสถานการณ์ความรุนแรงของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง สู่การปรับลดระดับความรุนแรงของโรคโควิด-19 จากโรคติดต่ออันตราย ให้เป็นโรคติดต่อที่ต้องเฝ้าระวัง กลุ่มบริษัท เดอะ วัน เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (มหาชน) จึงได้เล็งเห็นความสำคัญ และกำหนดแนวทางในการปฏิบัติตนของพนักงานเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยพนักงานและเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องที่เข้ามาปฏิบัติงานอยู่ที่อาคารสำนักงาน ให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณารูปแบบการปฏิบัติงาน On site และ Online ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ภายใต้มาตรการการป้องกันการแพร่ระบาดตามหลักของทางการอย่างเคร่งครัด”

(ประกาศ ฉบับที่ 13/2565 เรื่อง การทำงานในสำนักงานหรือกองถ่ายทำในสถานการณ์โควิด-19)

จากประกาศข้างต้นทางแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) จึงพิจารณารูปแบบการทำงานที่เหมาะสมกับภาระของพนักงานในแผนก โดยได้มีคำสั่งให้พนักงานทำงานในลักษณะผสมผสานระหว่างทำงานระยะไกล (Remote) และทำงานในสำนักงาน (In-Person) ทั้งนี้ คำสั่งมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ ซึ่งจะประเมินสถานการณ์และมีการปรับเปลี่ยนตามมาตรการของรัฐ ในส่วนงานใดที่จำเป็นต้องปฏิบัติงานในลักษณะที่แตกต่างจากประกาศก็สามารถแจ้งขอพิจารณาต่อหัวหน้างานเป็นรายกรณี โดยมีผู้ให้ข้อมูลให้ข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการและการวางแผนไว้ว่า

“...เวลาจะมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงอะไรก็ตาม ทางบริษัทจะมีจดหมายแจ้งมาทางอีเมลบริษัทของพนักงานแต่ละคน ในช่วงที่สถานการณ์ดีขึ้นจะอัปเดตสถานการณ์ทุกสัปดาห์ว่าทีมงานจะทำงานกันอย่างไร ในช่วงที่สถานการณ์คลี่คลายเราก็จะอัปเดตกันเป็นรายเดือนและสามเดือน โดยประเมินสถานการณ์และปรับเปลี่ยนการทำงานตามนโยบายของรัฐที่ประกาศออกมาแต่ละช่วง นอกจากนี้บริษัทก็จะมีมาตรการออกมาเป็นหนังสือจากทางผู้บริหารเป็น

ลายลักษณ์อักษรเลยว่าแผนกต่างๆ ต้องทำงานอย่างไร เช่น กลุ่มที่ต้องออกกองถ่ายทำละคร กองถ่ายทำรายการ หรือสตูดิโอต้องปฏิบัติตัวอย่างไร ด้วยมาตรการอะไร กลุ่มที่เข้าออฟฟิศจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไร และบอกช่วงเวลาเริ่มว่าประกาศนี้จะเริ่มต้นวันไหน จนกว่าจะมีประกาศเปลี่ยนแปลง”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานอาวุโสคนที่ 2 ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนในการวางแผนและรับผิดชอบการกระจายการสื่อสารเกี่ยวกับประกาศปรับตัวของพนักงานในบริษัท กล่าวว่า

“...ก่อนการเปลี่ยนแปลงทางบริษัทมีอีเมลแจ้งเตือนมาว่าต้องทำงานที่วันบ้าง โดยมีหัวหน้างานที่เข้ามาแจ้งเตือนกับสมาชิกอีกครั้งเพราะสุดท้ายแล้วก็ขึ้นอยู่กับหัวหน้างานว่าจะปรับเปลี่ยนการทำงานอย่างไร โดยเป็นการแจ้งผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ ให้พนักงานทุกคนได้รับทราบโดยทั่วกัน”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

4.1.2 มิติด้านเทคโนโลยี

จากการเก็บข้อมูลบริษัทพบว่าในมิติด้านเทคโนโลยี บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ได้มีนโยบายสนับสนุนการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) แก่ส่วนงานที่จำเป็นตั้งแต่การสนับสนุนทางด้านอุปกรณ์ โปรแกรมในการทำงานแบบ Remote และการเข้าถึงข้อมูลต่างๆ บนพื้นฐานของความปลอดภัยของข้อมูล โดยมีพนักงานในสังกัดให้ข้อมูลในมิติด้านเทคโนโลยี ดังนี้

พนักงานประจำคนที่ 2 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...สำหรับการทำงานแบบ Work from home หรือแบบ Hybrid ทางบริษัทได้มีโปรแกรมการเชื่อมต่อทางไกลสำหรับข้อมูลภายในบริษัท ซึ่งทุกเครื่องที่เข้าโปรแกรมจะสามารถดึงข้อมูลที่ต้องการจากคลังข้อมูลกลางได้ เป็นเหมือนกับระบบที่พนักงานในออฟฟิศสามารถเข้าไปแชร์ข้อมูลกันได้ และยังมีระบบความปลอดภัยของข้อมูลด้วย”

(พนักงานประจำคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับ พนักงานประจำคนที่ 3 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ก่อนที่บริษัทจะปรับการทำงานเข้าสู่การทำงานแบบ Remote ก็ได้มีการลงโปรแกรมในคอมให้กับพนักงานแต่ละคน และมีพนักงานฝ่ายที่รับผิดชอบการใช้ระบบเข้ามาประกบและสอนการใช้ระบบให้กับพนักงานแต่ละคน แต่ระบบนี้จะจำกัดสำหรับพนักงานที่จำเป็นต้องเข้าถึงข้อมูลของบริษัทในการทำงานเท่านั้น เป็นส่วนหนึ่งของระบบความปลอดภัยข้อมูล ซึ่งถ้าหากต้องการข้อมูลที่มีความปลอดภัยสูงก็จำเป็นต้องเข้ามาใช้ข้อมูลในออฟฟิศ”

(พนักงานประจำคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานประจำคนที่ 4 ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า

“...โดยพื้นฐานแล้วทางบริษัทจะสนับสนุนการทำงานโดยการให้สิ่งอำนวยความสะดวกแก่พนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ Notebook หรือ PC ตั้งโต๊ะ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานแต่ละคน อย่างพนักงานกราฟฟิกก็ต้องใช้ PC จอใหญ่เพื่อให้สะดวกต่อการทำงาน โดยในช่วง Hybrid พนักงานที่ได้คอม PC ก็สามารถยกคอมกลับบ้านได้ โดยไม่ต้องสลับเข้าออฟฟิศเหมือนคนอื่นๆ หรือคนที่สะดวกใจอยากจะทำใน Notebook มากกว่า ก็ทำเรื่องขอทางหัวหน้าได้เลย นอกจากนี้ก็ยังมีอุปกรณ์เสริมในการทำงานที่ขอเบิกเพิ่มเติมได้ ทางบริษัทก็พร้อมสนับสนุน เช่น โปรแกรมที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับบางตำแหน่ง หรือเครื่องมือออนไลน์ที่จำเป็นต้องชำระเงินเพื่อใช้บริการ ก็สามารถดำเนินการขอทางหัวหน้าไปได้เลย”

(พนักงานประจำคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

4.1.3 มิติด้านกระบวนการทำงาน

จากการเก็บข้อมูลและศึกษาจากเอกสารของบริษัทที่ได้มีการเผยแพร่ พบว่า บริษัทได้มีการปรับเปลี่ยนการทำงานออกเป็นระยะๆ ตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และตามมาตรการของรัฐ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับมิติด้านกระบวนการทำงานจะเกิดขึ้นในช่วงเริ่มต้นของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากรูปแบบเดิมที่พนักงานต้องเข้าไปทำงานในสำนักงานตามเวลาที่กำหนดมาสู่การทำงานแบบผสมผสานหรือ Hybrid Working ระยะแรกพนักงานประสบปัญหาด้านความพร้อมของอุปกรณ์และสถานที่ทำงาน ประกอบกับอุปสรรคทางด้านการสื่อสาร ที่โดยปกติจะนั่งปฏิบัติงานในสำนักงาน สามารถพูดคุยกันแบบเผชิญหน้า เมื่อต้องปรับมาเป็น Hybrid ที่ต้องปรับมาใช้ช่องทางออนไลน์เป็นหลักซึ่งไม่ได้สะดวกสำหรับพนักงานทุกคน จึงเกิดเป็นความเครียดในช่วงแรก อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างก็ให้ข้อมูลในทิศทางเดียวกันว่าเมื่อมีการปรับตัวสู่การทำงานรูปแบบใหม่มาระยะหนึ่งแล้วพบว่าการทำงานในลักษณะนี้มีความยืดหยุ่น มีอิสระ เนื่องจากการทำงานในรูปแบบเดิมระบุไว้อย่างเข้มงวดว่าพนักงานต้องเข้ามาปฏิบัติงานในสำนักงานทุกวันจันทร์ถึงศุกร์ เวลา 10:00 น.-19:00 น. พนักงานที่ไม่สามารถเข้ามาปฏิบัติงานได้ตามระเบียบก็ให้นับเป็นการขาดงานหรือลางาน ขณะที่การทำงานในรูปแบบใหม่นี้เน้นไปที่ผลงานเป็นหลัก ถ้าหากพนักงานไม่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในสำนักงาน แต่สามารถส่งงานได้ตามเวลาที่กำหนดก็ไม่นับเป็นวันลาหรือขาดงาน นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญยังกล่าวถึงประเด็นของประสิทธิภาพของงาน พบว่าการปฏิบัติงานแบบ Hybrid สามารถการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้และเห็นด้วยกับนโยบายการทำงานในลักษณะนี้ โดยในมิติด้านกระบวนการทำงาน พนักงานในสังกัดเอกชนได้ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน ดังนี้

หัวหน้างานคนที่ 1 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ทางบริษัทได้มีนโยบายที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และมีการปรับการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่างช่วงที่สถานการณ์โควิด-19 เข้าขั้นวิกฤติก็ได้มีมาตรการ Work from Home ตามมาตรการของรัฐทันที ก่อนที่จะมีการปรับเปลี่ยนการทำงานก็ได้มีการออกประกาศ และเรียกประชุมแต่ละแผนกเพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน ถึงจะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และไม่มีใครคาดการณ์ได้ แต่บริษัทก็พร้อมสนับสนุนพนักงาน ทางด้านของผู้บริหารก็เปิดกว้างและพร้อมรับการดำเนินงานรูปแบบใหม่ มีการปรับการทำงานมาเน้นประสิทธิภาพของงานมากกว่า”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับ พนักงานอาวุโสคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลว่า

“...ก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 กับตอนนี้ที่เข้าสู่ช่วงคลัสต์คลาย กระบวนการทำงานของแผนกมีความเปลี่ยนแปลงไปมาก เพราะจากเดิมที่เราทำงานที่ออฟฟิศ เข้า-ออกออฟฟิศ ตามเวลาที่กำหนด ไม่ได้มีความยืดหยุ่นสักเท่าไร พอเข้าสู่การแพร่ระบาดช่วงแรกต้องทำความเข้าใจการกับการทำงานแบบ Work from Home เป็นกระแสการทำงานค่อนข้างใหม่สำหรับเรา เลยต้องมีการปรับตัวเยอะ ช่วงแรกก็ยังไม่ชิน แต่พอได้ทำไประยะหนึ่งก็เริ่มลงตัว เพราะงานของเราเป็นการทำงานออนไลน์โดยปกติ เลยไม่ได้ต้องปรับอะไรมาก ทำให้ช่วงที่เราทำงานแบบ Hybrid ก็ไม่ได้กระทบอะไรมาก เหมือนมีการเตรียมตัวมาสักพักใหญ่ในช่วงการ Work from home แต่มีความยืดหยุ่น และมีอิสระมากกว่า”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานประจำคนที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“...ช่วงก่อนโควิด-19 มีความเคร่งครัดมากเรื่อง ขาด ลา มาสาย เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินจากหัวหน้า ช่วงนั้นก็คิดว่าปกติ เพราะยังไม่เคยสัมผัสการทำงานแบบอื่น แต่พอมาช่วงที่โควิด-19 แพร่ระบาดหนัก ทางรัฐบาลมีมาตรการ Work from Home ออกมา ช่วงแรกยอมรับว่าดีใจที่ได้ทำงานที่บ้าน แต่ด้วยความที่ต้องปรับในทันทีไม่ได้มีเวลาเตรียมตัว ไม่ได้เตรียมพร้อมอะไรสักเท่าไร เลยทำให้เกิดความเครียดบ้าง แต่พอได้ทำงานไปสักพักก็เริ่มรู้สึกคล่องตัว และตอนนี้ก็ทำงานได้แบบ Hybrid ได้แบบสบายๆ แล้ว”

(พนักงานประจำคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาประเด็นการปรับตัวของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” มิติด้านกระบวนการทำงาน ผู้วิจัยจึงนำมาจัดทำเป็นตารางสรุปกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิมสู่การทำงานวิถีใหม่โดยเปรียบเทียบตาม

ช่วงเวลาตั้งแต่ภาวะปกติหรือก่อนเกิดภาวะวิกฤติโควิด-19 มาสู่ภาวะปกติใหม่หรือช่วงการปรับตัวสู่การเป็นโรคประจำถิ่น แสดงรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 สรุปกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิมสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน” (Hybrid Working) ในบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

เปรียบเทียบรูปแบบการทำงานจากภาวะปกติสู่ภาวะปกติใหม่

| ภาวะปกติ (Pre-Pandemic) | ภาวะวิกฤติ (Pandemic) | ภาวะปกติใหม่ (Post-Pandemic) |
|---|--|--|
| ในช่วงการทำงานในภาวะปกติ บริษัทมีนโยบายให้พนักงานปฏิบัติงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงาน (in-person) เป็นหลัก | ระหว่างการแพร่ระบาดหรือในภาวะวิกฤติ บริษัทได้ออกมาตรการให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from Home) | การปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ปรับตัวสู่โรคประจำถิ่นหรือโรคติดต่อทั่วไปหลังจากการเกิดการระบาดทั่วโลกมากกว่า 2 ปี |
| - ทำงานที่สำนักงานวันจันทร์ถึงวันศุกร์ ตั้งแต่เวลา 10:00-19:00 น. โดยวันที่ไม่สามารถเข้าไปทำงานที่สำนักงานได้จะนับเป็นวันลาหรือขาดงาน | - ทำงานในลักษณะ Work from Home ตามมาตรการของรัฐ และมีการสลับกันเข้าสำนักงานบ้างตามสถานการณ์ของการแพร่ระบาด | - ปรับตัวสู่การทำงานแบบ Hybrid สลับทำงานระยะไกลจากที่ใดก็ได้ โดยไม่ได้ระบุสถานที่หรือระยะเวลาในการทำงาน |
| - มุ่งวัดผลด้านการพฤติกรรมผ่านคะแนนการเข้างานเคร่งครัดเรื่องเวลาเข้า-ออกงานและระเบียบวินัยในสำนักงาน | - เริ่มมีความยืดหยุ่นด้านเวลาในการทำงานและผ่อนปรนเรื่องระเบียบวินัยในสำนักงาน แต่หันมาเน้นด้านผลงานและคุณภาพของงาน | - มุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก ไม่มีการวัดความประพฤติผ่านการเข้างาน และมีความยืดหยุ่นในเรื่องของเวลาเข้า-ออกงาน |

4.2 กระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

จากการศึกษากระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” สามารถอธิบายผ่านประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

4.2.1 สภาพแวดล้อมขององค์การในการปรับเปลี่ยนสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

จากการศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” พบว่าสภาพแวดล้อมที่นำมาสู่ปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ที่สำคัญคือการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นแรงขับสำคัญทำให้องค์การเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงและได้มีการปรับตัวด้านการทำงานเข้าสู่การทำงานแบบผสมผสาน จึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับห้วงเวลาของการแพร่ระบาดตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงช่วงผ่อนคลายหรือช่วงการปรับตัวการเป็นโรคประจำถิ่นหรือโรคติดต่อทั่วไป ซึ่งการปรับตัวของบริษัทมีความสอดคล้องกับมาตรการของรัฐที่ใช้รับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ณ ขณะนั้น ทั้งนี้ก็เนื่องมาจากการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การและเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการต่อไปได้ภายในสังคมมีปัจจัยที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดความสำคัญของสภาพแวดล้อมของ Ichak Adizes, 1999 (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554)

1) การเปลี่ยนผ่านของสภาพแวดล้อมภายใต้แรงขับจากการแพร่ระบาดของโควิด-19

การระบาดระลอกที่ 1 - ประเทศไทยเริ่มเผชิญกับวิกฤติการแพร่ระบาดใหญ่ของโควิด-19 จากการระบาดระลอกแรก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นการระบาดของเชื้อไวรัสสายพันธุ์ใหม่เกิดขึ้นที่เมืองอู่ฮั่น สาธารณรัฐประชาชนจีน เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2562 ทำให้การระบาดแพร่กระจายอย่างรวดเร็วไปทั่วโลก จนเมื่อวันที่ 11 มีนาคม 2563 องค์การอนามัยโลกได้ประกาศให้โควิด-19 เป็นโรคที่มีการระบาดใหญ่ไปทั่วโลก (Pandemic) ขณะที่ประเทศไทยพบการติดเชื้อเป็นกลุ่มก้อน จึงได้ประกาศปิดพื้นที่กรุงเทพมหานครครั้งแรก เมื่อเดือนมีนาคม 2563 และประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักรตาม พ.ร.ก.การบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 ตั้งแต่วันที่ 26 มีนาคม 2563 เป็นต้นมา

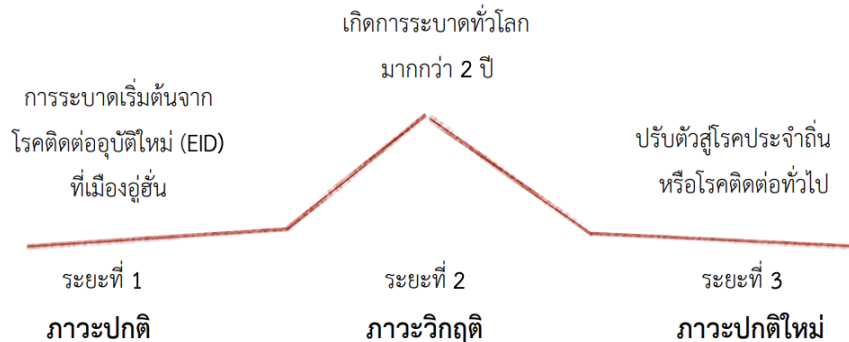
การระบาดระลอกที่ 2 - เมื่อกลางเดือนธันวาคม 2563 มีการแพร่ระบาดในวงกว้าง โดยเฉพาะภาคกลาง และทางภาคตะวันออก ซึ่งการระบาดระลอกใหม่นี้หนักเป็น 1.8 เท่า

ของระลอกแรกที่จุดวิกฤตที่สุด โดยการระบาดในระลอกนี้ใช้ช่วงระยะเวลาสั้นๆ เพียง 3 เดือน (15 ธันวาคม 2563 -31 มีนาคม 2564)

การระบาดระลอกที่ 3 - เกิดการระบาดเมื่อต้นเดือนเมษายน 2564 โดยช่วงแรกของการระบาดระลอกนี้เกิดจากสายพันธุ์กลายพันธุ์ในประเทศอังกฤษ อันเป็นสายพันธุ์ที่มีความสามารถในการแพร่เชื้อสูงเป็นเหตุให้จำนวนยอดผู้ป่วยโควิด-19 รายวันสูงขึ้นและแพร่ระบาดเป็นวงกว้าง ซึ่งเป็นเชื้อที่แพร่กระจายได้ง่าย รวดเร็วและมีผู้ป่วยอาการรุนแรงเพิ่ม

การระบาดระลอกที่ 4 - ตั้งแต่เดือนมกราคม 2565 1 มกราคม 2565 ต่อเนื่องมาจากในช่วงปลายเดือนพฤศจิกายน 2564 องค์การอนามัยโลก (WHO) ประกาศชื่อโควิดสายพันธุ์ใหม่ B.1.1.529 “โอไมครอน” และวันที่ 1 มกราคม 2565 ได้ปรับพื้นที่สีของจังหวัดตามระดับสถานการณ์ และได้ยกระดับการเตือนภัย โรคโควิด 19 เป็นระดับที่ 4 ในวันที่ 9 มกราคม 2565

โรคประจำถิ่น (Endemic) - ในเวลาต่อมาพบว่าอาการของผู้ป่วยโควิด-19 สายพันธุ์โอไมครอน ผู้ติดเชื้อส่วนใหญ่มีอาการไม่รุนแรง อาจไม่จำเป็นต้องได้รับการดูแลรักษาแบบผู้ป่วยในของโรงพยาบาลหรืออยู่โรงพยาบาลเพียงระยะสั้นๆ แล้วไปพักฟื้นที่บ้านหรือสถานที่รัฐจัดให้ จึงปรับการบริหารจัดการโรคโควิด-19 สู่ “โรคประจำถิ่น” (Endemic) การเปลี่ยนผ่านจากภาวะปกติสู่ภาวะปกติใหม่สามารถแบ่งออกได้ 3 ระยะ ดังนี้



ภาพที่ 8 แสดงการเปลี่ยนผ่านจาก Covid-19 Pandemic สู่ Post – Pandemic

4.2.2 วัฒนธรรมองค์กรตามแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

จากการศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรพบว่า วัฒนธรรมของ บริษัท วัน สามลิบเอ็ด จำกัด สามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรย่อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรของ พยัต วุฒิรงค์ (2555) และสภาพแวดล้อมย่อยของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554) นำมาสู่วัฒนธรรมของหน่วยย่อยใน

องค์การ โดยในการทำงานแบบ Hybrid พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับความอิสระในการทำงานและอิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน จากแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ พยัต วุฒิรงค์ (2555) กล่าวไว้ว่าช่วงเวลาพนักงานต้องทำงานนอกสำนักงานคือช่วงเวลาที่ไม่ต้องมีหัวหน้าดูแลอยู่ ถ้าพฤติกรรม ณ ขณะนั้นเป็นอย่างไรมันก็จะแสดงวัฒนธรรมแบบนั้น เรื่องของวัฒนธรรมไม่ใช่กฎหมายแต่เป็นกฎของจิตสำนึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของแต่ละคน และเป็นฐานคิดพื้นฐานที่บุคคลภายในองค์การได้สร้างขึ้น ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นเพื่อจัดการกับปัญหาและการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ ณ ขณะนั้น และถ้าหากวัฒนธรรมนั้น ๆ เป็นสิ่งที่ดี ทำให้องค์การและบุคลากรในองค์การมีผลงานที่ดี วัฒนธรรมเหล่านั้นก็จะถูกสอนให้กับพนักงานใหม่เพื่อให้เกิดการรับรู้ การคิด และเกิดความรู้สึกต่อปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป ในช่วงแรกของบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัดนั้น การปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่นั้นพนักงานมักจะพบปัญหาเนื่องจากการทำงานแบบ Hybrid เป็นการทำงานรูปแบบที่ต้องมีวินัยและต้องสามารถจัดการเวลาด้วยตัวเองได้ ทางบริษัทจึงได้มีการปรับการประเมินจากเดิมที่ประเมินจากพฤติกรรมในสำนักงานและการเข้า-ออก สำนักงานเป็นหลักเพราะเป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ แต่เมื่อต้องปรับตัวสู่การทำงานรูปแบบใหม่จึงต้องปรับการประเมินสู่การเน้นผลงานและคุณภาพของผลงานรายบุคคลเป็นหลัก ซึ่งเป็นการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ให้กับพนักงานในองค์การ ประกอบกับสภาพแวดล้อมย่อยของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมย่อยที่นำมาสู่วัฒนธรรมย่อยของแต่ละหน่วยในองค์การ ให้ความสนใจกับความแตกต่างของสภาพแวดล้อมกับโครงสร้างที่กล่าวไว้ว่าองค์การหนึ่ง ๆ นั้น ไม่ได้มีสภาพแวดล้อมแบบเดียวกันทั้งองค์การ เนื่องจากในองค์การจะมีการแบ่งแผนก แบ่งฝ่าย หรือแบ่งหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อทำหน้าที่หรือปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งแต่ละหน่วยงานย่อยก็จะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมแตกต่างกันหรือได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมไม่เหมือนกัน สอดคล้องกับวัฒนธรรมย่อยของแผนกสื่อสารการตลาดซึ่งเป็นแผนกเดียวที่สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working ได้ เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมย่อยที่แตกต่างจากแผนกอื่น ได้แก่ ลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติงานออนไลน์ได้อย่างเต็มรูปแบบ ความพร้อมของบุคลากรในแผนกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี และเป็นแผนกที่มีบุคลากรอายุน้อยที่สามารถเข้าถึงการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ได้อย่างคล่องแคล่ว ทำให้สามารถดำเนินงานในลักษณะ Hybrid ต่อไปได้และมีแนวโน้มที่จะดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่องแม้ไม่มีแรงขับจากการแพร่ระบาดของโควิด-19

จากการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ในช่วงหลังจากการแพร่ระบาด (Post-Pandemic) สอดคล้องกับประเภทของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของ ESSEX.GOV.UK (2021) และ ญัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์ (2565) พบว่าเป็นการทำงานในลักษณะการ

ทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ในรูปแบบ “Fixed Hybrid - Hybrid แบบเฉพาะกลุ่ม” คือ แบบที่หัวหน้างานเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น โดยกลุ่มที่สามารถทำงานแบบ Hybrid ได้ จะแบ่งกลุ่มภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ โดยหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม นั้น ๆ จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าทีมของตนเองจะสามารถทำงานในรูปแบบใด หรือ Hybrid ในลักษณะใด ซึ่งการทำงานภาพรวมในองค์กรจะออกมาในลักษณะของการที่บางทีมสามารถทำงาน Remote ได้ ขณะที่บางทีมต้องเข้าทำงานสำนักงานเป็นหลัก เนื่องจากภายในบริษัทมีเพียงแผนกสื่อสารการตลาดเท่านั้น ที่ดำเนินการทำงานในลักษณะ Hybrid และมีแนวโน้มที่จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing) ก็ได้ดำเนินการทำงานแบบ Hybrid Working ในรูปแบบที่แตกต่างจากภาพรวมของบริษัท ซึ่งจากการเก็บข้อมูลจากหัวหน้างาน พนักงานอาวุโส พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้างในแผนก พบว่า แผนกสื่อสารการตลาดมีรูปแบบการ Hybrid Working ในลักษณะ “Flexible Hybrid - เน้นการทำงานแบบ Remote” เป็นรูปแบบที่ให้พนักงานมีอิสระในการเลือกวัน เวลา และสถานที่ทำงานร่วมกัน เป็นรูปแบบที่เน้นการทำงานแบบ Remote เป็นหลัก โดยรูปแบบนี้พนักงานสามารถเลือกเวลาในการทำงานและสถานที่ทำงาน ให้อิสระกับทีมในการกำหนดรูปแบบงานให้เหมาะสมกับสิ่งที่ต้องทำในขณะนั้น

โดยพนักงานแผนกสื่อสารการตลาดได้ให้ข้อมูลว่า

“...ทางฝ่ายบริหารไม่ได้กำหนดระยะเวลาว่าพนักงานจะต้องเข้างานกี่วัน ให้พิจารณาตามภาระงาน แล้วแต่ความจำเป็นของแต่ละทีม เช่น อาจจะมีวัตถุประสงค์เข้าไปเพื่อเคลียร์งานที่จำเป็นต้องทำร่วมกันหลายคน หรือต้องเข้าไปประชุมร่วมกับทีมอื่น ๆ”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานอาวุโสคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลว่า

“...ทางแผนกให้เข้าออฟฟิศประมาณ 1-2 วัน ส่วนมากจะเลือกเข้าเอง โดยกำหนดเองว่างานของตัวเองจะมีวันไหนที่ต้องเข้า ไม่ได้กำหนดตายตัว แต่หลัก ๆ แล้วก็เข้าตามเพื่อนร่วมงานหรือเข้าตามตารางของทีม ตอนนี้ทางบริษัทให้เข้าทุกคนเต็มจำนวนแล้ว แต่หัวหน้าแผนก Marcom พิจารณาว่าแผนก Marcom สามารถทำงานแบบ Hybrid ต่อไปได้ เนื่องจากส่วนงานสามารถทำงานแบบออนไลน์ได้ อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดก็ยังไม่ได้กลับมาร้อยเปอร์เซ็นต์ระหว่างที่เราเข้ามาทำงานก็ยังมีคนทยอยเป็นทยอยหายอยู่เรื่อย ๆ ส่วนตัวคิดว่าการทำงานแบบ Hybrid แบบสลับกัน เข้า-ออก เป็นวิธีที่เหมาะสมที่สุด”

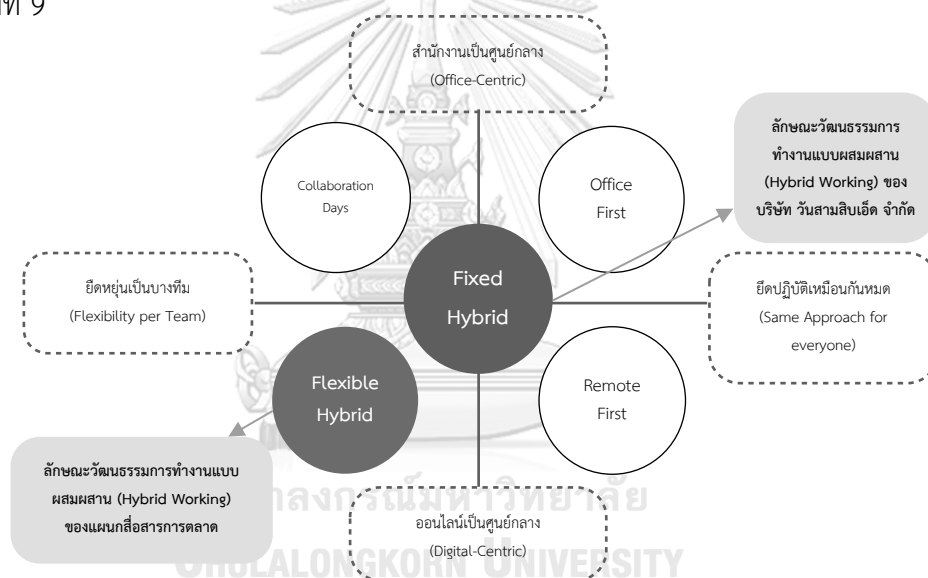
(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

นอกจากนี้พนักงานอาวุโสคนที่ 2 ยังให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการทำงานเช่นกัน โดยกล่าวว่า

“...บริษัทให้อิสระในการเลือกวันทำงาน และให้เข้าเฉพาะวันที่มีประชุมหรือจำเป็นต้องเข้ามาเซ็นเอกสาร การเข้าออฟฟิศช่วงนี้เราเป็นคนกำหนดเอง ในหนึ่งสัปดาห์เราสามารถเลือกเข้าวันไหนก็ได้ 1-2 วัน ตามการตัดสินใจและความจำเป็นของเราเอง”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

จากข้อมูลที่ได้ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ ผู้วิจัยจึงนำภาพประเภทของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มาสรุปเชื่อมโยงกับการการวัฒนธรรมองค์การของบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด และวัฒนธรรมย่อยในแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ประเภทของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด และแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication)

4.3 ความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ของพนักงานบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด สามารถสรุปภูมิ
หลังส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดังนี้

ตารางที่ 3 ภูมิหลังส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูล

| ลำดับ ที่ | นามสมมติ | เพศ | อายุ | สถานภาพ สมรส | อายุงาน (ปี) | ตำแหน่งงาน | ทัศนคติ |
|--------------|--------------------|------|------|-----------------|-----------------|------------------|----------|
| 1 | หัวหน้างาน 1 | หญิง | 35 | สมรส | 2 | หัวหน้างาน | เห็นด้วย |
| 2 | หัวหน้างาน 2 | ชาย | 36 | สมรส | 5 | หัวหน้างาน | เห็นด้วย |
| 3 | พนักงานอาวุโส 1 | หญิง | 32 | สมรส | 3 | พนักงานอาวุโส | เห็นด้วย |
| 4 | พนักงานอาวุโส 2 | ชาย | 31 | โสด | 3 | พนักงานอาวุโส | เห็นด้วย |
| 5 | พนักงานอาวุโส 3 | หญิง | 31 | โสด | 1 | พนักงานอาวุโส | เห็นด้วย |
| 6 | พนักงานประจำ 1 | หญิง | 30 | โสด | 4 | พนักงานประจำ | เห็นด้วย |
| 7 | พนักงานประจำ 2 | หญิง | 29 | โสด | 3 | พนักงานประจำ | เห็นด้วย |
| 8 | พนักงานประจำ 3 | หญิง | 28 | โสด | 3 | พนักงานประจำ | เห็นด้วย |
| 9 | พนักงานประจำ 4 | หญิง | 28 | โสด | 3 | พนักงานประจำ | เห็นด้วย |
| 10 | พนักงานประจำ 5 | ชาย | 27 | โสด | 2 | พนักงานประจำ | เห็นด้วย |
| 11 | พนักงานประจำ 6 | ชาย | 27 | โสด | 2 | พนักงานประจำ | เห็นด้วย |
| 12 | พนักงานสัญญาจ้าง 1 | หญิง | 27 | โสด | 1 | พนักงานสัญญาจ้าง | เห็นด้วย |
| 13 | พนักงานสัญญาจ้าง 2 | ชาย | 26 | โสด | 1 | พนักงานสัญญาจ้าง | เห็นด้วย |

ทั้งนี้จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้จำแนกภูมิหลังส่วนบุคคลออกเป็น 5
ประเด็น พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนเห็นด้วยกับการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน
(Hybrid Working) อย่างไรก็ตามในการเห็นด้วยนั้นยังมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติม
และได้กล่าวถึงเงื่อนไขส่วนบุคคล สามารถเชื่อมโยงกับภูมิหลังส่วนบุคคลและนำไปสู่ข้อเสนอได้ดังนี้

ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 1 : เพศ หมายถึง เพศกำเนิด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ เพศชายและเพศหญิง จากการศึกษาพบว่าพนักงานเพศหญิงและพนักงานเพศชายให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันคือการทำงานในรูปแบบผสมผสานเป็นทางเลือกที่ดีเนื่องจากมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ลดความเสี่ยงในการเดินทาง อีกทั้งยังประหยัดค่าเดินทางและไม่ต้องเสียเวลาในการเดินทางไปทำงานที่สำนักงาน ทั้งนี้พนักงานเพศหญิงซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ได้มีประเด็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำงานแบบ Hybrid โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลที่เชื่อมโยงกับภูมิหลังส่วนบุคคลไว้ดังนี้

หัวหน้างานคนที่ 1 ซึ่งเป็นพนักงานเพศหญิงกำลังตั้งครรภ์ ให้ข้อมูลว่า

“...การทำงานแบบ Hybrid ทำให้ไม่ต้องเข้าออฟฟิศทุกวัน ในช่วงนี้ที่เราตั้งครรภ์ก็เป็นการช่วยลดความเสี่ยงจากการเดินทาง และในวันที่เรารู้สึกไม่ค่อยสบายก็ไม่ต้องลา สามารถทำงานที่บ้านได้ปกติ และไม่ต้องกังวลเรื่องความปลอดภัยของลูกในท้องด้วย”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 1 เป็นพนักงานเพศหญิง ให้ข้อมูลว่า

“...สำหรับผู้หญิงเราการทำงานแบบ Hybrid เป็นทางเลือกที่ดี เพราะการที่ต้องไปออฟฟิศเป็นประจำค่อนข้างใช้พลังงาน ตั้งแต่การตื่นขึ้นมาเร็วกว่าปกติเพื่อแต่งหน้า ซึ่งเราใช้พลังงานในส่วนนี้ไปมาก ขณะที่วันทำงานที่บ้านเราตื่นมาก็นั่งทำงานได้เลยแบบหน้าสด”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

สอดคล้องกับพนักงานประจำคนที่ 2 และพนักงานประจำคนที่ 4 ซึ่งเป็นพนักงานเพศหญิงให้ข้อมูลว่า

“...ในวันที่ต้องเข้าออฟฟิศเราต้องเผื่อเวลาเยอะ กว่าที่จะเดินทางและเริ่มทำงาน เนื่องจากเราเป็นผู้หญิงก็มีความคิดมากเรื่องแต่งหน้าแต่งตัวหน่อย”

(พนักงานประจำคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

“... เราใช้เวลาเตรียมตัวก่อนออกจากบ้านเกือบ 1 ชั่วโมง แล้วก็ต้องเดินทางอีก 1 ชั่วโมง เวลาต้องมาทำงานที่ออฟฟิศเลยใช้เวลามากกว่าและใช้ค่าใช้จ่ายมากกว่าการทำงานที่บ้าน”

(พนักงานประจำคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

ขณะที่พนักงานประจำคนที่ 5 ซึ่งเป็นพนักงานเพศชาย ให้ข้อมูลว่า

“...สำหรับเราไม่ได้ซีเรียสว่าจะต้องทำงานที่ไหนนะ แต่การทำงานแบบ Hybrid ช่วยในเรื่องของความปลอดภัยในชีวิต เพราะไม่ต้องขับรถมาทำงาน อย่างตัวเราเดินทางด้วย

รถจักรยานยนต์ การเดินทางมาทำงานถือว่าเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่งในชีวิต เมื่อลดการเข้าออฟฟิศ เราเลยมองว่าช่วยลดความเสี่ยงและลดค่าใช้จ่ายตรงนี้ได้”

(พนักงานประจำคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

กล่าวโดยสรุป พบว่าพนักงานเพศหญิงและเพศชายต่างก็เห็นด้วยกับการทำงานแบบ Hybrid ขณะที่พนักงานเพศหญิงมีความกังวลมากกว่าถ้าหากต้องไปทำงานที่สำนักงาน ทั้งในเรื่องของชีวิตประจำวัน การแต่งหน้า การแต่งตัวไปทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานหญิงที่กำลังตั้งครรภ์ได้ให้ความเห็นว่าการทำงานแบบ Hybrid รู้สึกสะดวกสบายและปลอดภัยกับบุตรมากกว่า ขณะเดียวกันพนักงานเพศชายไม่ได้พูดถึงข้อกังวลแต่มากนักแต่สนับสนุนการทำงานแบบ Hybrid เนื่องจากช่วยในเรื่องของความปลอดภัยในการเดินทางและประหยัดค่าใช้จ่ายในส่วนของคุณค่าเดินทาง

ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 2 : อายุ หมายถึง อายุเต็มปีของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากการศึกษาพบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่อายุแตกต่างกันมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานในลักษณะ Hybrid ที่สอดคล้องกัน ดังนี้

หัวหน้างานคนที่ 1 อายุ 36 ปี ให้ข้อมูลว่า

“...Gen ที่ต่างกัน ทำให้การรับรู้ด้านเทคโนโลยีต่างกัน และส่งผลต่อความสามารถในการสื่อสารและการทำงานแบบออนไลน์ที่แตกต่างกันด้วย”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 1 อายุ 32 ปี ให้ข้อมูลว่า

“...อายุมีผลต่อความสามารถในการรับรู้ทักษะทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาขึ้นเวลาต้องทำงานแบบออนไลน์”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

สอดคล้องกับพนักงานประจำคนที่ 2 อายุ 29 ปี และพนักงานประจำคนที่ 3 อายุ 28 ปี ให้ข้อมูลว่า

“...เราไม่ได้มีปัญหาอะไรเรื่องอายุเพราะคนในทีมเรามีอายุค่อนข้างใกล้เคียงกัน แล้วก็คุยกันง่าย ถ้าจะพบปัญหานั้นจะเป็นส่วนของการทำงานร่วมกับคนนอกทีมหรือคนที่ไม่คุ้นเคยกันมากกว่า”

(พนักงานประจำคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

“...เคยเจอปัญหานิดหน่อยเกี่ยวกับอายุที่ต่างกัน ตอนที่เราต้องติดต่อกับพนักงานแผนกอื่นที่อายุน้อยกว่าและไม่ค่อยเข้าใจการทำงานแบบออนไลน์เท่าไร มันทําให้การทำงานของเรไม่คล่องตัว เช่น ช่วงที่ต้องมีการแชร์ไฟล์งานกันหลายแผนก แต่ละคนก็จะมีทักษะการใช้โปรแกรมที่ต่างกัน ทำให้ใช้เวลาค่อนข้างเยอะกว่าทุกคนจะสามารถอัปเดตไฟล์งานได้ครบ”

(พนักงานประจำคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2565)

ขณะที่พนักงานประจำคนที่ 6 อายุ 27 ปี ให้ข้อมูลว่า

“...เราเจอปัญหาในการประชุมออนไลน์ บางครั้งเราอยากจะประชุมออนไลน์ เพราะอยากจะคุยตัวๆ อยากจะแชร์หน้าจอเพื่ออธิบายตอนนั้นเลย แต่อีกฝ่ายไม่สะดวกที่จะใช้โปรแกรม มันทําให้งานช้าลงหน่อย เพราะต้องนัดมาเจอกันที่ออฟฟิศ ซึ่งกว่าจะได้วันและเวลาที่ว่างตรงกันก็ใช้เวลา 2-3 วันเลย”

(พนักงานประจำคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2565)

กล่าวโดยสรุป พบว่าพนักงานที่มีช่วงอายุที่ต่างกันมีความกังวลในประเด็นเดียวกันและให้ข้อมูลที่สอดคล้องกัน คือ ความแตกต่างของอายุส่งผลต่อทักษะการทำงานในรูปแบบออนไลน์และความรู้ทางด้านเทคโนโลยี อาจทำให้การทำงานเกิดความล่าช้าหรือทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงได้ ทั้งนี้จากการศึกษาในส่วนของอายุ กล่าวได้ว่าอายุเป็นภูมิหลังส่วนบุคคลที่มีความสำคัญต่อการทำงานแบบ Hybrid รวมถึงประสิทธิภาพของการทำงานในลักษณะด้วย โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ให้ข้อมูลเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในส่วนนี้ไว้สอดคล้องกัน มองว่าทางบริษัทควรมีการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำงานออนไลน์ โดยให้ความสำคัญกับทักษะทางด้านเทคโนโลยีของพนักงาน ถ้าหากพนักงานมีความรู้และทักษะทางด้านเทคโนโลยีที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกันจะนำไปสู่การทำงานแบบ Hybrid ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงสามารถขยายการทำงานในลักษณะ Hybrid ไปสู่แผนกอื่นๆ ในองค์กรได้อย่างสมบูรณ์

ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 3 : สถานภาพการสมรส หมายถึง สถานภาพการสมรสในปัจจุบัน จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่อยู่ในสถานภาพสมรสและพนักงานสถานภาพโสดให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันคือเห็นด้วยกับการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขณะที่พนักงานสถานภาพโสดซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อกังวลประเด็นของคู่ครองในอนาคต

หัวหน้างานคนที่ 2 เพศชายสถานภาพสมรสแล้ว ให้ข้อมูลว่า

“...ตอนนี้เรามีครอบครัว มีลูก เราเลยรับบทหลายอย่างในหนึ่งวัน เรามองว่าการทำงานแบบ Hybrid ทำให้เราสามารถแบ่งเวลาร่วมกับครอบครัวได้ดี เราสามารถทำงานไปด้วยพร้อม

กับอยู่กับครอบครัวไปด้วยได้ ทำงานอยู่บ้านก็ได้บรรยากาศอีกแบบ แต่ว่าการทำงานแบบนี้ก็ไม่ได้เหมาะกับทุกงาน เพราะบางงานที่ต้องใช้ความเป็นทางการ ที่บ้านก็ไม่เหมาะ”

(หัวหน้างานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

ขณะที่พนักงานประจำคนที่ 3 สถานภาพโสด ให้ข้อมูลว่า

“...Hybrid ทำให้ทำงานได้สะดวกสบาย แต่ที่เรามีความกังวลนิดหน่อย เพราะว่าทำงานที่บ้านไม่ได้เจอใครเลย ไม่ได้คุยกับใครเลยนอกจากคนที่รู้จักกันอยู่แล้ว คิดว่าถ้าต้องทำงานที่บ้านนานๆ เราจะได้เจอใครอาจจะโสดแบบนี้ต่อไปเรื่อย ๆ”

(พนักงานประจำคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

สอดคล้องกับพนักงานประจำคนที่ 5 ซึ่งเป็นพนักงานเพศหญิงสถานภาพโสด ให้ข้อมูลว่า

“...ตอนที่ทำงาน Work from Home แบบร้อยเปอร์เซ็นต์ ไม่ได้เจอใคร ไม่ได้รู้จักคนใหม่ๆ เลย ส่วนใหญ่เราจะกลับบ้านต่างจังหวัด แคมพอยู่บ้านเราเริ่มปล่อยตัว รู้สึกว่าตัวเองเริ่มโทรม แต่ตอนนี้พอมารับเป็น Hybrid ได้สลับกันเข้าออฟฟิศ ก็รู้สึกดีขึ้นเพราะมีโอกาสได้เจอคนเยอะขึ้น”

(พนักงานประจำคนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

กล่าวโดยสรุป พบว่าพนักงานสถานภาพโสดมีจำนวนมากกว่าพนักงานที่สมรสแล้ว โดยพนักงานที่สมรสแล้วมองว่าการทำงานแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working ทำให้มีอิสระและสะดวกสบายมากกว่าเนื่องจากสามารถจัดสรรเวลางานและเวลาครอบครัวได้เอง ประกอบกับพนักงานที่มีภูมิลำเนาอยู่ต่างจังหวัดได้มีเวลากลับต่างจังหวัดและสามารถทำงานที่ต่างจังหวัดได้ในวันที่ทำงานทางไกล (Remote) อย่างไรก็ตาม การทำงานที่บ้านโดยเฉพาะบ้านที่มีเด็กหรือครอบครัวที่มีบุตรอาจจะไม่เหมาะสมในบางสถานการณ์ เช่น การทำงานที่มีความเป็นทางการสูงหรือเกี่ยวกับความปลอดภัยของข้อมูลบริษัท ขณะที่พนักงานสถานภาพโสดมองว่าทำงานในลักษณะนี้สามารถจัดการงานได้ดีและสะดวกสบายซึ่งสอดคล้องกับพนักงานที่สมรสแล้ว หากแต่มีข้อกังวลเล็กน้อยเกี่ยวกับการทำงานแบบ Hybrid เนื่องจากเป็นการทำงานที่มีโอกาสพบเจอผู้คนน้อยลงจึงมีความกังวลเรื่องการหาคู่ครองในอนาคต

ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 4 : อายุงาน หมายถึง ระยะเวลาของผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ปฏิบัติงานในบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด โดยมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับอายุงานไว้ว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะต้องเป็นพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี สาเหตุที่ต้องเก็บข้อมูลจากพนักงานที่มีอายุงานไม่น้อยกว่า 1 ปี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่อยู่ร่วมในกระบวนการปรับตัวขององค์กร จากรูปแบบเดิมสู่การทำงานในรูปแบบ Hybrid อีกทั้งยังมีความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานในช่วงภาวะปกติ (Pandemic) และภาวะปกติใหม่ (Post-Pandemic) ขององค์กร โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลที่เชื่อมโยงกับภูมิหลังส่วนบุคคล ดังนี้

หัวหน้างานคนที่ 2 อายุงาน 5 ปี ให้ข้อมูลว่า

“...เราทำงานที่นี่มาค่อนข้างนาน ได้อยู่ในสถานการณ์ที่หลากหลายหลายในบริษัท ตั้งแต่ช่วงปกติก่อนที่จะเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 ช่วงที่แพร่ระบาด มาจนถึงช่วงที่โควิดกลายเป็นโรคประจำถิ่นแล้ว พอเราอยู่ในทุกๆ เหตุการณ์ก็ทำให้เราเข้าใจในการทำงานและกระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เราเลยไม่ได้มีปัญหาในส่วนนี้ แต่มีความกังวลเกี่ยวกับพนักงานใหม่ เนื่องจากยังไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมทีมเท่าที่ควร ซึ่งอาจจะทำให้เกิดปัญหาเรื่องการสื่อสารตามมา”

(หัวหน้างานคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 1 เป็นพนักงานเพศหญิง ให้ข้อมูลว่า

“...เรารู้จักกับเพื่อนร่วมงานอยู่แล้วตั้งแต่ก่อนที่จะปรับการทำงานมาเป็นแบบ Hybrid เราเลยไม่ได้มีปัญหาในการทำงาน”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

สอดคล้องกับพนักงานประจำคนที่ 2 อายุงาน 3 ปี ให้ข้อมูลว่า

“..ที่น่าห่วงคือพนักงานที่เข้ามาใหม่ ที่อาจจะยังไม่คุ้นชินกับการทำงานแบบนี้ โดยเฉพาะพนักงานที่เข้ามาในช่วงของการ Work from Home แบบหนักๆ ทำให้มีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนๆ น้อย พนักงานบางคนก็ถอดใจลาออกในขณะที่ Work from Home เพราะเริ่มงานแบบไม่ได้เจอกับเพื่อนร่วมงาน อาจเกิดความเครียดมากกว่าพนักงานที่คุ้นเคยกันอยู่แล้ว”

(พนักงานประจำคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ขณะที่พนักงานประจำคนที่ 6 อายุงาน 2 ปี ให้ข้อมูลว่า

“...เราเข้ามาทำงานช่วง Work from Home พอดี ในช่วงนั้นก็ยังไม่ค่อยรู้จักใคร แล้วก็ยังไม่ค่อยถนัดโปรแกรมที่ใช้ทำงาน แต่พี่ๆ ก็นัดมาสอนงานคุยงานในออฟฟิศบ้าง แล้วก็โทรคุย

ค่อนข้างบ่อย เวลาไม่เข้าใจตรงไหนที่ๆ ก็ให้โทรหาได้เลย เลยไม่ได้รู้สึกเป็นอุปสรรคในการทำงาน แต่
ก็คิดว่าถ้าได้เรียนงานแบบตัวต่อตัวที่ออฟฟิศเลยอาจจะทำให้เรียนงานได้เร็วกว่านี้”

(พนักงานประจำคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 2 อายุงาน 1 ปี ให้ข้อมูลว่า

“...เข้ามาทำงานประมาณ 1 ปี จำไม่ได้ว่าเป็นช่วงการระบาดระลอกที่เท่าไร แต่
เข้ามาแบบออนไลน์ก็ไม่ได้มีปัญหาอะไรมาก เพราะเรามีความเข้าใจในระบบที่ใช้อยู่บ้างแล้ว”

(พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

กล่าวโดยสรุป พบว่า พนักงานที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป
ให้ข้อมูลว่ารู้จักกับเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะปรับการทำงานเป็นแบบ Work from Home และ Hybrid
อยู่แล้วจึงไม่มีปัญหาในการทำงานและไม่ได้มีข้อจำกัดด้านการสื่อสาร แต่มีความกังวลเกี่ยวกับ
พนักงานที่เข้างานใหม่หรือพนักงานที่อายุงานน้อยกว่า 1 ปี เนื่องจากยังไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์และยังไม่
รู้จักกับเพื่อนร่วมงานเท่าที่ควร อาจทำให้เกิดปัญหาด้านการทำงานและด้านจิตใจได้ในอนาคต

ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 5 : ตำแหน่งงาน หมายถึง ตำแหน่งงานของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
ได้แก่ หัวหน้างาน พนักงานอาวุโส พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง จากการศึกษาพบว่าผู้ให้
ข้อมูลสำคัญทั้งตำแหน่งหัวหน้างาน พนักงานอาวุโส พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง ให้
ข้อมูลสอดคล้องกันว่าการทำงานในรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) เหมาะสมกับภาระงานที่
รับผิดชอบและทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นด้วย โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญให้ข้อมูลที่เชื่อมโยงกับ
ภูมิหลังส่วนบุคคล ดังนี้

หัวหน้างานคนที่ 1 ให้ข้อมูลว่า

“...เป็นรูปแบบการทำงานที่สามารถยืดหยุ่นได้ บางช่วงบางตอนเราต้องทำงานที่กิน
เวลาไป ถ้าเราทำงานที่ออฟฟิศเราอาจจะเหนื่อยล้าเรื่องการเดินทาง พอได้ทำงานแบบ Hybrid ก็
สามารถร่นเวลาในการเดินทางได้ และยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานอาวุโสคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ค่อนข้างมีอิสระ เราสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ เวลาไหนก็ได้ ขอแค่ทำงานได้
ตามที่ได้รับมอบหมาย”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 2 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเรามากขึ้น ทำงานที่บ้านหรือที่ที่เราสะดวกใจจะทำ ทำให้เราโฟกัสกับงานมากขึ้น และได้ผลลัพธ์ที่ดี”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

สอดคล้องกับพนักงานอาวุโสคนที่ 3 โดยกล่าวว่า

“...รู้สึกว่าการทำงานแบบ Hybrid มันยืดหยุ่น ให้อิสระกับพนักงาน และทำให้เรามีความสุขในการทำงานมากขึ้นด้วย เราไม่รู้สึกว่าถูกบังคับหรือต้องทำตามกฎที่ต้องเข้าออฟฟิศทุกวัน”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานประจำคนที่ 2 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...การทำงานแบบ Hybrid เป็นช่วงที่ค่อนข้างมีอิสระในการทำงาน เพราะเราสามารถเลือกสถานที่ทำงานเองได้ และสามารถจัดการการทำงานได้เอง”

(พนักงานประจำคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

พนักงานประจำคนที่ 6 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...รู้สึกสะดวกใจในการทำแบบ Hybrid ถ้าเกิดต้องปรับตัวให้กลับไปเข้าออฟฟิศแบบเต็มเวลาก็ทำได้นะ แต่ชอบแบบนี้มากกว่า”

(พนักงานประจำ คนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

กล่าวโดยสรุป พบว่าหัวหน้างาน พนักงานอาวุโส พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง ให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่าการทำงานแบบ Hybrid ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น อย่างไรก็ตามทางหัวหน้างานและพนักงานอาวุโสมีการเน้นย้ำเรื่องของการสื่อสารที่ควรจะสื่อสารกันให้มากกว่าการทำงานแบบปกติ ส่วนพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้างให้ข้อมูลสอดคล้องกันว่าการทำงานแบบ Hybrid ทำให้รู้สึกมีความสุขกับการทำงานในลักษณะนี้ เนื่องจากมีอิสระและรู้สึกไม่ถูกบังคับจากทางบริษัท

ตารางที่ 4 สรุปข้อมูลเพิ่มเติมและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ภูมิหลังส่วนบุคคลของหัวหน้างานหรือพนักงานอาวุโส และพนักงานประจำหรือสัญญาจ้างสังกัดแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) บริษัท วัน สามลิบเฮ็ด จำกัด

สรุปข้อมูลเพิ่มเติมและความคิดเห็นเพิ่มเติมจากการวิเคราะห์ภูมิหลังส่วนบุคคล

1) เพศ

- เพศหญิงมีความกังวลมากกว่าถ้าหากต้องไปทำงานที่สำนักงาน ทั้งในเรื่องของชีวิตประจำวัน การแต่งหน้า แต่งตัวไปทำงาน
- ในมุมมองของเพศหญิงตั้งครมมองว่าการทำงานแบบ Hybrid ปลอดภัยกับบุตรในท้อง
- พนักงานเพศชายไม่ได้พูดถึงข้อกังวลแต่มากนัก แต่สนับสนุนการทำงานแบบ Hybrid เนื่องจากช่วยในเรื่องของความปลอดภัยในการเดินทางและประหยัดค่าเดินทาง

2) อายุ

- อายุที่ต่างกัน หรือ Gen ที่ต่างกัน ทำให้การรับรู้ด้านเทคโนโลยีต่างกัน และส่งผลต่อความสามารถในการสื่อสารและการทำงานแบบออนไลน์ที่แตกต่างกัน
- อายุส่งผลต่อความสามารถในการรับรู้หรือทักษะทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งอาจเกิดปัญหาขึ้นในการทำงานออนไลน์

3) สถานภาพการสมรส

- พนักงานที่อยู่ในสถานภาพสมรสแล้ว มองว่าการทำงานแบบ Hybrid สามารถจัดเวลาร่วมกับครอบครัวได้ดีกว่า
- พนักงานสถานภาพโสดก็มองว่าการทำงานแบบ Hybrid สะดวกสบาย จัดการงานได้ดี อย่างไรก็ตามการทำงานในลักษณะนี้ทำให้ลดการพบเจอผู้คนจึงมีความกังวลเรื่องการหาคู่ครองในอนาคต

4) อายุงาน

- ผู้ที่ทำงานมากกว่า 1 ปี ซึ่งรู้จักกับเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะปรับการทำงานเป็นแบบ Work from Home และ Hybrid ไม่มีปัญหาในการทำงาน แต่มีความกังวลเกี่ยวกับพนักงานที่เข้างานใหม่ เนื่องจากยังไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์และยังไม่รู้จักกันเสียใจค่อนข้างเท่าที่ควร ทำให้อาจเกิดปัญหาเรื่องการสื่อสารตามมา

5) ตำแหน่ง

- การทำงานแบบ Hybrid ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น อย่างไรก็ตามมีการเน้นย้ำเรื่องของการสื่อสารที่ควรจะสื่อสารกันให้มากกว่าการทำงานแบบปกติ

-
- การทำงานแบบ Hybrid มีความสุขกับการทำงานในลักษณะนี้ เนื่องจากมีอิสระ รู้สึกไม่ถูกบังคับ
-

4.4 ทศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทัศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” โดยแยกศึกษาออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) หัวหน้างาน หรือพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) และ 2) พนักงานประจำ และสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

4.4.1 ทศนคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานจากการทำงานในรูปแบบเดิมสู่การทำงานในรูปแบบแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของหัวหน้างานหรือพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์รวมถึงได้วิเคราะห์ห้มุมมองและทัศนคติเกี่ยวกับประเด็นนี้พบว่า หัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนการทำงานจากรูปแบบเดิมสู่รูปแบบ Hybrid Working และยังคงกล่าวถึงข้อดีข้อควรปรับปรุงของการทำงานในรูปแบบดังกล่าวหลายประการ เพื่อต่อยอดการทำงานที่เหมาะสมกับแผนกที่สังกัดอยู่และเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย Hybrid Working ต่อไปให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน โดยกล่าวไว้ว่า

“...เห็นด้วย ถึงแม้ว่าโควิด-19 จะลดความน่ากังวลไป แต่เรายู่กับโควิด-19 มาเกือบ 3 ปี รูปแบบการทำงานก็เปลี่ยนไป เลยทำให้รู้ว่าเราทำงานที่ไหนก็ได้ เป็นข้อดีที่หลายบริษัทเพิ่งจะค้นพบหลังจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 คือเราสามารถรับมือกับรูปแบบการทำงานแบบ Work from Home และแบบ Hybrid ได้เหมือนกัน”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 1 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...เห็นด้วย ส่วนตัวสะดวกกับการทำงานในลักษณะ Hybrid เพราะว่าหลักๆ จะติดต่อประสานงานกับพาร์ทเนอร์ที่อยู่ข้างนอกเยอะ ด้วยตำแหน่งงานของเราที่ทำงานแบบออนไลน์ ดังนั้นงานจึงออนไลน์สะดวกมากๆ ยกเว้นวันไหนที่มีเอกสารที่ต้องเข้าไปเคลียร์ หรือต้องเข้าไป

ประชุมก็ต้องเข้าออฟฟิศ ซึ่งก็ไม่ได้ติดขัดอะไร การทำงานแบบ Hybrid ค่อนข้างยืดหยุ่น และเหมาะกับสถานการณ์ช่วงนี้”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 2 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ถ้าพูดถึงในส่วนงานกับสถานการณ์ ณ ตอนนี้ เราเห็นด้วยนะ เพราะไม่ได้เป็นอุปสรรคกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น แต่ถ้ามีนโยบายให้กลับไปเข้าออฟฟิศก็ทำได้ แต่ก็จะมีคำถามเกิดขึ้นว่าในเมื่อทำงานแบบ Hybrid แล้วมีประสิทธิภาพไม่ต่างกัน ทำไมถึงต้องให้กลับไปทำงานที่ออฟฟิศแบบเต็มจำนวน และเชื่อว่าอาจจะเกิดคำถามในลักษณะนี้ขึ้นกับพนักงานหลาย ๆ คนเหมือนกัน”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

ขณะที่พนักงานอาวุโสคนที่ 3 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ในมุมมองเราเห็นด้วยนะ เพราะรู้สึกว่าการทำงานแบบ Hybrid มันยืดหยุ่น ให้อิสระกับพนักงาน และทำให้เรามีความสุขในการทำงานมากขึ้นด้วย เราไม่รู้สึกว่าถูกบังคับหรือต้องทำตามกฎว่าต้องเข้าออฟฟิศทุกวัน ตั้งแต่ 10:00 น. ถึง 19:00 น. ต้องเข้าออกงานตรงเวลา แต่ให้ความรู้สึกที่เราจะทำงานที่ไหนก็ได้ สุดท้ายแล้วก็ขึ้นอยู่กับผลงานที่ออกมา สำหรับความจำเป็นในการทำงานในลักษณะนี้มองว่าจำเป็นสำหรับบางแผนก แต่ในมุมมองที่เราอยู่ในแผนก Marcom รู้สึกว่าเหมาะสม เพราะตำแหน่งงานของส่วนงานเราต้องมีความรวดเร็วและจำเป็นต้องปรับตัวตลอดเวลาอยู่แล้ว”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

จากการเก็บข้อมูลสามารถแบ่งประเด็นของทัศนคติในการปรับตัวออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ด้านการทำงาน ด้านการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์หรือมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพจิตใจของคนทำงาน

1. ด้านการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) มองการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ผ่านประเด็นหลัก ได้แก่ ประสิทธิภาพของการทำงาน ความเหมาะสมของภาระงาน และความสะดวกสบายในการทำงานของพนักงาน โดยหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานว่า

“...เหมาะสมกับภาระงาน สามารถยืดหยุ่นได้ บางช่วงบางตอนเราต้องทำงานที่กินเวลาไป ถ้าเราทำงานที่ออฟฟิศเราอาจจะเหนื่อยล้าเรื่องการเดินทาง กว่าจะเดินทางถึงในช่วงเวลาที่กำหนด อาจจะทำให้การทำงานล่าช้า พอได้ทำงานแบบ Hybrid ก็จะสามารถร่นเวลาในการเดินทางได้ และยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น แม้ว่าช่วงแรกจะเกิดปัญหาในการทำงานบ้าง เช่น การทำงานที่บ้านบางครั้งอาจจะกินเวลาหลังเลิกงาน และจะทำให้เราทำงานล่วงเวลาไป แต่พอเราสามารถปรับตัวได้ ก็ไม่มีปัญหาอะไร สามารถจัดการเวลาได้ด้วยตัวเอง”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานอาวุโสคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ชอบตรงที่เราสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ เวลาไหนก็ได้ ขอแค่ทำงานได้ตามแผนค่อนข้างมีอิสระ แต่ก็มีข้อเสียด้วยเหมือนกัน พอทำงานออนไลน์หลายคนก็คิดว่าเราสามารถทำงานได้ตลอดเวลา เลยทำให้สัดส่วนการทำงานกับเวลาชีวิตเรามันผิดเพี้ยนไปหมด ไม้มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและเวลางาน เช่น สี่ทุ่ม ห้าทุ่ม เรายังทำงานอยู่ เพราะมันง่ายต่อการโทร การ Zoom สามารถแกลงที่บ้านได้ ช่วงแรกเรารู้สึกว่ามันทำให้เวลาชีวิตพัง แต่พอสามารถปรับตัวได้และสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้ โดยเราจะเซตเวลากับทีมให้เป็นแบบเวลาเข้างานปกติ จำกัดไปเลยว่า เวลานี้เราควรเลิกคุยเรื่องงานกัน”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ถ้าพูดถึงในส่วนงานมาตรการของบริษัทกับสถานการณ์ ณ ปัจจุบัน ไม่ได้เป็นอุปสรรคกับภาระหน้าที่ของเรา แล้วยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของเรามากขึ้น ทำงานที่บ้านหรือที่ที่เราสะดวกใจจะทำ ทำให้เราโฟกัสกับงานมากขึ้น และได้ผลลัพธ์ที่ดี คือทำงานเสร็จในจำนวนที่มากขึ้น และทำเสร็จเร็ว แต่ก็มีข้อจำกัดหรือข้อเสียของการทำงานแบบนี้เหมือนกัน เพราะมันจะทำให้งานเยอะขึ้น ทำงานไม่เป็นเวลา ลากยาว บางครั้งก็ลืมนกินข้าว เงยหน้าขึ้นมาก็มีมืดแล้ว และที่สำคัญจะโดนโทรตามงานได้ตลอดเวลา”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

สอดคล้องกับพนักงานอาวุโสคนที่ 3 โดยกล่าวว่า

“...รู้สึกว่าการทำงานแบบ Hybrid มันสะดวก เพราะยืดหยุ่น ให้อิสระกับพนักงาน และทำให้เรามีความสุขในการทำงานมากขึ้นด้วย เราไม่รู้สึกว่าถูกบังคับหรือต้องทำตามกฎว่าต้องเข้าออฟฟิศทุกวัน ตั้งแต่ 10:00 น. ถึง 19:00 น. ต้องเข้าออกงานตรงเวลา แต่การทำงานแบบ Hybrid

ไม่ได้เหมาะสำหรับทุกคน จะแล้วแต่สไลฟ์สไตล์ของแต่ละคน ธรรมชาติของบางคนอาจจะรู้สึกชอบเข้าออฟฟิศมากกว่า บางคนก็อาจจะชอบ Work from Home หรือ Hybrid มากกว่า เพราะบางคนชอบทำงานที่เงียบๆ ชอบความสงบ ขณะที่บางคนชอบทำงานกับคนเยอะๆ นั่งทำงานด้วยกัน เพราะได้ไอเดียมากกว่าการนั่งทำคนเดียว”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

จากการศึกษาหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) มองว่าการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ให้ความสำคัญกับมิติด้านการทำงานในประเด็นดังต่อไปนี้ 1) ประสิทธิภาพของการทำงาน มองว่าการทำงานแบบ Hybrid สามารถทำงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานสำหรับพนักงานที่มีความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เลือกเอง เช่น พนักงานบางคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าเมื่อทำงานที่บ้านเนื่องจากชอบทำงานในสถานที่ที่เงียบสงบและชอบนั่งทำงานคนเดียวหรือกับคนจำนวนน้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะนิสัยของแต่ละบุคคล 2) ความเหมาะสมของภาระงาน มองว่าภาระงานของพนักงานแผนกสื่อสารการตลาดมีความเหมาะสมกับการทำงานในรูปแบบ Hybrid เนื่องจากเป็นแผนกที่สามารถยืดหยุ่นในการทำงานได้ ไม่ว่าจะเป็น การทำงานที่สามารถทำผ่านระบบออนไลน์ได้อย่างเต็มรูปแบบ บุคลากรในแผนกที่มีความพร้อมทั้งความรู้และทักษะทางด้านเทคโนโลยีและ 3) ความสะดวกสบายในการทำงานทำให้พนักงานมีอิสระ เพราะสามารถเลือกสถานที่ทำงานและเลือกวันในการเข้าสำนักงานได้เองตามความเหมาะสม อีกทั้งยังสามารถจัดการสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวันได้เอง อย่างไรก็ตามการทำงานในลักษณะ Hybrid ที่มีความยืดหยุ่นนี้ ในอีกแง่กลับกลายเป็นความกังวลของผู้ปฏิบัติงานเนื่องจากเมื่อมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงกลับมีการสั่งงานหรือตามงานในแบบที่ยืดหยุ่นเช่นเดียวกัน เช่น การโทรตามงานหรือสั่งงานนอกเวลา นำมาสู่การผสมผสานระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ซึ่งการจัดสรรเวลาที่ไม่ลงตัวเป็นปัญหาที่น่ากังวลที่สุดในมิติของการทำงาน Hybrid Working เนื่องจากจะส่งผลกระทบต่อทั้งมิติของงานและชีวิตประจำวัน

2. ด้านการสื่อสาร

ในมิติด้านการสื่อสารหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับข้อดีของการสื่อสารภายใต้การทำงานในรูปแบบ Hybrid โดยมองว่าการสื่อสารแบบออนไลน์ทำได้รวดเร็ว มีหลากหลายรูปแบบทั้งการพูดคุยแบบเสียง การพูดคุยผ่านตัวอักษรและภาพ ซึ่งสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ในภายหลัง และการพูดคุยแบบเปิดกล้องเพื่อให้เห็นหน้าและได้ยินเสียงอีกฝ่าย อีกทั้งการส่งข้อมูลทางออนไลน์ยังสะดวกและ

สามารถส่งต่อเพื่อนร่วมงานได้ในทันที อย่างไรก็ตาม ทางด้านของการสื่อสารพบปัญหามากที่สุดเมื่อเทียบกับมิติอื่นๆ โดยหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการสื่อสารว่า

“...เจอปัญหาด้านการสื่อสาร โดยเฉพาะกับพนักงานใหม่ที่เข้ามาในช่วง Hybrid Working เมื่อไม่ค่อยได้มีการเจอกันบ่อยๆ ก็ไม่กล้าพูด ไม่กล้าสื่อสาร ทำให้การสื่อสารมีปัญหามากขึ้น ทำให้การจัดการช้าลง และได้รับผลกระทบหลายฝ่าย

การสื่อสารกับคนต่าง Gen - เนื่องจากทักษะทางด้านเทคโนโลยีต่างกัน ถ้าหากเราทำงานระยะไกลและไม่ได้สื่อสารกัน หรือเป็นการคุยกันครั้งแรกก็จะลำบากหน่อยเพราะวิธีการสื่อสารของแต่ละคนแต่ละทีมไม่เหมือนกัน บางคนอาจจะไม่ได้เหมาะสมกับการทำงานแบบ Hybrid ทำให้งานไม่สอดคล้องกัน เช่น การทำงานกับคน Gen ต่างกัน อาจจะต้องอธิบายมากกว่าปกติ เพราะไม่ชินกับการทำงานออนไลน์ ต้องการงานแบบพบหน้าเท่านั้น

การสื่อสารกับคน Introvert - เป็นลักษณะของคนที่ไม่ค่อยกล้ามีปฏิสัมพันธ์กับใคร การทำงานแบบ Hybrid ก็ค่อนข้างยาก เพราะไม่กล้าโทร ไม่ถนัดด้านการสื่อสาร ก็จะทำให้กระทบกับการทำงานด้วย”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานอาวุโสคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ส่วนมากไม่เจอปัญหาด้านการสื่อสาร ส่วนใหญ่ใช้วิธีพิมพ์เป็นลายลักษณ์อักษร และตามงานใน Line การแชร์ไฟล์กันทางออนไลน์ รู้สึกว่าค่อนข้างราบรื่น ถ้าส่วนไหนไม่เข้าใจ ติดขัดจุดไหนก็สามารถโทรคุยหรือประชุมออนไลน์ได้ในแบบที่เห็นหน้าหรือคุยกันได้ โดยไม่ได้รู้สึกว่าการสื่อสารจะเป็นอุปสรรคหรือกระทบต่อการทำงาน เพราะว่างานเราไม่ต้องไปหน้างานเหมือนกองถ่ายไม่จำเป็นต้องเข้าไปทำเอกสารเหมือนบัญชีหรือการเงิน เลยไม่ได้กระทบอะไร”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 2 ให้ข้อมูลว่า

“...ปัญหาทางด้านการสื่อสารจะพบในช่วงที่เกิดโปรเจกต์ใหม่ๆ ที่ต้องวางแผนและทำความเข้าใจกับเพื่อนร่วมทีม หรือคนภายนอก ส่วนตัวคิดว่าในการเริ่มทำโปรเจกต์ใหม่ ควรจะให้อออฟฟิศมาคุยและแบ่งงานกันให้เรียบร้อย หลังจากนั้น Hybrid ได้ ไปจัดการตามความเหมาะสมของตัวเอง”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

ขณะที่พนักงานอาวุโสคนที่ 3 ให้ข้อมูลว่า

“...พบปัญหาบ้าง เพราะบางคนไม่ได้ออนไลน์ตลอดเวลา มันอาจจะมึนล่าช้าบ้าง ถ้าด่วนก็ต้องใช้การโทร ในบางครั้งก็โทรไม่รับ แต่ถ้าอยู่ในออฟฟิศเราก็เดินไปคุย หรือตะโกนคุยกันได้เลย”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าประเด็นหลักเกี่ยวกับการสื่อสารสามารถแบ่งย่อยออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ความสะดวกในการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ มองว่าการทำงานแบบ Hybrid สื่อสารแบบออนไลน์ทำได้รวดเร็ว มีหลากหลายรูปแบบ อีกทั้งการส่งข้อมูลทางออนไลน์ยังสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้หรือส่งเอกสารออนไลน์ได้ทันที 2) ประสิทธิภาพของการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ มีความสะดวกสบายในการติดต่อสื่อสารแต่ยังมีข้อจำกัดบางประการ โดยมักจะพบปัญหาด้านประสิทธิภาพในการสื่อสารกับพนักงาน 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานใหม่ที่เข้ามาในช่วง Hybrid Working และต่าง Gen หรือกลุ่มที่ไม่มีทักษะด้านเทคโนโลยี รวมถึงพนักงานที่มีลักษณะนิสัยแบบ Introvert หรือมีโลกส่วนตัวค่อนข้างสูง ประกอบกับพนักงานบางคนไม่ได้ออนไลน์ตลอดเวลาหรือเกิดเหตุขัดข้องเกี่ยวกับอินเทอร์เน็ตก็อาจทำให้งานล่าช้าได้ 3) เน้นการสื่อสารให้มากขึ้น เนื่องจากการทำงานแบบ Hybrid เป็นการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานที่สำนักงานกับการทำงานทางไกล (Remote) จึงต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้ทั่วถึงในทุกช่องทางและเข้าถึงพนักงานทุกคน โดยเฉพาะในช่วงของการเริ่มต้นโครงการใหม่หรือช่วงที่อยู่ขั้นตอนวางแผนอาจจะต้องมีการปรับรูปแบบการทำงานให้มาประชุมร่วมกันที่สำนักงานแล้วจึงกระจายงานออกไปทำตามความสะดวกของแต่ละคนในขั้นตอนต่อมา

3. ด้านความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาพบว่าหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ส่วนใหญ่ ให้ข้อมูลในมิติด้านความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงานที่สอดคล้องกันคือ การทำงานแบบ Hybrid ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงาน ขณะเดียวกันก็มีพนักงานท่านหนึ่งให้ข้อมูลว่าการทำงานแบบ Hybrid ส่งผลเล็กน้อยต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวด้านความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงานไว้ว่า

“...ส่วนนี้มองว่าไม่มีปัญหาเลย เพราะทุกคนสามารถปรับตัวได้แล้ว รู้จักกันอยู่แล้ว การติดต่อกันการพูดคุยกันผ่านทางออนไลน์จึงรวดเร็วและสะดวก เพราะสามารถโทรคุยกันแบบสบาย

ตรง สามารถปรึกษากันได้ตลอดเวลา แต่ถ้าเป็นพนักงานที่เข้ามาใหม่และยังไม่ค่อยรู้จักนิสัยใจคอกัน ก็อาจจะคุยกันยากกว่าหน่อย แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับการจัดการของหัวหน้าทีมเพราะเป็นเรื่องละเอียดอ่อน แต่คิดว่าไม่ได้เป็นปัญหาของการทำงานแบบ Hybrid”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานอาวุโสคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ส่วนตัวเรอยู่กับทีมตั้งแต่ตอน Hybrid Working เราก็จะมีความคุ้นเคยกันอยู่แล้วกับทีม เลยไม่รู้สึกรู้สึกว่ามีช่องว่างตรงนี้ เพราะปกติก็เจอหน้ากันทุกอาทิตย์ และคุยกันผ่าน Line อยู่แล้ว แต่ถ้าพูดถึงพนักงานใหม่ที่เข้ามาในช่วงโควิด-19 หรือช่วง Hybrid ด้วยความที่ไม่ค่อยได้เจอหน้า ทำให้เราไม่รู้ว่่าบุคลิกหรือนิสัยเขาเป็นยังไง เขาพูดน้อย พูดเยอะ หรือเป็นมิตรหรือไม่ บางทีการสื่อสารด้วยตัวหนังสือไม่ได้บอกความรู้สึก แต่ก็ไม่ได้เป็นปัญหาใหญ่อะไร”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 2 กล่าวว่า

“...ส่วนตัวเป็นคนที่ไม่ชอบความวุ่นวาย ชอบนั่งทำงานคนเดียวอยู่แล้ว การทำงานแบบ Hybrid เลยไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

“...ส่งผลนิดหน่อยเพราะถ้าเราเข้าออฟฟิศร้อยเปอร์เซ็นต์คือเราจะได้เจอกันมากขึ้น สื่อสารกันมากขึ้น สนทนากันมากขึ้น แต่ตอน Hybrid เราเจอกันน้อยลง อาจจะได้สนทนากันมาก เพราะการคุยกันผ่านออนไลน์ไม่ได้เหมือนคุยกันแบบเจอตัว”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าประเด็นหลักเกี่ยวกับการความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงานสามารถแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ไม่เป็นอุปสรรคต่อความสัมพันธ์และมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน มองว่าการทำงานแบบ Hybrid ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์หรือมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากการติดต่อทางออนไลน์มีความรวดเร็วและสะดวก สามารถติดต่อกันได้ตลอดเวลาและสามารถปรึกษาแบบเป็นส่วนตัวได้สะดวกกว่า ขณะเดียวกันก็มีพนักงานท่านหนึ่งมองว่าแม้การทำงานแบบ Hybrid ไม่ได้ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากนัก แต่การพบหน้ากันหรือนั่งทำงานร่วมกันในสำนักงาน อาจจะช่วยสร้างความคุ้นเคยกันได้ดีกว่า 2) ลักษณะนิสัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากแต่ละบุคคลมีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน มุมมองด้าน

ความสัมพันธ์จึงแตกต่างกันไป โดยพนักงานที่มีลักษณะนิสัยไม่ชอบความวุ่นวาย ชอบการนั่งทำงานคนเดียว ในช่วงเวลาปกติที่ทำงานในสำนักงานก็ไม่ได้พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานมากนักการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจึงไม่ได้ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเลย

4. ด้านสภาพจิตใจ

จากการศึกษาพบว่าการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ส่งผลต่อสภาพจิตใจของหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ไม่ว่าจะเป็นรู้สึกมีอิสระในการทำงานและสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานได้ตามสะดวก รู้สึกมีความสุขในการทำงานมากขึ้น รู้สึกไม่ถูกบังคับและมองว่าองค์กรให้เชื่อใจและให้ความสำคัญกับพนักงานโดยมองที่ประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ อีกทั้งยังมองว่าองค์กรมีความพยายามในการปรับตัวตามสถานการณ์ปัจจุบันไม่ได้มุ่งเน้นเพียงกฎเกณฑ์ที่ยึดถือมาตั้งแต่อดีต โดยหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ได้ให้ข้อมูลด้านสภาพจิตใจว่า

“...ถ้าวันข้างหน้ามีโรคระบาดหรือน้ำท่วมหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ถ้าเราไม่ปรับตัวเข้าสู่การทำงานในรูปแบบอื่น ๆ ก็อาจจะมีความลำบากในอนาคต ในเมื่อมีทางเลือกปัญหาที่ดีทำไมเราจะไม่เลือกทำ อาจจะเกิดคำถามในใจพนักงานอีกว่าทำไมจึงไม่สามารถทำงานที่อื่นได้ในสถานการณ์ไม่ปกติ ที่เราไม่สามารถจะเข้าออฟฟิศได้ หรือเดินทางลำบาก การบังคับให้เข้าออฟฟิศทุกวันอาจจะทำให้การทำงานเหนื่อยล้าขึ้นไปอีก”

(หัวหน้างานคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานอาวุโสคนที่ 1 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...Hybrid Working ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าการไปออฟฟิศ ถ้าเทียบกับตัวเองนะ เราเข้าทำงาน 10 โมง เราตื่น 9 โมง เราก็เช็คข้อความในไลน์ เช็คอีเมล ถ้าเกิดมีงานอะไรมาเราก็สามารถทำงานได้เลยทันที และมีเวลาพักผ่อน แต่ถ้าเราต้องเข้าไปทำงานในออฟฟิศทุกวัน เราก็จะต้องตื่นสัก 7:30 น. เพื่อเผื่อเวลา อาบน้ำ แต่งตัว แต่งหน้า และเดินทาง กว่าจะไปถึงออฟฟิศก็กินพลังงานเราไปแล้ว เหนื่อยก่อนจะเริ่มงานเสียอีก พอเริ่มงานไปสักนิดก็เบรกอีกทีตอนเที่ยง กว่าจะได้นั่งทำงานจริงๆ ก็ต้องใช้สมาธิมาก ส่วนตัวคิดว่าอยู่บ้านรู้สึกมีใจจดจ่อกับงานได้มากกว่า วันไหนที่อยู่บ้านจะสามารถเริ่มทำงานได้เร็วกว่า เราไม่ต้องเหนื่อยกับการทำงานมาก คิดว่าการเดินทางเป็นการเสียเวลาและดูพลังงานมากกว่าการทำงานอีกด้วย โดยเฉพาะในวันที่เจอผู้คนเยอะๆ และต่อรถหลายต่อในวันที่ต้องไปทำงาน”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

พนักงานอาวุโสคนที่ 2 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ในอนาคตอยากให้มีการ Hybrid ต่อไป แต่ถ้าต้องเข้าไปทำงานที่ออฟฟิศทุกวันก็
สามารถทำได้ โดยเราก็ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกันอีกครั้ง แต่มองว่าในเมื่อเราสามารถปรับตัวให้
ทำงานในลักษณะยืดหยุ่นได้แล้ว ก็ไม่จำเป็นต้องกลับไปทำงานในกรอบเดิม”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานอาวุโสคนที่ 3 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...รู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจ เพราะเราจะสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ที่มี
อินเทอร์เน็ต แต่ก็เข้าใจเพราะบางอาชีพ บางธุรกิจไม่สามารถทำได้ แต่ถ้าอาชีพไหนที่สามารถทำได้ก็
อยากให้เรา จะทำให้พนักงานมีความสุขมากขึ้นด้วย เพราะไม่ต้องถูกจำกัดว่าจะเข้าออฟฟิศกี่วัน วัน
ไหนบ้าง”

(พนักงานอาวุโสคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

กล่าวได้ว่าในมิติของสภาพจิตใจ การทำงานแบบ Hybrid ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขใน
การทำงาน ผู้ให้ข้อมูลได้ให้คำสำคัญที่สอดคล้องกันคือ รู้สึกมีอิสระในการทำงานและรู้สึกไม่ถูกบังคับ
จากบริษัท โดยพนักงานสามารถวางแผนจัดการการทำงานได้ด้วยตนเอง จึงรู้สึกถึงความไว้วางใจ
จากทางบริษัท ทำให้รู้สึกมีความสุขและมีแรงผลักดันที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ กล่าว
ได้ว่าการทำงานในลักษณะนี้อาจเป็นแรงจูงใจใหม่ที่เกิดจากการทำงานในรูปแบบ Hybrid
Working

**4.4.2 ทักษะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานจากการ
ทำงานในรูปแบบเดิมสู่การทำงานในรูปแบบแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของพนักงาน
ประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) บริษัท
วัน สามสิบเอ็ด จำกัด**

จากการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์รวมถึงได้วิเคราะห์มุมมองและทัศนคติเกี่ยวกับประเด็นนี้
พบว่า พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing
Communication) บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เห็นด้วยกับการปรับเปลี่ยนการทำงานจากรูป
แบบเดิมสู่รูปแบบ Hybrid Working ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และยังกล่าวถึงข้อดี ข้อควรปรับปรุงของ
การทำงานในรูปแบบดังกล่าวหลายประการ เพื่อต่อยอดการทำงานที่เหมาะสมกับแผนกที่สังกัดอยู่
และเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย Hybrid Working ต่อไปให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ณ ปัจจุบัน โดย
กล่าวไว้ว่า

“...เห็นด้วย จากที่ได้ลองทำงานแบบ Hybrid มาสักพักคิดว่าประสิทธิภาพในการทำงานดีไม่ได้แตกต่างจากงานที่ทำในออฟฟิศเลย สุดท้ายก็ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของแต่ละคน”

(พนักงานประจำคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

พนักงานประจำคนที่ 2 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...เห็นด้วย ในช่วงการทำงานแบบ Hybrid เป็นช่วงที่ค่อนข้างมีอิสระในการทำงาน เพราะเราสามารถเลือกสถานที่ทำงานเองได้ และสามารถจัดการการทำงานเอง ขอแค่เราส่งงานตรงเวลา และงานไม่หลุด การทำงานก็ไม่มีปัญหา”

(พนักงานประจำคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานประจำคนที่ 3 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...เห็นด้วย ส่วนใหญ่เราเป็นคนไม่ค่อยพูดอยู่แล้ว การทำงานแบบ Hybrid เลยทำให้รู้สึกว่ายสบายใจกว่าต้องเข้าออฟฟิศทุกวัน”

(พนักงานประจำคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานประจำคนที่ 4 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...เห็นด้วย นอกจากในมุมมองของการทำงานที่สะดวก มีอิสระแล้ว เรายังไม่ต้องกังวลเรื่องอื่น เช่น การเดินทาง การแต่งหน้าแต่งตัวไปทำงาน การพูดคุยกับผู้คน หรือความกังวลเกี่ยวกับโควิด-19”

(พนักงานประจำคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

สอดคล้องกับพนักงานประจำคนที่ 5 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...เห็นด้วยอย่างยิ่งเลย เราคิดว่าการทำงานในช่วง Hybrid ทำให้ความเครียดเราลดลงเยอะเพราะเรามีเวลากับครอบครัวมากขึ้น อย่างตัวเรามีบ้านอยู่ต่างจังหวัด ช่วงที่ทำงานแบบ Hybrid เราก็จะเลือกวันทำงานแบบ Remote ติดกัน 2-3 วันเพื่อกลับต่างจังหวัด ไปอยู่กับครอบครัว มันทำให้บรรยากาศการทำงานสบายขึ้น แต่ก็มีข้อจำกัดเหมือนกันนะ ถ้าเป็นช่วงที่ต้องทำงานร่วมกับทีมอื่นการทำงานแบบ Hybrid ก็ไม่ค่อยสะดวก เราก็จะต้องเข้าออฟฟิศไปจัดการให้เรียบร้อยก่อน ถึงจะ Hybrid ได้แบบสบายใจ ซึ่งส่วนใหญ่ทีมเราก็นานๆ ทีจะได้คุยกับทีมอื่นนะ ไม่ได้เป็นปัญหาในส่วนนี้ ขึ้นอยู่กับการจัดการของแต่ละคน แต่ละทีม”

(พนักงานประจำ คนที่ 5 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2565)

พนักงานประจำคนที่ 6 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...เห็นด้วย เรา รู้สึกว่าตอนนี้เราปรับตัวสู่การทำงานแบบนี้ได้แล้ว เลยรู้สึกสะดวกใจในการทำงานลักษณะนี้”

(พนักงานประจำคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 1 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...เห็นด้วย เพราะต่อให้เข้าออฟฟิศเราก็ทำงานออนไลน์หน้าจอคอมพิวเตอร์อยู่ดี การทำงาน Hybrid เลยไม่ได้ทำให้รู้สึกว่าห่างเหินจากทีม ในทีมเรามีการทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ผ่านทาง Google Sheets อยู่แล้ว ไม่ได้มีปัญหาเรื่องการตามงานหรือส่งงานไม่ตรงเวลาด้วย”

(พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

ขณะที่พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 2 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...เห็นด้วย ในส่วนนี้เราทำงานเป็นแอดมินให้กับ Official Account ชอง เราเลยสามารถทำงานแบบ Hybrid ได้ แต่เราจะมีข้อจำกัดกว่าคนอื่นในทีมนิดหน่อย คือไม่ควรทำงานในที่ที่เป็นสาธารณะมากเกินไป เพราะทางชองจะห่วงด้านความปลอดภัย แต่นี่ก็ไม่ใช่อุปสรรคเพราะส่วนใหญ่เราก็ทำงานที่บ้านอยู่แล้ว และถ้าหากเกิดปัญหาหรือมีประเด็นเรื่องความปลอดภัยของระบบ เราก็สามารถเข้าออฟฟิศได้ทันทีเหมือนกัน”

(พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

จากการเก็บข้อมูลสามารถแบ่งประเด็นของทัศนคติในการปรับตัวออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ด้านการทำงาน ด้านการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์หรือมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพจิตใจของคนทำงาน

1. ด้านการทำงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) มองการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ผ่านประเด็นหลัก ได้แก่ ประสิทธิภาพของการทำงาน ความเหมาะสมของภาระงาน และความสะดวกสบายในการทำงาน ซึ่งเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส แต่มีประเด็นที่เพิ่มเติมเข้ามาคือ ความท้าทายจากการทำงานรูปแบบใหม่ โดยพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานว่า

“...สะดวกมากขึ้นนะ แล้วก็ประหยัดด้วย ทั้งค่าเดินทาง ค่าอาหาร ค่ากาแฟ รู้สึกว่าทำงานแบบนี้เราสามารถจัดการทุกอย่างเองได้ มันทำให้เราไม่เครียดมาก แต่บางช่วงที่มีงานยากๆ เข้ามาพึ่ๆ ก็จะนัดเข้าไปทำงานด้วยกันที่ออฟฟิศ ไปประชุมสรุปงานให้เรียบร้อย”

(พนักงานประจำคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานประจำคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...การทำงานในรูปแบบออนไลน์ที่เราสามารถทำได้ที่บ้าน หรือที่ไหนก็ได้ที่มีอินเทอร์เน็ต เป็นอีกหนึ่งความท้าทายนะ ในช่วงแรกเราต้องใช้เวลาปรับตัวเยอะ แต่พอได้ทำไปสักพักเราติดใจ เพราะถ้าเราทำที่บ้าน เราก็อาจจะทำงานให้เสร็จเร็วๆ อยากเลิกให้ตรงเวลา หรือไม่ก็อยากเสร็จงานก่อนเวลา เพื่อที่จะมีเวลาไปพักผ่อน มันเหมือนเป็นแรงผลักดันให้เราทำงานเสร็จเร็วขึ้น

เทียบกับตอนอยู่ออฟฟิศ เราต้องนั่งอยู่เก้าอี้ตัวเดิมทั้งวันตลอด 8 ชั่วโมง เราก็รู้สึกเนือยๆ ค่อยๆ ทำให้ครบ 8 ชั่วโมง เพราะเสร็จเร็วก็ต้องรอเวลาเลิกงาน อันนี้สำหรับช่วงงานไม่เยอะนะ ถ้าช่วงงานเยอะๆ เราก็ขยับตัวไม่ได้ จะแวบกลับบ้านก็ไม่ได้เพราะใช้เวลา ต้องนั่งทำงานล่วงเวลา กว่าจะได้กลับบ้าน กว่าถึงบ้านก็ตึก แต่ถ้าทำอยู่บ้านเราก็ไม่ต้องกังวลเรื่องการเดินทาง”

(พนักงานประจำคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

พนักงานประจำคนที่ 3 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...งานเราเป็นงานออนไลน์อยู่แล้ว เรามองว่าจะให้เข้าออฟฟิศหรือทำงานแบบ Hybrid ก็สามารทำได้ ประสิทธิภาพก็ไม่ต่างกันเลย เพราะสุดท้ายแล้วก็อยู่ที่ตัวเราและความตั้งใจในการทำงานของเราอยู่ดี”

(พนักงานประจำคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2565)

สอดคล้องกับพนักงานประจำ คนที่ 6 โดยกล่าวว่า

“...ทำให้เราสบายใจในการทำงาน เพราะเลือกได้ว่าวันไหนอยากเข้าออฟฟิศ วันไหนสะดวกทำที่บ้าน บางวันที่ทำงานที่บ้านเราเริ่มงานเร็วกว่าเวลาเข้างานด้วยซ้ำ เพราะไม่ต้องเสียเวลาเดินทาง”

(พนักงานประจำ คนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

จากการศึกษาในมิติด้านการทำงานของพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) พบว่าการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ให้ความสำคัญกับประเด็นดังต่อไปนี้ 1) ประสิทธิภาพของการทำงาน มองว่าภาระงานของ

พนักงานในแผนกเป็นงานที่สามารถดำเนินงานในรูปแบบออนไลน์ได้ เมื่อมีการปรับการทำงานมาสู่รูปแบบ Hybrid จึงไม่พบปัญหา อีกทั้งผลลัพธ์ที่ออกมาพบว่างานมีประสิทธิภาพไม่ต่างจากการทำงานในสำนักงาน 2) ความเหมาะสมของภาระงาน เมื่อภาระงานมีความเหมาะสมกับการทำงานในรูปแบบ Hybrid พนักงานจึงไม่ได้มีความกังวลในการทำงานรูปแบบใหม่ และสามารถปรับตัวอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังให้ข้อมูลที่นำเสนอใจว่าการทำงานในรูปแบบผสมผสานนี้เป็นการทำงานที่สะดวกสบาย ในส่วนของประสิทธิภาพที่ออกมานั้นก็ขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ไม่ได้ขึ้นอยู่กับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป 3) ความสะดวกสบายในการทำงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน ทำให้รู้สึกสบายใจในการทำงาน อีกทั้งการทำงานในลักษณะนี้ยังช่วยให้ประหยัดค่าเดินทางและไม่ต้องเสียเวลาไปกับการเดินทางด้วย 4) ความท้าทายจากการทำงานรูปแบบใหม่ มุมมองของพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานแบบ Hybrid ว่านอกจากจะเป็นการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์แล้วยังเป็นความท้าทายของคนทำงาน โดยเฉพาะในช่วงของการปรับเปลี่ยนการทำงานต้องมีการเรียนรู้ระบบการทำงานใหม่ กระบวนการทำงานรูปแบบใหม่ และการติดต่อสื่อสารในรูปแบบใหม่

2. ด้านการสื่อสาร

จากการศึกษาพบว่าพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) มองการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ผ่านประเด็นหลัก ได้แก่ ความสะดวกในการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ ประสิทธิภาพของการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ ซึ่งเป็นประเด็นที่สอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากหัวหน้างานและพนักงานอาวุโส โดยได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานว่า

“ถ้ามีอินเทอร์เน็ตก็สะดวกหมดเลย ติดต่อสื่อสารก็ง่ายและเร็ว แต่ข้อจำกัดก็จะมีอยู่บ้าง ถ้าหากเราหรือฝ่ายที่เราต้องไปทำงานด้วยสัญญาไม่เต็ม ก็ทำให้การทำงานติดขัดได้ ในส่วนนี้จะเจอเวลาที่เรารอคอยตัวนั้นๆ แบบไม่ได้นัดหมายอีกฝ่ายก่อน ซึ่งเค้าอาจจะอยู่สถานที่ที่ไม่สะดวกคุยในตอนนั้น”

(พนักงานประจำ คนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

พนักงานประจำคนที่ 3 กล่าวว่า

“...จริงๆ แล้วการสื่อสารแบบออนไลน์มีหลายแพลตฟอร์มให้เลือกใช้ ขึ้นอยู่กับว่าเราเลือกใช้ได้เหมาะสมกับบริบทไหม เช่น งานที่เป็นทางการก็ส่งผ่านอีเมล งานไหนที่คุยเพื่อสื่อสารกันภายในทีมแบบด่วนๆ ก็คุยผ่านไลน์ ส่วนงานไหนที่ต้องพูดคุยแบบแชร์ไอเดียและต้องการจะคุยแบบเห็นหน้ากัน ก็เลือกคุยผ่านโปรแกรม Zoom”

(พนักงานประจำ คนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2565)

ประกอบกับพนักงานประจำคนที่ 4 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...งานที่เรารับผิดชอบจะเป็นการดูแลงานออนไลน์ล้วน ๆ เลย ปกติก็คุยกันผ่าน Line ดังนั้น Hybrid ไม่ได้กระทบอะไร และคิดว่าทำให้งานของเราเสร็จเร็วขึ้นด้วย เพราะเรานั่งทำที่บ้านก็มีสมาธิ เน้นที่บ้านก็ไม่ต้องไปกว่าออฟฟิศ เราสามารถทำงานให้เสร็จทันเวลา หรือบางครั้งเสร็จก่อนเวลาด้วย”

(พนักงานประจำ คนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานสัญญาจ้าง คนที่ 1 กล่าวว่า

“...มันสะดวกมากในการคุยงานหรือเวลาพีๆ ลังงาน ก็สามารถลังงานหรือคอลทาง Line ได้เลย”

(พนักงานสัญญาจ้าง คนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าประเด็นหลักเกี่ยวกับการสื่อสารสามารถแบ่งย่อยออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) ความสะดวกในการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ มองว่าการสื่อสารแบบออนไลน์มีหลากหลายรูปแบบทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทที่เลือกใช้ว่าการทำงานนั้นๆ เหมาะที่จะเลือกใช้ช่องทางใดในการสื่อสาร 2) ประสิทธิภาพของการสื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ การสื่อสารทางออนไลน์มีข้อดีคือสะดวก รวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสารที่ใดก็ได้ไม่ว่าจะอยู่ในระยะใกล้หรือไกลเพียงแค่นี้สัญญาณอินเทอร์เน็ตก็สามารถสื่อสารหรือทำงานออนไลน์ได้

3. ด้านความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงาน

จากการศึกษาพบว่าพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ให้ข้อมูลในมิติด้านความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงานที่สอดคล้องกันคือการทำงานแบบ Hybrid ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงาน ในทางกลับกันการทำงานในลักษณะนี้กลับเป็นการกระชับความสัมพันธ์และสร้างความสนิทสนมระหว่างผู้ปฏิบัติงาน โดยพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้างได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวด้านความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงานว่า

“...Hybrid ไม่ได้ส่งผลต่อความสัมพันธ์นะ เรื่องการพูดคุยก็คุยกันได้ปกติ ในช่วงที่เข้าออฟฟิศอาทิตย์ละ 2-3 วัน เราก็เจอกัน กินข้าวด้วยกันอยู่แล้ว ก็ไม่ได้ทำให้รู้สึกว่ามีอะไรเปลี่ยนไป”

(พนักงานประจำคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

พนักงานประจำคนที่ 3 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ด้านความสัมพันธ์ก็ยิ่งเหมือนเดิม เพราะในทีมเรารู้จักกันอยู่แล้ว พี่ๆ ก็ให้เราติดต่อได้ตลอด เวลาที่มีเรื่องอะไรที่อยากจะปรึกษาก็คุยได้เลย ไม่ได้มีปัญหาอะไร”

(พนักงานประจำคนที่ 3 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2565)

ประกอบกับพนักงานประจำคนที่ 4 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ก็ปกติดีนะ คิดว่าเราสามารถปรับตัวได้แล้ว ช่วงแรกก็เหงๆ บางทีช่วงแรกก็งานติดปัญหาที่ไม่กล้าหือโทรหาใครเพราะเกรงใจ แต่พอต้องทำงานแบบ Hybrid เราก็ต้องใช้วิธีโทร ซึ่งตอนนี้กลายเป็นคุยทั้งเรื่องงานและปรึกษาด้านอื่นๆ ได้ด้วย รู้สึกสนิทกว่าเดิมอีก”

(พนักงานประจำ คนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 1 กล่าวว่า

“...เวลาเข้าออฟฟิศก็ได้เจอกันอยู่แล้ว คิดว่า Hybrid ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ น่าจะอยู่ที่ลักษณะของแต่ละคนด้วย บางคนที่ไม่ค่อยพูดอยู่แล้ว พอช่วงแยกย้ายทำงานออนไลน์ ก็จะไม่ค่อยคุยไปบ้าง แต่สำหรับคนที่พูดเยอะหน่อยอย่างเรา ก็ไม่ได้รู้สึกอะไร คุยเยอะได้เหมือนเดิม”

(พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าประเด็นหลักเกี่ยวกับการความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงานสามารถแบ่งย่อยออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ 1) การสื่อสารทางออนไลน์ช่วยให้ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดีขึ้น มองว่าการทำงานแบบ Hybrid ไม่ได้เป็นอุปสรรคหรือทำให้ห่างเหินกับเพื่อนร่วมงาน ในทางกลับกันการสื่อสารแบบออนไลน์ทำได้ติดต่อสื่อสารได้รวดเร็วและใกล้ชิดกว่าเดิม เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไป จึงทำให้มีความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานอยู่แล้ว อย่างไรก็ตามยังมีความกังวลเกี่ยวกับพนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่หรืออายุงานน้อยที่ยังไม่ได้คุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานว่าอาจจะทำให้รู้สึกห่างเหินได้ 2) ลักษณะนิสัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยพนักงานที่มีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกันได้ให้ข้อมูลด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่แตกต่างกัน ดังนี้ พนักงานที่ไม่ค่อยพูดคุยไม่รู้สึกถึงความเปลี่ยนแปลงด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ขณะที่พนักงานที่ชอบพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานก็ใช้ช่วงเวลาในการเข้าสำนักงานเป็นช่วงเวลาที่ได้พบเจอและพบปะกับเพื่อนร่วมงาน จึงไม่ได้รู้สึกว่าห่างเหินหรือมีความสัมพันธ์ที่เปลี่ยนไปจากเดิม

4. ด้านสภาพจิตใจ

จากการศึกษาพบว่าการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ส่งผลต่อสภาพจิตใจของพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) โดยให้ข้อมูลเกี่ยวกับด้านสภาพจิตใจว่า

“...ช่วงแรกยอมรับว่าเครียดเหมือนกัน เพราะต้องนั่งทำงานคนเดียว แต่พอเราปรับตัวและจัดการตัวเองได้ รู้สึกชอบแบบนี้ มีเวลาพักผ่อนมากกว่าเดิมเพราะไม่ต้องตื่นเช้าเพื่อเดินทาง”

(พนักงานประจำคนที่ 1 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2565)

ประกอบกับพนักงานประจำคนที่ 2 ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...การทำงานแบบนี้ทำให้เรารู้สึกว่าการทำงานมันไม่จำเป็นต้องนั่งหน้าคอมในออฟฟิศเสมอไป เราสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ สามารถส่งงานได้ทันเวลาเหมือนกัน รู้สึกดีต่อสภาพจิตใจเพราะเวลาเราเข้าออฟฟิศ เราเข้าไปตอนฟ้าสว่างกลับบ้านก็ตอนฟ้ามืด ไปกลับแบบนี้ทุกวัน รู้สึกว่าชีวิตมีแต่งาน พอมาทำงานแบบ Hybrid เราเลยรู้สึกว่าเราเลือกได้ เรามีเวลาใน 1 วันมากกว่าปกติ”

(พนักงานประจำคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

พนักงานประจำคนที่ 4 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...รู้สึกว่าการทำงานแบบนี้เป็นแรงจูงใจในการทำงานไปแล้ว เพราะวันไหนที่เข้าออฟฟิศแล้วเดินทางเหนื่อย วันถัดไปเราก็เลือกทำงานที่บ้านได้ ไม่ต้องใช้พลังงานติดต่อกันทุกวัน เราก็มีกำลังใจ มีพลังในการทำงานวันต่อไปด้วย”

(พนักงานประจำคนที่ 4 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานประจำคนที่ 6 ให้ข้อมูลไว้ว่า

“...ชอบเพราะมีอิสระ แต่ไม่ได้แปลว่าเราจะทำงานแบบไหนก็ได้นะ เราต้องมีการวางแผนการทำงาน มีความรับผิดชอบมากกว่าเดิม การทำงานที่บ้านเราก็ต้องต่อสู้กับเตียง ต่อสู้กับโซฟาที่บ้านเหมือนกัน ถ้าเรามีความรับผิดชอบ สามารถจัดการงานได้ดี ก็ไม่ต้องกดดันอะไร นั่งนอนทำงานก็ได้ ใส่ชุดอะไรทำงานก็ได้ ขอแค่ทำงานได้ตามเวลาที่กำหนด”

(พนักงานประจำคนที่ 6 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2565)

พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 2 กล่าวว่า

“...ชอบการทำงานแบบนี้ มันยืดหยุ่น เราไม่ต้องกดดันเรื่องเวลาเข้าออฟฟิศหรือเวลาเลิกงาน วันไหนที่เรามีธุระก็ไม่ต้องลา วันที่ไม่เข้าออฟฟิศก็ได้แปลว่าเราลา บางครั้งเรามีธุระด่วน ถ้าเราสามารถทำงานและส่งงานตามเวลาได้แค่นั้นก็พอ แต่ก็ต้องแจ้งหัวหน้างานไว้ด้วย”

(พนักงานสัญญาจ้างคนที่ 2 สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2565)

กล่าวได้ว่า ในมิติของสภาพจิตใจทั้งพนักงานประจำและพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ได้ให้ข้อมูลสำคัญ 3 ประเด็น ดังนี้ 1) รู้สึกมีความสุขในการทำงาน มองว่าการทำงานแบบ Hybrid ให้อิสระกับพนักงาน ทั้งอิสระในการวางแผนการทำงาน อิสระในการเลือกสถานที่ทำงานและยืดหยุ่นเรื่องเวลางาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงานมากขึ้น นอกจากนี้ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าการทำงานแบบ Hybrid ทำให้การทำงานไม่รู้สึกเหน็ดเหนื่อยมาก เนื่องจากวันที่ทำงานที่บ้านไม่ต้องใช้พลังงานในการเตรียมตัวหรือการเดินทางมาก 2) รู้สึกสะดวกใจที่ได้ทำงานในสถานที่ที่เลือกเอง การทำงานในลักษณะนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เลือกสถานที่ทำงานได้เอง พนักงานจึงมีความสะดวกใจในการทำงานซึ่งในวันที่ต้องทำงานทางไกล (Remote) พนักงานส่วนใหญ่ก็เลือกที่จะทำงานที่บ้านซึ่งเป็นสถานที่ที่สะดวกสบายที่สุด อย่างไรก็ตาม การทำงานที่บ้านก็มีข้อจำกัดเช่นกัน เนื่องจากอาจทำให้คนทำงานรู้สึกง่วงหรือสบายเกินไปจนเกิดเป็นความเกียจคร้าน พนักงานจึงต้องจัดการสถานที่และภาระงานให้เหมาะสมว่างานใดควรทำแบบทางไกล (Remote) และงานลักษณะใดควรต้องเข้าไปทำงานในสำนักงาน 3) การทำงานแบบ Hybrid เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ภายหลังจากมีการปรับรูปแบบการทำงานสู่รูปแบบ Work from Home และการทำงานแบบ Hybrid ซึ่งเป็นเวลาเกือบ 3 ปีทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความคุ้นเคยกับการทำงานรูปแบบใหม่ โดยมีพนักงานให้ข้อมูลว่าถ้าหากบริษัทจะเรียกกลับไปทำงานที่สำนักงานในรูปแบบเดิมพนักงานก็จะต้องปรับตัวอีกครั้งและอาจจะเกิดคำถามเกี่ยวกับการปรับรูปแบบการทำงาน เนื่องจากการทำงานแบบ Hybrid ก็สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดียวกันเพียงแต่มีความยืดหยุ่นและมีอิสระกว่า จึงทำให้การทำงานแบบ Hybrid กลายเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่และพนักงานใหม่

4.4.3 สรุปความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานจากการทำงานในรูปแบบเดิมสู่การทำงานในรูปแบบแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของหัวหน้างานหรือพนักงานอาวุโส และพนักงานประจำหรือสัญญาจ้างสังกัดแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

จากข้อมูลตามข้อ 4.4.1 - 4.4.2 ผู้วิจัยได้นำมุมมองและความคิดเห็นของหัวหน้างาน พนักงานอาวุโส พนักงานประจำ และสัญญาจ้าง สังกัดแผนกสื่อสารการตลาดมาเปรียบเทียบ ในประเด็นต่างสำคัญต่าง ๆ โดยสามารถสรุปและแสดงรายละเอียดตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการปรับตัวด้านการทำงานจากการทำงานในรูปแบบเดิมสู่การทำงานในรูปแบบแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

| ข้อดี | ข้อจำกัด |
|---|---|
| 1) ด้านการทำงาน | |
| <ul style="list-style-type: none"> - ยืดหยุ่นด้านการทำงาน สถานที่ทำงานและระยะเวลา - ให้อิสระแก่พนักงาน สามารถจัดการเวลาส่วนตัวและเวลางานได้ด้วยตัวเอง - ไม่เสียเวลาไปกับการเดินทาง และสามารถเริ่มทำงานได้เร็วกว่า - การทำงานที่บ้านหรือทำงานระยะไกลทำให้ไฟกัสบกงานมากขึ้น รู้สึกมีใจจดจ่อกับงานได้มากกว่า | <ul style="list-style-type: none"> - ช่วงแรกเกิดปัญหาเพราะไม่มีความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและเวลาทำงานไม่เป็นเวลา และทำงานเกินเวลาไปมาก - โดนโทรตามงานได้ตลอดเวลา - ต้องมีวินัยและมีความรับผิดชอบสูง - เพราะการทำงานแบบ Remote ในบางครั้งอาจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่พร้อมทำงานได้ตลอดเวลาเหมือนการทำงานในสำนักงาน |
| 2) ด้านการสื่อสาร | |
| <ul style="list-style-type: none"> - การสื่อสารแบบออนไลน์มีพื้นฐานเป็นลายลักษณ์อักษร เวลามีการตามงานจะสามารถดูเวลาตามงานและดูเวลาที่ปลายทางส่งงานได้ด้วย | <ul style="list-style-type: none"> - ปัญหาด้านการสื่อสารมักจะพบในกลุ่มคน 3 กลุ่ม ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> 1. พนักงานใหม่ที่เข้ามาในช่วง Hybrid Working 2. คนต่าง Gen หรือกลุ่มคนที่ไม่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีหรือมีแต่น้อย |

- เมื่อมีข้อสงสัยเรื่องการทำงาน สามารถโทรหรือประชุมออนไลน์ ได้ทันที
- 3. คนที่มีลักษณะนิสัยแบบ Introvert หรือมีโลกส่วนตัวสูง
 - บางคนไม่ได้ออนไลน์ตลอดเวลา อาจทำให้งานล่าช้าได้

3) ด้านความสัมพันธ์และมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงาน

- การติดต่อกันการพูดคุยกันผ่าน ทางออนไลน์ รวดเร็วและอาจจะ ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นด้วย
- สามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้าได้ตลอดเวลา
- อาจเกิดปัญหาขึ้นในกรณีของ พนักงานใหม่ที่เข้ามาในช่วง Hybrid เพราะไม่ค่อยได้เจอกันอาจจะทำให้ รู้สึกห่างเหินได้
- การสื่อสารด้วยตัวหนังสือไม่ได้บ่ง บอกความรู้สึก

4) ด้านสภาพจิตใจ

- การทำงานแบบ Hybrid ทำให้ พนักงานมีความสุขในการทำงาน เพราะมีอิสระในการทำงานและการใช้ชีวิต ในทางกลับกันการที่ บริษัทให้กลับเข้าออฟฟิศทุกวัน อาจจะทำให้พนักงานรู้สึกถูก บังคับ ไม่มีความจำเป็น และรู้สึก เหนื่อยล้า
- พนักงานส่วนใหญ่มีความคุ้นเคย กับการทำงานแบบ Hybrid แล้ว ถ้าจะต้องกลับไปทำงานที่ออฟฟิศ ทุกวัน ก็จะต้องปรับตัวอีกครั้ง ซึ่ง จะทำให้เกิดคำถามและเกิดปัญหา ในการทำงานได้
- อาจไม่เหมาะกับพนักงานที่ชอบ ทำงานในออฟฟิศ หรือชอบทำงาน กับคนเยอะๆ
- อาจไม่เหมาะกับงานบางประเภท เช่น งานที่ต้องพูดคุยหรือพบปะกับ บุคคลภายนอก

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปสาระสำคัญของการออกแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานครในครั้งนี้มีที่มาจากกรณีที่ผู้วิจัยมีความตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานรูปแบบใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ภายหลังจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของวิถีการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพบว่าการทำงานแบบผสมผสานกลายเป็นการทำงานวิถีใหม่ที่น่าสนใจไม่ได้เป็นแค่การทำงานในสภาวะวิกฤติเท่านั้น แต่อาจจะกลายมาเป็นทางเลือกใหม่สำหรับการทำงานในช่วงภาวะปกติใหม่ (Post-Pandemic) ด้วย ประกอบกับ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด องค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์ ซึ่งเป็นองค์กรที่ผู้วิจัยเลือกใช้เป็นกรณีศึกษาที่ได้มีการปฏิบัติงานภายใต้นโยบาย Hybrid Working เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด) โดยกำหนดวัตถุประสงค์ ดังนี้

- 1) เพื่อวิเคราะห์กระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”
- 2) เพื่อศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด
- 3) เพื่อศึกษาทัศนคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเอกสารที่ค้นคว้าเพิ่มเติมมาประกอบการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาผลสรุปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยแนวคิดสภาพแวดล้อมขององค์กร แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) แนวคิดการปรับตัวองค์กร และแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการออกแบบการวิจัยโดยเลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ เอกสารวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการสัมภาษณ์ สำหรับแหล่งข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ได้เลือกใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และทุติยภูมิ (Secondary Data)

เพื่อชี้ให้เห็นว่าองค์กรมีการปรับตัวในลักษณะและในมิติใด รวมถึงมีการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มุ่งศึกษาในมิติของมนุษย์หรือทัศนคติของบุคลากรในองค์กร โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ที่ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection) จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้แก่ พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ในแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) โดยจะแบ่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย หัวหน้างาน หรือ พนักงานอาวุโส จำนวน 5 คน และ พนักงานประจำ หรือ พนักงานสัญญาจ้าง จำนวน 8 คน ซึ่งได้กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ตามหลักเกณฑ์ ประกอบด้วย ต้องเป็นพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี และต้องเป็นพนักงานที่อยู่ในแผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เนื่องจากแผนกสื่อสารการตลาดเป็นแผนกที่มีการทำงานในรูปแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working หลังจากนั้นได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประกอบกับข้อมูลจากเอกสารต่างๆ มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) ถึงการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

5.2 สรุปและอภิปรายผลการศึกษาที่สำคัญ

จากการศึกษาการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

5.2.1 การปรับตัวของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) พบประเด็นสำคัญจากการศึกษาสรุปได้ 3 มิติ สอดคล้องกับแนวความคิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้แก่ มิติด้านการจัดการและการวางแผน มิติด้านเทคโนโลยี และมิติด้านกระบวนการทำงาน ดังนี้

1) มิติด้านการจัดการและการวางแผน พบว่าบริษัทมีการสื่อสารและเตรียมพร้อมเพื่อการปรับตัวของพนักงานในองค์กร โดยมีการปรับรูปแบบการจัดการแบบใหม่ มีการวางแผนการทำงานที่มีการมีกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม มีการเรียกประชุมและออกประกาศของบริษัทเป็นระยะตามนโยบายของรัฐตามช่วงเวลา รวมถึงกฎระเบียบในการทำงาน Hybrid Working ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 มีการออกประกาศการทำงานรายสัปดาห์ ขณะที่ในช่วงการแพร่ระบาดคลี่คลายจึงได้ปรับมาเป็นการประเมินสถานการณ์รายเดือน และในช่วงหลังจากการแพร่ระบาดได้ปรับมาเป็นการประกาศราย 3 เดือนหรือตามสถานการณ์ นอกจากนี้ยังมีระบบการประเมินผลการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม จากที่มีความเข้มงวดเรื่อง

ของเวลาเข้า-ออก สำนักงานหรือเข้มงวดเรื่องเวลาทำงาน ภายหลังจากการปรับตัวก็ได้หันมาให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของงานเป็นหลัก

2) มิติด้านเทคโนโลยี พบว่า บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกและเพื่อความรวดเร็วในการทำงาน จากการศึกษาในประเด็นนี้พบว่าทางบริษัทได้มีนโยบายสนับสนุนการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) แก่ทุกส่วนงาน ตั้งแต่การสนับสนุนทางด้านอุปกรณ์การทำงาน เช่น คอมพิวเตอร์ Notebook หรือ PC ตั้งโต๊ะ ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของหน้าที่รับผิดชอบของพนักงาน หรือโปรแกรมในการทำงานทางไกลเพื่อให้พนักงานเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้ทุกที่ทุกเวลาบนพื้นฐานของความปลอดภัยข้อมูล รวมถึงมีการให้ความรู้ มีคู่มือการใช้ระบบและมีผู้เชี่ยวชาญด้านการใช้โปรแกรมคอยช่วยเหลือในการใช้งานระบบอย่างถูกวิธีด้วย

3) มิติด้านกระบวนการทำงาน พบว่า บริษัทได้มีการปรับเปลี่ยนการทำงานออกเป็นระยะๆ ตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 และตามมาตรการของรัฐ สรุปได้ว่าในช่วงการทำงานใน “*ภาวะปกติ (Pre-Pandemic)*” บริษัทมีนโยบายให้พนักงานปฏิบัติงาน ณ สถานที่ปฏิบัติงาน (in-person) เป็นหลัก ซึ่งทางบริษัท ได้ให้พนักงานเข้าไปทำงานที่สำนักงานวันจันทร์ถึงวันศุกร์ตามเวลา วันที่ไม่สามารถเข้ามาทำงานที่สำนักงานได้จะนับเป็นวันลาหรือขาดงาน มุ่งวัดผลด้านพฤติกรรมผ่านคะแนนการเข้างาน เมื่อเข้าสู่ช่วง “*ภาวะวิกฤติ (Pandemic)*” หรือระหว่างการแพร่ระบาด ได้ออกมาตรการให้พนักงานปฏิบัติงานจากที่บ้าน (Work from Home) ตามมาตรการของรัฐ เริ่มมีความยืดหยุ่นและผ่อนปรนเรื่องระเบียบวินัยในสำนักงาน เน้นวัดด้านผลงานและคุณภาพของงานมากขึ้นและเข้าสู่ช่วง “*ภาวะปกติใหม่ (Post-Pandemic)*” หรือช่วงปรับตัวสู่โรคประจำถิ่นหรือโรคติดต่อทั่วไป หลังจากการเกิดการระบาดทั่วโลกมากกว่า 2 ปี ได้มีการปรับการทำงานสู่การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) สลับการทำงานระยะไกลกับการทำงานที่สำนักงาน มุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก

5.2.2 กระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

จากการศึกษากระบวนการปรับตัวของพนักงานในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ต่อแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” สามารถอธิบายผ่านประเด็นสำคัญ ดังต่อไปนี้

1) สภาพแวดล้อมขององค์กรในการปรับเปลี่ยนสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” พบว่า สภาพแวดล้อมที่นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานคือการแพร่ระบาดของโควิด-19 ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อม

ภายนอกที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญทำให้องค์กรเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงและได้มีการปรับตัวด้านการทำงานเข้าสู่การทำงานแบบผสมผสาน ทั้งนี้เพราะองค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้อยู่รอดภายในสังคมมีปัจจัยที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น กฎหมาย การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม สอดคล้องกับแนวคิดความสำคัญของสภาพแวดล้อมของ Ichak Adizes, 1999 (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554)

2) วัฒนธรรมองค์การตามแนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”

จากการศึกษาวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด สามารถจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การภาพรวมและวัฒนธรรมองค์การย่อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ พยัต วุฒิรงค์ (2555) และสภาพแวดล้อมย่อยของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2554) ที่นำมาสู่วัฒนธรรมย่อยของหน่วยในองค์การ สรุปได้ว่า

วัฒนธรรมองค์การ ของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด หลังจากเข้าสู่การทำงานในรูปแบบ Hybrid ทางบริษัทได้มีการปรับการประเมินจากเดิมที่ประเมินจากพฤติกรรมในสำนักงานและการ เข้า-ออก สำนักงานเป็นหลักมาสู่การเน้นผลงานและคุณภาพของงานรายบุคคลเป็นหลัก เป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ให้กับพนักงาน ประกอบกับแนวคิดสภาพแวดล้อมย่อยที่นำมาสู่ **วัฒนธรรมย่อย** สอดคล้องกับวัฒนธรรมของแผนกสื่อสารการตลาดซึ่งเป็นแผนกเดียวที่สามารถปฏิบัติงานในรูปแบบผสมผสานได้ เนื่องจากมีสภาพแวดล้อมย่อยที่แตกต่างจากแผนกอื่น เช่น ลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติงานออนไลน์ได้อย่างเต็มรูปแบบ ความพร้อมของบุคลากรในแผนกที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยี และเป็นแผนกที่มีบุคลากรอายุน้อยที่สามารถเข้าถึงการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ได้อย่างคล่องแคล่ว ทำให้สามารถดำเนินงานในลักษณะ Hybrid ต่อไปได้และมีแนวโน้มที่จะดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่องแม้ไม่มีแรงขับเคลื่อนจากการแพร่ระบาดของโควิด-19

นอกจากนี้ยังวัฒนธรรมองค์การของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ยังสอดคล้องกับประเภทของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของ ESSEX.GOV.UK (2021) และ ญัฐวุฒิ หาญสุวัฒน์ (2565) สรุปประเด็นสำคัญได้ ดังนี้

- **วัฒนธรรมองค์การ** ของ บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เป็นไปในลักษณะของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) โดยหลังจากการแพร่ระบาด (Post-Pandemic) ทางหน่วยงานได้มีการดำเนินนโยบายการทำงานในลักษณะ “Fixed Hybrid - Hybrid แบบ

เฉพาะกลุ่ม” คือ แบบที่หัวหน้างานเป็นผู้ตัดสินใจ เป็นรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานเฉพาะบางกลุ่มเท่านั้น โดยจะแบ่งกลุ่มตามภารกิจหรือบทบาทหน้าที่ ซึ่งหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีมนั้น ๆ จะเป็นผู้ตัดสินใจว่าทีมของตนเองจะสามารถทำงานในรูปแบบใด หรือ Hybrid ในลักษณะใด ซึ่งการทำงานภาพรวมในองค์กรจะออกมาในลักษณะของการที่บางทีมสามารถทำงาน Remote ได้ ขณะที่บางทีมต้องเข้าไปทำงานในสำนักงานเป็นหลัก

- **วัฒนธรรมองค์กรย่อย** จากการเก็บข้อมูลจากหัวหน้างาน พนักงานอาวุโส พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้างในแผนก พบว่า แผนกสื่อสารการตลาดมีรูปแบบการ Hybrid Working เป็นไปในลักษณะ “Flexible Hybrid - เน้นการทำงานแบบ Remote” รูปแบบที่ให้พนักงานมีอิสระในการเลือกวัน เวลา และสถานที่ทำงานร่วมกัน เป็นรูปแบบที่เน้นการทำงานแบบ Remote เป็นหลัก พนักงานสามารถเลือกเวลาในการทำงานและสถานที่ทำงานทางทีมสามารถกำหนดรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับภาระงาน ซึ่งเหตุผลที่แผนกสื่อสารการตลาดสามารถดำเนินนโยบายแบบ Hybrid ได้ เนื่องมาจากสภาพแวดล้อมย่อยที่มีความแตกต่างจากแผนกอื่นและเอื้อต่อการทำงานแบบ Hybrid

5.2.3 ความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงาน บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด

จากการศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างภูมิหลังส่วนบุคคลกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ของพนักงาน บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด โดยจำแนกภูมิหลังส่วนบุคคลและข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส อายุงาน และตำแหน่ง โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญจากการศึกษาได้ดังนี้

1) ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 1: เพศ พบว่าพนักงานเพศหญิงและเพศชายต่างเห็นด้วยกับการทำงานแบบ Hybrid ขณะที่พนักงานเพศหญิงมีความกังวลมากกว่าถ้าหากต้องไปทำงานที่สำนักงาน ทั้งทางด้านชีวิตประจำวัน เช่น การแต่งหน้าแต่งตัวไปทำงาน ประกอบกับพนักงานหญิงที่กำลังตั้งครรภ์ได้ให้ความเห็นว่าการทำงานแบบ Hybrid รู้สึกสะดวกสบายและปลอดภัยกับบุตรมากกว่า ส่วนพนักงานเพศชายไม่ได้พูดถึงข้อกังวลมากนักแต่สนับสนุนการทำงานแบบ Hybrid เนื่องจากการทำงานแบบ Hybrid ลดความกังวลเรื่องความปลอดภัยในการเดินทางและประหยัดค่าเดินทาง

2) ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 2: อายุ พบว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันมีความกังวลในประเด็นเดียวกัน ซึ่งก็คือ ความแตกต่างของอายุส่งผลต่อทักษะการทำงานในรูปแบบออนไลน์ อาจทำให้เกิดความล่าช้าของงานและทำให้ประสิทธิภาพของงานลดลงด้วย

3) ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 3: สถานภาพการสมรส พบว่าพนักงานสถานภาพโสดมีมากกว่าพนักงานที่สมรสแล้ว โดยพนักงานที่สมรสแล้วมองว่าการทำงานแบบ Hybrid ทำให้สามารถจัดเวลาร่วมกับครอบครัวได้ดีกว่า ขณะที่พนักงานสถานภาพโสดมองว่าทำงานแบบ Hybrid สามารถจัดการงานได้ดี แต่พนักงานสถานภาพโสดมีข้อกังวลเล็กน้อยเกี่ยวกับข้อจำกัดของการทำงานแบบ Hybrid เนื่องจากมีโอกาสพบเจอผู้คนน้อยลงจึงมีความกังวลเรื่องการหาคู่ครองในอนาคต

4) ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 4: อายุงาน พบว่าพนักงานที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีอายุงานมากกว่า 1 ปีขึ้นไป ให้ข้อมูลว่าการได้รู้จักกับเพื่อนร่วมงานก่อนที่จะปรับการทำงานเป็นแบบ Work from Home และ Hybrid ทำให้ไม่มีปัญหาในการทำงานและไม่ได้มีข้อจำกัดด้านการสื่อสาร แต่มีความกังวลเกี่ยวกับพนักงานที่เข้างานใหม่หรืออายุงานน้อยกว่า 1 ปี เนื่องจากยังไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์และยังไม่รู้จักกับเพื่อนร่วมทีมเท่าที่ควร ทำให้อาจเกิดปัญหาด้านการทำงานมาได้ในอนาคต

5) ภูมิหลังส่วนบุคคล ประเด็นที่ 5: ตำแหน่งและภาระงาน พบว่าการทำงานแบบ Hybrid ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น อย่างไรก็ตาม มีการเน้นย้ำเรื่องของการสื่อสาร ที่มองว่าควรจะสื่อสารกันให้มากกว่าการทำงานแบบปกติ อีกทั้งยังมองว่าการทำงานแบบ Hybrid ทำให้มีความสุขในการทำงานมากขึ้นด้วย

5.2.4 ทักษะคติของพนักงานเอกชนในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เกี่ยวกับการปรับตัวสู่แนวทางการทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” จากการศึกษาวิจัย สามารถสรุปได้ว่า หัวหน้างาน พนักงานอาวุโส พนักงานประจำ และพนักงานสัญญาจ้าง แผนกสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) ในสังกัด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เห็นด้วยกับการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” จากการเก็บข้อมูลสามารถจำแนกปรับตัวออกเป็น 4 ประเด็น ได้แก่ ด้านการทำงาน ด้านการสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์หรือมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และด้านสภาพจิตใจของคนทำงานสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการทำงาน มองว่ามีความยืดหยุ่นทั้งด้านการทำงาน ด้านสถานที่ทำงาน และด้านระยะเวลาในการทำงาน ให้อิสระแก่พนักงานโดยพนักงานสามารถจัดการเวลาส่วนตัวและเวลาดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ขณะเดียวกันพนักงานไม่ต้องเสียเวลาไปกับการเดินทางและสามารถเริ่มทำงานได้เร็วกว่าปกติ อีกทั้งการทำงานในลักษณะนี้ยังเป็นความท้าทายในการทำงานเนื่องจากพนักงานต้องมีความรับผิดชอบสูง เพราะการทำงานแบบ Remote ในบางครั้งอาจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ไม่พร้อมทำงานได้ตลอดเวลาเหมือนกับการนั่งทำงานในสำนักงาน ในส่วนของปัญหาจากการทำงานแบบ Hybrid พบบ้างในช่วงแรกของการปรับตัว

2) ด้านการสื่อสาร มองว่าการสื่อสารแบบออนไลน์มีพื้นฐานเป็นลายลักษณ์อักษร เมื่อมีการตามงานจะสามารถตรวจสอบเวลาส่งงานและเวลาที่ปลายทางส่งงานได้ ถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็สามารถต่อสายถึงหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน หรือประชุมออนไลน์ได้ในทันที ส่วนปัญหาด้านการสื่อสารมักพบในกลุ่มพนักงาน 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานใหม่ที่เข้ามาในช่วง Hybrid Working พนักงานที่อายุต่างกันหรือพนักงานต่าง Gen ซึ่งเป็นกลุ่มที่ไม่มีทักษะด้านเทคโนโลยีหรือมีแต่น้อย และพนักงานที่มีลักษณะนิสัยแบบ Introvert หรือมีโลกส่วนตัวสูง รวมถึงข้อจำกัดซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่พบในการทำงานแบบ Hybrid คือ พนักงานบางคนไม่ได้ออนไลน์ตลอดเวลาซึ่งอาจทำให้งานล่าช้าได้

3) ด้านความสัมพันธ์และมีมิตรภาพต่อเพื่อนร่วมงาน มองว่าการติดต่อกันการพูดคุยกันผ่านทางออนไลน์ รวดเร็วและอาจจะทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีขึ้นด้วย เนื่องจากสามารถปรึกษากับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้าได้ตลอดเวลา ขณะเดียวกันก็มีความกังวลในกรณีของพนักงานใหม่ที่เข้ามาในช่วง Hybrid เพราะจะพบหน้ากับเพื่อนร่วมงานน้อยกว่าปกติอาจทำให้รู้สึกห่างเหินได้

4) ด้านสภาพจิตใจ พบว่าการทำงานแบบ Hybrid เป็นแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงาน มีอิสระในการทำงานและรู้สึกไม่ถูกบังคับจากบริษัท โดยพนักงานสามารถวางแผนจัดการการทำงานได้ด้วยตนเอง รู้สึกได้รับความไว้วางใจจากบริษัท ทำให้พอใจและมีแรงผลักดันที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่บริษัทคาดหวังไว้

5.3 ข้อจำกัดและอุปสรรคของการทำวิจัย

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ มีข้อจำกัดในส่วน of ระยะเวลาของการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเบื้องต้นผู้วิจัยวางแผนจะ

สัมภาษณ์ฝ่ายบริหารขององค์กรแต่ด้วยภาระงานและตารางเวลาที่นัดหมายได้ยากทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากฝ่ายบริหารได้ ขณะเดียวกันในส่วนของผู้ให้ข้อมูลสำคัญบางท่านก็พบปัญหาความล่าช้าเนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนเวลานัดหมาย รวมถึงปัญหาและอุปสรรคในการรวบรวมเอกสารประกาศของทางบริษัท เนื่องจากบางประกาศไม่สามารถเข้าถึงได้ด้วยข้อจำกัดด้านเวลา จึงต้องทำเรื่องขอข้อมูลสำรองจากทางหน่วยงาน ทั้งนี้ การให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความระมัดระวังในการให้สัมภาษณ์และหลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลเชิงลบในบางประเด็นจึงกลายเป็นข้อจำกัดของการดำเนินงานวิจัยชิ้นนี้

5.4 ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการสรุปผลการศึกษาศึกษาการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาและนำไปสู่ข้อเสนอแนะดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

- 1) ควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้ในการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ให้มากขึ้น โดยเน้นไปที่กลุ่มพนักงานอายุมากซึ่งเป็นกลุ่มที่น่างกังวลที่สุด รวมถึงกลุ่มพนักงานที่ขาดทักษะทางด้านเทคโนโลยี และกลุ่มพนักงานใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในช่วง Hybrid
- 2) การทำงานในรูปแบบ Hybrid พนักงานต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมากขึ้นกว่าการทำงานปกติ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มโครงการใหม่หรือช่วงที่อยู่ในขั้นตอนการวางแผนในส่วนนี้ควรให้พนักงานที่มีส่วนรับผิดชอบเข้ามาปฏิบัติงานในสำนักงานเพื่อประชุมกันก่อนที่จะกระจายไปทำงานตามความสะดวกของแต่ละคน
- 3) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเกิดขึ้น ทางบริษัทควรสอบถามความคิดเห็นจากพนักงานผู้ปฏิบัติงานก่อนว่าต้องการจะปฏิบัติงานในลักษณะใดเพื่อปรับการทำงานให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละแผนก และเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าถูกบีบบังคับจากองค์กร
- 4) ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปรับตัวสู่การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของแผนกสื่อสารการตลาด บริษัท วัน สามสิบเอ็ด จำกัด ด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1) ควรเพิ่มเติมมุมมองของผู้บริหารหรือสัมภาษณ์ผู้บริหารเพิ่มเติม รวมถึงแจ้งข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ต่อฝ่ายบริหาร เพื่อนำไปสู่การแก้ไขและปรับปรุงลักษณะการทำงานที่เหมาะสมต่อไป

2) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นเกี่ยวกับการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ในมิติอื่น ๆ เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์และเป็นการกำหนดแนวทางการบริหารสำหรับองค์การเอกชนประเภทเดียวกันหรือองค์การเอกชนอื่นในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินหรือในสถานการณ์อื่น ๆ ในอนาคต

3) ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)” ในมุมของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากความแตกต่างของบริบทหรือสภาพแวดล้อมในการบริหารจัดการของภาครัฐอาจจะนำมาสู่คำตอบของการวิจัยที่แตกต่างออกไป



บรรณานุกรม

- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). *How hybrid working from home works out*.
- Institute, K. (2022). The Future of Hybrid Work: Overcoming Challenges, Capitalizing on Opportunities. <https://kenaninstitute.unc.edu/kenan-insight/the-future-of-hybrid-work-overcoming-challenges-capitalizing-on-opportunities/>
- Ivancevich, J. M., อีเวนเซอร์วิช, จ. เอ., โคโนพาสก์, โ., Matteson, M. T., แม็ททีสัน, โ. ท., & รัตน์โชติ, ส. (1466). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ*. บริษัท สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด. <https://books.google.co.th/books?id=SjFLewAACAAJ>
- Nicholas Ward. (2021). Designing ECC's hybrid working exploration framework. <https://servicetransformation.blog.essex.gov.uk/2021/03/04/designing-eccs-hybrid-working-exploration-framework/>
- Sarakham, M. M. (2010). *Journal of humanities and social sciences*. Mahawitthayalai Maha Sarakham. <https://books.google.co.th/books?id=hiJb4PxxwAjQC>
- Teevan, J. (2021). The New Future of Work Research from Microsoft into the Pandemic's Impact on Work Practices.
- กรมควบคุมโรค. (2565). รายงาน COVID-19 ประจำวัน ข้อมูลประจำประเทศไทย <https://data.go.th/dataset/covid-19-daily>
- กระทรวงสาธารณสุข. (2565). ข้อมูลและแนวโน้มสถานการณ์การติดเชื้อ COVID-19 รายจังหวัด <https://ddc.moph.go.th/covid19-dashboard>
- จิตตฤทธะ ชนิตดา. (2560). *วัฒนธรรมองค์กร: ปัจจัยสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://books.google.co.th/books?id=sAaSswEACAAJ>
- ฉิ้นเห่วย. (2562). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของอาลีบาบา*. <https://books.google.co.th/books?id=Yv07yOEACAAJ>
- นกน้อย เจษฎา. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. <https://books.google.co.th/books?id=7YXbswEACAAJ>
- เนตร์พัฒนา, ย. (2556). *การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*. บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป. <https://books.google.co.th/books?id=Y64CoOEACAAJ>
- เบ็ญจาริกุล บังอร. (2564). *ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน : มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต*

พินัยทรัพย์ บุญอนันต์, & โครงการเอกสารและตำรา, ส. ค. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุค
ดิจิทัล. โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์. <https://books.google.co.th/books?id=zpJWzOEACAAJ>

มีชาติ วันชัย. (2554). การบริหารองค์การ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
<https://books.google.co.th/books?id=H447YAAACAAJ>

วุฒิรงค์ พยัต. (2562). สุดยอดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. Samnakphim haeng
Chulalongkon Mahawitthayalai.

<https://books.google.co.th/books?id=3XsOxOEACAAJ>

ศิริระกอบ ปกรณ์. (2562). 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติ
จริง. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

<https://books.google.co.th/books?id=9GHszgEACAAJ>



ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล

รังสิญาพร แสงลับ

วัน เดือน ปี เกิด

6 มกราคม 2537

วุฒิการศึกษา

ปริญญาตรี หลักสูตรรัฐศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการระหว่างประเทศ
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY