

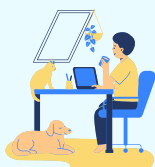


วิจัยปริทัศน์

(Research Review Article)

ฉบับที่ 59 เดือนมิถุนายน 2568

การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Working)



กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิชาการ
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร



การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Working)

วิมลรักษ์ ศานติธรรม*

บทคัดย่อ

การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Working) เป็นแนวทางการจัดรูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานในสถานที่ทำงาน (Office) และการทำงานจากระยะไกล หรือการทำงานจากที่บ้านหรือพื้นที่อื่น (Remote Working) เข้าด้วยกันอย่างยืดหยุ่น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร พร้อมทั้งสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) แนวทางนี้ได้รับความนิยมมากขึ้นอย่างต่อเนื่องภายหลังการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ที่ทำให้องค์กรทั่วโลกต้องปรับตัวและเปิดรับเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้อย่างเต็มรูปแบบ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของประเทศไทยอาจไม่ค่อยได้รับความนิยม เนื่องจากวัฒนธรรมของประเทศ การมีสังคมนอกสถานที่ทำงาน ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนการทำงาน แต่ในส่วนของต่างประเทศ มีหลายประเทศที่มีการทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน มีการทำงานทางไกลเพิ่มขึ้นมาจากการทำงานเฉพาะในออฟฟิศ เช่น 1) สหรัฐอเมริกา ภายหลังจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 การดำเนินธุรกิจต่าง ๆ กลับสู่สภาวะปกติ รวมทั้งการกลับมาทำงานในออฟฟิศซึ่งบางส่วนเป็นการทำงานประจำทุกวัน ขณะที่บางส่วนเริ่มใช้วิธีการทำงานจากที่บ้านและที่ทำงานผสมผสานกัน และทำให้เป็นเรื่องปกติมากขึ้น 2) สหราชอาณาจักร เริ่มมีการทดลองใช้ระบบการทำงานในรูปแบบทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564-2565 หรือภายหลังจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 โดยยังคงได้รับค่าจ้างเต็มจำนวน เป็นการทำงานที่ยืดหยุ่นแบบ Hybrid Working ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมาก และเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพโดยรวม 3) เยอรมนี คาดการณ์ว่าในปี พ.ศ. 2578 จะมีคนออกจากตลาดแรงงานและย้ายถิ่นฐานออกนอกประเทศเป็นจำนวนมาก จนทำให้แรงงานในตลาดไม่เพียงพอที่จะเข้ามาทดแทนประชากรผู้สูงอายุที่ทยอยเกษียณลง รัฐบาลมีการผลักดันโดยให้สิทธิการทำงานจากที่บ้านโดยกำหนดเป็นกฎหมาย ใช้รูปแบบ Mobile Working ไม่จำกัดสถานที่ทำงาน 4) เนเธอร์แลนด์ ถือเป็นประเทศที่ได้รับการจัดอันดับเป็นอันดับ 1 อย่างต่อเนื่องในดัชนีแรงงานระยะไกล มีกฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายเงินให้บุคลากรที่ลาป่วยอย่างเข้มงวด มีกฎหมายจูงใจนายจ้างเพื่อให้มั่นใจว่าแรงงานของตนมีสถานที่ทำงานที่ดีต่อสุขภาพ และมีกฎหมายการทำงานที่ยืดหยุ่น มีการทำงาน Part Time มากกว่าประเทศอื่นในแถบยุโรปตะวันตก ความยืดหยุ่นนี้ทำให้บุคลากรชาวต่างชาติมีความสุขที่สุดในโลกอย่างต่อเนื่อง ฯลฯ ดังนั้น การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Working) จึงถือเป็นรูปแบบการทำงานในยุคดิจิทัล ซึ่งได้รับความนิยมและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรและหน่วยงาน ทำให้เกิดการการทำงานที่ยืดหยุ่นและตอบโจทย์สังคมยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

*วิทยากรชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิชาการ



บทนำ

สภาพสังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเกิดสภาพการณ์ต่าง ๆ หลากหลายรูปแบบที่มีผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด 19) ซึ่งเริ่มต้นในประเทศไทยตั้งแต่ช่วงต้นปี พ.ศ. 2563 ที่ผ่านมาเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ภาครัฐเกิดการปรับตัวทั้งในระดับบุคคลและหน่วยงาน โดยได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานและการให้บริการประชาชนของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับวิธีคิดให้พร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา ส่งผลให้เกิดการดำรงชีวิตและการทำงานภายใต้รูปแบบและวิถีใหม่ ซึ่งเรียกได้ว่าเป็นความปรกติใหม่หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) (ราชบัณฑิตยสภา, 2563) ดังนั้น เพื่อให้ภาครัฐมีแนวทางบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ยังคงมีความสามารถในการให้บริการประชาชน และปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้จัดทำแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐใช้เป็นแนวทางประกอบการบริหารจัดการให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสามารถนำไปปรับใช้ได้กับทั้งสถานการณ์ในภาวะปรกติและสถานการณ์ในภาวะไม่ปรกติ นอกจากนี้ ยังเป็นการเปิดโอกาสให้หน่วยงานได้ปรับรูปแบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีการบริหารงานที่เหมาะสมกับกลุ่มคนที่หลากหลายช่วงวัยในหน่วยงาน โดยเฉพาะกำลังคนรุ่นใหม่ที่สามารถใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายนี้อาจได้และต้องการรูปแบบที่ยืดหยุ่นในชีวิตการทำงาน (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565, คำนำ)

ในช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์โควิด 19 ทำให้หลายองค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อรักษาความปลอดภัยและลดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อจากการทำงานในสถานที่รวมกลุ่ม ผู้คนเริ่มเข้าใจถึงความสะดวกสบายในการทำงานจากที่บ้าน (Remote Working) บุคลากรสามารถเลือกทำงานระหว่างบ้านและสำนักงานตามความเหมาะสมของงานและความต้องการส่วนบุคคลหันมาใช้การทำงานจากที่บ้านหรือทำงานออนไลน์เป็นหลัก การเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลให้เกิดวิถีการทำงานรูปแบบใหม่ที่เรียกว่า "การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน" หรือ Hybrid Working ซึ่งเป็นการรวมเอาประโยชน์จากทั้งการทำงานในสำนักงานและการทำงานจากระยะไกลมาใช้ร่วมกัน การทำงานแบบผสมผสานช่วยให้บุคลากรสามารถเลือกทำงานในสถานที่ที่สะดวกและเหมาะสมตามความต้องการและยังสามารถรักษาการเชื่อมต่อกับทีมงานผ่านเครื่องมือดิจิทัลที่หลากหลาย การทำงานในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่เพิ่มความยืดหยุ่นให้กับบุคลากร แต่ยังส่งเสริมการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การปรับปรุงการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน และการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับยุคสมัย

การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Working) เป็นแนวทางการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานที่สำนักงานและการทำงานจากระยะไกล (Remote Work) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในสถานที่และเวลาในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมมากขึ้นในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลังจากการระบาดของโควิด 19 ที่ทำให้การทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) กลายเป็นทางเลือกหลักในหลายองค์กร การทำงานแบบผสมผสานไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อสถานการณ์การระบาดของโรค แต่ยังสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่เกิดขึ้นในโลกยุคดิจิทัล ซึ่งมีการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยให้การทำงานจากระยะไกลสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการประชุมออนไลน์ การใช้เครื่องมือสำหรับการจัดการงานหรือการสื่อสารแบบดิจิทัล การทำงานในลักษณะนี้สามารถลดข้อจำกัด



ด้านสถานที่และเวลาในการทำงาน ทำให้บุคลากรสามารถเลือกสถานที่ทำงานที่สะดวกและมีสมาธิในการทำงานมากที่สุดด้วยการนำรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นมาปรับใช้ องค์กรสามารถเพิ่มความพึงพอใจและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร อีกทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าพื้นที่สำนักงาน ค่าการเดินทางหรือค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในสำนักงานแบบเดิม การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสานจึงถือเป็นกลยุทธ์ที่หลายองค์กรนำมาใช้เพื่อปรับตัวให้เข้ากับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม การทำงานแบบผสมผสานไม่ใช่แค่การเลือกที่จะทำงานจากที่ไหน แต่ยังต้องมีการปรับเปลี่ยนในกระบวนการทำงาน การบริหารจัดการทีม และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานในลักษณะนี้ให้มีประสิทธิภาพ การทำงานแบบผสมผสานนี้จึงเป็นการตอบสนองต่อความต้องการในการมีความยืดหยุ่นมากขึ้นในที่ทำงาน รวมทั้งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ โดยไม่จำเป็นต้องให้บุคลากรอยู่ที่สำนักงานตลอดเวลา ดังนั้น การวางแผนและการเตรียมพร้อมทั้งด้านเทคโนโลยี การสื่อสาร และการสนับสนุนบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการประสบความสำเร็จในการทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน

ดังนั้น การทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ช่วยเพิ่มความพึงพอใจของบุคลากรในแง่ของความยืดหยุ่นในการทำงาน และลดภาระค่าใช้จ่ายในการเดินทาง แต่ก็มีข้อจำกัดในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันในทีม ซึ่งอาจทำให้บางครั้งเกิดการขาดความเชื่อมโยงและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการที่ดีจากผู้บริหาร เช่น การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน การใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร และการสนับสนุนการทำงานระยะไกลเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การทำงานในรูปแบบนี้ประสบความสำเร็จ

1. ชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ (สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565, น1-3)

ชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ หมายถึง การดำรงชีวิตของบุคลากรทุกระดับในหน่วยงาน และวิถีการปฏิบัติงานของหน่วยงานในรูปแบบใหม่ ๆ ซึ่งแตกต่างไปจากเดิมและสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป จากความไม่แน่นอน ผันผวน และไม่อาจคาดการณ์ได้ของสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการปรับตัวของหน่วยงานและบุคลากรให้สอดคล้องกับความปรกติใหม่หรือฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1) แนวคิดใหม่ (New Way of Thinking) ประชาชนมีแนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐในยุคหลังโควิด 19 ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

2) การสื่อสารรูปแบบใหม่ (New Way of Communication) การติดต่อสื่อสารยุคหลังโควิด 19 มุ่งเน้นความรวดเร็ว ตรงประเด็น และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเกิดช่องทางใหม่ในการสื่อสาร โดยเฉพาะการนำดิจิทัลมาใช้ เพื่อตอบสนองต่อวิถีชีวิตแบบเว้นระยะห่างทางสังคม (Social Distancing)

3) การทำงานรูปแบบใหม่ (New Way of Work) การทำงานภาครัฐในยุคหลังโควิด 19 มุ่งเน้นผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น ลดกระบวนการทำงานและกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่จำเป็นลง ปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น เช่น การทำงานนอกสถานที่ทำงาน การทำงานผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการใช้เครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ เป็นต้น

4) การดำรงชีวิตแบบใหม่ (New Way of Living) ประชาชนดำเนินชีวิตแบบพึ่งพาตนเอง และปรับตัวได้รวดเร็วมากขึ้น รมั้ตระวังเรื่องราวร้ายรับร้ายจ่าย และปัจจัยสี่สำหรับการดำรงชีวิตมากยิ่งขึ้น



5) ความคาดหวังใหม่ (New Expectation) ประชาชนคาดหวังต่อการรับบริการจากภาครัฐสูงขึ้น ทั้งด้านความรวดเร็วในการรับบริการ ด้านประสิทธิภาพ ด้านความคุ้มค่า และด้านความโปร่งใสตรวจสอบได้

6) วิธีใหม่ในการบรรลุเป้าหมาย (New Way of Winning) หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องคิด ทบทวนและปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการและรูปแบบการบริการภาครัฐใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการและ ความคาดหวังของประชาชนที่แตกต่างไปจากเดิมได้ดียิ่งขึ้น การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง หมายถึง การปฏิบัติงานของบุคลากรนอกสถานที่ตั้งของหน่วยงาน หรือในพื้นที่ที่หน่วยงานจัดไว้เป็นที่ทำงานร่วม (Co-Working Space) หรือที่พักของบุคลากรหรือสถานที่อื่นใดที่หน่วยงานกำหนด เพื่อปฏิบัติงานตามปกติ ในภารกิจที่หน่วยงานพิจารณาแล้วเห็นว่าเหมาะสมและสามารถกระทำได้โดยไม่ส่งผลกระทบต่อการใช้บริการ ประชาชนหรือการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน

ทั้งนี้ การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งไม่ได้หมายถึงการปฏิบัติหน้าที่ราชการนอกสถานที่ตั้ง ของหน่วยงานซึ่งเป็นภารกิจปกติของหน่วยงานนั้น อาทิ การปฏิบัติงานในพื้นที่ลาดตระเวน การปฏิบัติงาน ในพื้นที่ตั้งหน่วยบริการ การปฏิบัติงานในพื้นที่ปฏิบัติการ และไม่รวมถึงการได้รับอนุมัติให้เดินทางไปราชการ การเดินทางไปรับราชการประจำในต่างประเทศ การไปศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และดูงาน ต่างประเทศ การได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติงานหรือทำการใด ๆ การได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น ในประเทศ ตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและการปฏิบัติงานอื่นตามที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือ มติคณะรัฐมนตรีกำหนด

2. ข้อดีของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) (ไทยรัฐออนไลน์, 2566)

1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน บุคลากรสามารถเลือกสถานที่ทำงานตามความสะดวกและ ความต้องการของตัวเอง เช่น การทำงานจากที่บ้านในวันที่ไม่มีการประชุมหรือการทำงานในสำนักงาน เพื่อการ ประชุมที่ต้องการการติดต่อแบบตัวต่อตัว

2) ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการทำงานจากที่บ้านช่วยเพิ่มสมาธิและประสิทธิภาพในงาน ที่ต้องใช้การคิดอย่างลึกซึ้ง โดยไม่ต้องเผชิญกับการรบกวนจากเพื่อนร่วมงาน

3) การลดต้นทุนขององค์กร องค์กรไม่ต้องจ่ายค่าใช้จ่ายในการดูแลสำนักงานขนาดใหญ่ เช่น ค่าไฟฟ้าและค่าเช่าสำนักงาน

4) คุณภาพชีวิตของบุคลากร บุคลากรสามารถมีเวลามากขึ้นในการดูแลครอบครัวและตัวเอง ได้พักผ่อนควบคู่กับการทำงาน รวมทั้งลดความกดดันและความเครียดจากการเดินทาง

5) บุคลากรมีอิสระ สร้างแนวคิดใหม่ ไม่จำเจกับสภาพแวดล้อมเดิม พบเพื่อนร่วมงานใหม่ ในสถานที่ใหม่ ทำให้เกิดความผ่อนคลาย

6) มีเวลาให้ครอบครัวเพิ่มขึ้น สามารถจัดการตารางชีวิตได้ดีขึ้นในเรื่องของ Work Life Balance

3. ข้อเสียของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) (ไทยรัฐออนไลน์, 2566)

1) ความยุ่งยากในการติดตามผลการทำงานของบุคลากรที่ทำงานจากที่บ้าน

2) ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การทำงานจากที่บ้านอาจทำให้บุคลากรรู้สึกโดดเดี่ยวและ ขาดการติดต่อสื่อสารกับทีมงาน

3) ปัญหาการบริหารจัดการเวลา บุคลากรบางคนอาจพบปัญหาความยากในการจัดการเวลา เมื่อทำงานจากที่บ้าน ทำให้เกิดปัญหาการแยกแยะระหว่างเวลาในการทำงานและเวลาส่วนตัว



- 4) ความท้าทายในการสร้างความสัมพันธ์ภายในทีม การทำงานในรูปแบบ Hybrid อาจทำให้บุคลากรบางคนขาดโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม
- 5) งานล่าช้า บุคลากรไม่โฟกัสกับงาน เกิดความขี้เกียจ
- 6) ผ่อนปรนจนเกินไป อาจทำให้เหล่าผู้ถูกจ้างไม่มีความกระตือรือร้น
- 7) ไม่บรรลุเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้ผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน

จากข้อมูลดังกล่าวพบว่า การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ทำให้ประเทศไทยซึ่งก่อนหน้านี้ไม่ค่อยจะนิยมในองค์กรที่มีความเป็นไทยอยู่มาก เช่น หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และบางหน่วยงานที่ไม่สามารถที่จะปรับปรุงเวลาทำงานแบบ Hybrid Working ได้ ซึ่งผลกระทบเหล่านี้อาจจะเกิดจากความไม่เคยชินกับการทำงานรูปแบบใหม่ รวมทั้งความรับผิดชอบต่องานในแต่ละคน และแนวคิดการทำงาน สะท้อนให้เห็นปัญหาของการนำรูปแบบ Hybrid Working มาใช้ในการทำงาน

4. Hybrid Working กับ Work From Home แตกต่างกันอย่างไร (ธนากร ซีไอเอ็มบี ไทย, 2567)

Hybrid Working คือ การทำงานในออฟฟิศสลับกับการทำงานแบบ Work from anywhere คือ ทำจากที่ไหนก็ได้ไม่จำเป็นต้องทำงานจากที่บ้าน ซึ่งการกำหนดสัดส่วนการทำงานขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างจาก Work From Home ซึ่งเป็นการทำงานจากที่พักอาศัยเป็นหลัก และพร้อมสำหรับการถูกเรียกเข้าทำงานที่ออฟฟิศตลอดเวลาเมื่อมีประกาศจากทางหน่วยงาน ข้อดีของการทำงานทั้งแบบ Hybrid Working กับ Work From Home คือ ลดความกดดันจากบรรยากาศความตึงเครียดในที่ทำงาน ช่วยให้ผู้บุคลากรมีอิสระในการจัดการเวลาทำงาน

การทำงานแบบ Hybrid Work ถือเป็นแนวทางที่น่าสนใจสำหรับบุคลากรยุคใหม่ที่ปัจจุบันได้รับความนิยมมากขึ้น เนื่องจากสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นที่บ้านหรือที่ทำงาน โดย Hybrid Work ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น อีกทั้งยังช่วยสร้าง Work Life Balance ในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน ได้มากขึ้น ทั้งนี้หากหน่วยงานไหนที่นำการทำงานแบบ Hybrid มาใช้ อาจจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ และนำเทคโนโลยี เครื่องมือต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้การทำงานแบบ Hybrid Working ราบรื่นไม่มีสะดุด โดยระบบของการเลือกวันเข้าออฟฟิศสลับกับการทำงานอยู่บ้าน การเปลี่ยนมุมทำงาน สร้างที่ทำงานใหม่ หรือเปิดโรงแรมให้ผู้บุคลากรทำงาน โดยมีวันหยุดพักผ่อนให้อีกด้วย

5. สาเหตุที่ Hybrid Working ในประเทศไทยช่วงแรกไม่ค่อยได้รับความนิยม (ไทยรัฐออนไลน์, 2566)

1) วัฒนธรรมหลักของประเทศในแถบเอเชีย คือ สังคม ประเพณี และวัฒนธรรม ทำให้ผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์มีความเชื่อว่าการทำงานร่วมกันในทีมงานจะเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ มีความคิดริเริ่มที่หลากหลาย การแก้ปัญหาได้อย่างทันท่วงที รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยหลักของการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

2) การได้มีสังคมในการทำงานจากการพบเพื่อนร่วมงาน การแชร์ความคิด เกิดการสร้างพลังบวกในการทำงาน ทำให้มีผลสำเร็จมากขึ้น ทำให้บุคลากรเหล่านี้เกิดความไม่อยากทำงานน้อยลง เกิดระเบียบวินัย และคุ้มค่างับการจ้างงาน



ปัจจุบันได้มีเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาเอื้ออำนวยต่อการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working มากมาย ทำให้เกิดความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น รวมทั้งสถานการณ์การระบาดของโควิด 19 ที่กินระยะเวลานาน ทำให้ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ มากมายต้องยอมรับความเสี่ยงข้างต้น เพื่อให้งานดำเนินต่อไป ทำให้ปัจจุบันมุมมองการทำงานในรูปแบบเดิมได้ถูกเปลี่ยนไป เกิดการปรับตัว มีกระแสการตอบรับที่ดี และมีการวางแผนการทำงานที่มีศักยภาพมากขึ้น

6. การทำงานวิถีใหม่ในต่างประเทศ

6.1 สหรัฐอเมริกา (ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล, 2565)

ภายหลังการแพร่ระบาดของโควิด 19 ที่ลดลงในประเทศสหรัฐฯ ธุรกิจจำนวนมากแจ้งให้บุคลากรทราบว่าถึงเวลาที่จะต้องกลับมาทำงานในออฟฟิศ บุคลากรบางส่วนได้กลับมาทำงานประจำทุกวัน ในขณะที่คนบางกลุ่มใช้เวลาทำงาน ทั้งจากที่บ้านและที่ทำงานผสมกัน โดยก่อนเกิดการระบาดใหญ่ คนอเมริกันนับล้านทำงานที่ออฟฟิศเป็นเรื่องปกติ แต่ในช่วงสถานการณ์โรคโควิด 19 ปี พ.ศ. 2563-2565 บุคลากรเหล่านี้ต้องอยู่ภายใต้การดำเนินชีวิตแบบใหม่ และทำงานที่บ้านของตนเอง

บริษัทด้านข่าวกรองด้านธุรกิจระดับโลก ได้สำรวจความเห็นของคนในประเทศสหรัฐฯ ในประเด็นที่ต้องกลับไปทำงานในออฟฟิศ โดยมีผลสรุปว่าร้อยละ 73 รู้สึกสบายใจที่จะได้กลับไปสถานที่ทำงาน ส่วนร้อยละ 27 แสดงความเห็นว่าการทำงานจากที่บ้าน เพราะรู้สึกว่ามีประสิทธิภาพมากกว่า

นักบำบัดจากเมืองทูซอน รัฐแอริโซนา ให้ความเห็นเกี่ยวกับการทำงานวิถีใหม่ว่า หลายคนอาจจะประสบปัญหาความเครียดที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับบรรยากาศของที่ออฟฟิศ หลังจากที่เคยทำงานจากบ้าน บุคลากรที่ไม่ชอบสูงส่งกับผู้อื่นอาจจะรู้สึกลำบากมากกว่าผู้ที่ชอบเข้าสังคม อย่างไรก็ตาม การกลับมาทำงานที่ออฟฟิศเป็นเรื่องที่แตกต่างกันไปตามแต่สถานการณ์ของแต่ละบุคคล

นักจิตวิเคราะห์จากรัฐนิวยอร์ก เปรียบสถานการณ์นี้ว่า เหมือนกับเด็กเล็กที่จะได้ไปโรงเรียนเป็นครั้งแรก แน่แน่นอนว่าจะต้องมีความเครียดจากการเปลี่ยนแปลง และความกลัวที่ต้องออกไปเผชิญกับโลกกว้าง โดยความรู้สึกวิตกกังวลนี้ รวมถึงความเสี่ยงของโรคระบาดโควิด 19 และความกลัวว่าในวันธรรมดาจะต้องอยู่ห่างจากครอบครัว

ประเด็นดังกล่าวถือว่าสอดคล้องกับความเห็นของบุคลากรของรัฐบาลกลางจากรัฐวอชิงตัน ว่ามีความรู้สึกไม่ปลอดภัยด้านสุขภาพและหากเลือกได้ต้องการทำงานที่บ้านเพราะทำงานเสร็จได้มากกว่า อีกทั้งยังได้ใช้เวลากับลูก ๆ และการกลับไปทำงานที่ออฟฟิศ ยังเพิ่มภาระด้านการเงินเพราะจะต้องจ้างคนมาดูแลบุตร

ในเชิงจิตวิทยา มองว่าการกลับไปทำงานอาจก่อให้เกิดความเหนื่อยล้า อาจารย์ด้านการระบาดวิทยาด้านจิตเวช จากวิทยาลัยสาธารณสุข มหาวิทยาลัย Harvard University กล่าวว่า ในช่วงแรก การที่ต้องทำงานร่วมกับบุคคลอื่นภายหลังการหยุดงานเป็นเวลานาน อาจจะทำให้รู้สึกที่ต้องใช้พลังงานมาก แต่เมื่อเวลาผ่านไป การเปลี่ยนแปลงทั้งด้านอารมณ์และจิตใจน่าจะดีขึ้น



บุคลากรจำนวนมากต้องการทำงานแบบผสมผสานทั้งจากที่บ้านและที่ทำงาน นักวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเงิน จากบริษัท Morning Consult ชี้ว่า มีแนวโน้มที่จะเห็นกลุ่มคนที่มีอายุน้อยต้องการทำงานภายใต้บรรยากาศแบบผสมผสาน เพราะเชื่อว่าทำงานได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ยืดหยุ่นมากกว่า และสามารถควบคุมชีวิตของตนเองได้

สำหรับประชาชนบางส่วนมองว่า สามารถทำงานให้ลู่วงได้และรู้สึกดีกว่าโดยไม่ต้องเข้าออฟฟิศ การทำงานที่ออฟฟิศมีความน่าเบื่อกว่าการทำงานที่บ้าน เพราะบางลักษณะงานไม่จำเป็นต้องเข้าออฟฟิศก็ได้ รวมถึงปัญหาการจราจรที่ติดขัดอันเป็นอุปสรรคในการเดินทาง อย่างไรก็ตาม บางคนให้ความเห็นว่าการอยู่ในบรรยากาศที่แวดล้อมด้วยเพื่อนร่วมงาน ทำให้งานเสร็จง่ายขึ้น และมีสมาธิกับการทำงานมากกว่าตอนอยู่ที่บ้าน ในขณะที่เดียวกันประชาชนบางส่วนมีความรู้สึกโล่งใจที่จะได้กลับไปทำงานที่สำนักงานอีกครั้ง ทำให้เกิดความสุขที่ได้พูดคุยและพบเจอกับผู้คน เหมือนกับว่าได้กลับไปเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทอีกครั้ง แม้ว่าเมื่อก่อนอาจจะรู้สึกเบื่อกับการประชุม แต่ปัจจุบันกลับช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ขึ้นได้

ในทัศนะของนักบำบัดมีความเห็นว่า ผู้คนต่างตระหนักว่า การเข้าสังคมมีประโยชน์ต่อสุขภาพจิตของพวกเขา และจะรู้สึกดีในเวลาเจอหน้าเพื่อนร่วมงานแบบจริง ๆ ที่ไม่ใช่การคุยผ่านโปรแกรม Zoom นอกจากนี้ ในส่วนของนักจิตวิเคราะห์ มีความเห็นว่า การระบาดใหญ่ที่เกิดขึ้น ทำให้คนกลับมาพิจารณาเรื่องความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวมากขึ้น ซึ่งรวมถึงจำนวนชั่วโมงทำงานที่ใช้ในออฟฟิศ ซึ่งประชาชนบางส่วนอาจตั้งคำถามว่า งานและบรรยากาศของงานที่ทำอยู่เหมาะสมกับตัวเองหรือไม่ และเชื่อว่าความคิดเห็นเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้เห็นการทำงานลักษณะผสม ทั้งจากที่บ้านและที่ทำงานเป็นเรื่องที่ปกติมากขึ้น

พ.ศ. 2567 มีรายงานพบว่า แนวคิด 4 Day Work Week ได้รับความสนใจมากขึ้นทั้งในสหรัฐอเมริกาและทั่วโลก ยืนยันจากผลสำรวจ "Work in America" ของสมาคมจิตวิทยาอเมริกัน (สมาคมจิตวิทยาอเมริกัน, 2568) ระบุว่า ร้อยละ 22 ของผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า นายจ้างมีนโยบายทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 14 โดยงานวิจัยของสมาคมจิตวิทยาอเมริกันชี้ให้เห็นว่า การทำงานสัปดาห์ละ 4 วันช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิต ความพึงพอใจในงานให้แก่บุคลากร และยังช่วยลดต้นทุนบางอย่างขององค์กรได้อีกด้วย เมื่อ พ.ศ. 2567 ผลสำรวจ "Work in America" พบว่าร้อยละ 80 ของผู้ตอบแบบสอบถามเชื่อว่าการทำงานเพียง 4 วันต่อสัปดาห์ จะทำให้เกิดความสุขมากขึ้นและยังสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่าเดิม อย่างไรก็ตาม ระบบการทำงานนี้อาจไม่ได้เหมาะกับทุกองค์กร โดยผู้บริหารของ Clarify Capital เคยให้สัมภาษณ์ว่า ในบางอุตสาหกรรมการบีบอัดเวลาทำงานให้น้อยลงอาจส่งผลกระทบกันข้าม และยังทำให้เกิดภาวะหมดไฟได้มากขึ้น ดังนั้น สิ่งสำคัญคือต้องมีการจัดการงานที่มีประสิทธิภาพและกระบวนการทำงานที่คล่องตัว ซึ่งคาดการณ์ว่าแนวคิด 4 Day Work Week จะกลายเป็นบรรทัดฐานการทำงานใหม่ในอีก 4 ปี

6.2 สหราชอาณาจักร

แนวทางการทำงานในรูปแบบ “ทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์” หรือ “4 Day Work Week” ในช่วงปี พ.ศ. 2564-2565 หรือยุคหลังการระบาดของโรคโควิด 19 มีหลายบริษัททั่วโลกเริ่มทดลองใช้แนวทางนี้กับบุคลากรและมีการศึกษาวิจัยควบคู่กันไปอย่างต่อเนื่อง บริษัทหลายแห่งในสหราชอาณาจักรมีนโยบายบังคับใช้การทำงานรูปแบบดังกล่าวอย่างถาวร โดยจุดเริ่มต้นของระบบการทำงานรูปแบบการทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ หมายถึง การลดวันทำงานจาก 5 วันเหลือ 4 วันต่อสัปดาห์ โดยยังคงได้รับค่าจ้าง



เต็มจำนวน โดยพบว่าบุคลากรสามารถทำงานที่บ้านได้ดีไม่ต่างกับทำงานที่ออฟฟิศ จากนั้นรูปแบบการทำงานเริ่มพัฒนาและพลิกโฉมไปอีกหลากหลายวิธีซึ่งเน้นการทำงานที่ยืดหยุ่นแบบไฮบริดควบคู่กับแนวทางการลดชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์ (วรุณรัตน์ คัทมาตย์, 2568, น.2-4)

ในส่วนขององค์กรเจ้าภาพหลักอย่าง “4 Day Week Global” (กรุงเทพฯธุรกิจออนไลน์, 2568) ซึ่งดำเนินโครงการทดลองระบบทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ทั่วโลก รายงานว่า บริษัทที่เข้าร่วมทดลองในโครงการดังกล่าวมีการลาออกของบุคลากรลดลงร้อยละ 42 รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้นร้อยละ 36 และอัตราการขาดไฟของบุคลากรลดลงถึงร้อยละ 64 จากรายงานของ The Guardian ระบุว่าในปีนี้มีบริษัทต่าง ๆ ในสหราชอาณาจักรถึง 200 บริษัท ซึ่งมีบุคลากรรวมประมาณ 5,000 คน ได้นำระบบทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์มาใช้แบบถาวร โดยกลุ่มธุรกิจที่น่าร่องใสนโยบายนี้มากที่สุด คือ บริษัทด้านการตลาด โฆษณา และประชาสัมพันธ์ โดยมี 30 บริษัทที่ปรับใช้ระบบนี้ ตามมาด้วยองค์กรการกุศล 29 แห่ง องค์กรธุรกิจด้านเทคโนโลยี ไอที ซอฟต์แวร์ 24 แห่ง และบริษัทอีก 22 แห่งในภาคธุรกิจ ที่ปรึกษา และการจัดการ ได้เสนอให้บุคลากรทำงานสัปดาห์ละ 4 วันเป็นการถาวรเช่นกัน และยังมียุทธศาสตร์ในภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ อีกมากมาย ทั้งนี้ จากข้อมูลของมูลนิธิ 4 Day Week Foundation พบว่า แนวคิดการทำงาน 9 โมงเช้าถึง 5 โมงเย็นตลอด 5 วันต่อสัปดาห์ถูกคิดค้นขึ้นเมื่อ 100 ปีก่อน ถือเป็นรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิมที่ไม่ตอบโจทย์การทำงานในยุคปัจจุบัน จึงควรจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ ทำให้บริษัทในสหราชอาณาจักรหลายร้อยแห่ง รวมถึงหน่วยงานรัฐบาลท้องถิ่นบางแห่ง ได้พิสูจน์แล้วว่าการทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์โดยไม่ลดค่าจ้างสามารถสร้างประโยชน์ให้ทั้งบุคลากรและนายจ้าง ด้วยเวลาว่างที่เพิ่มขึ้นในแต่ละสัปดาห์ ทำให้วัยทำงานมีอิสระที่จะใช้ชีวิตที่มีความสุขมากขึ้น การทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพงาน แต่อาจไม่เหมาะกับทุกบริษัท โดยรวมแล้วบริษัท 200 แห่งเหล่านี้ได้แสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการลดเวลาทำงานในแต่ละสัปดาห์ พวกเขาต่างก็บอกว่าระบบนี้เป็นวิธีที่มีประโยชน์ในการดึงดูดและรักษาบุคลากรไว้ และปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยสร้างผลงานเท่าเดิมในเวลาทำงานที่น้อยลงจนถึงปัจจุบัน บริษัทที่ตั้งอยู่ในกรุงลอนดอนมีความต้องการเปลี่ยนมาใช้ระบบ 4 Day work week มากที่สุดถึง 59 บริษัทจากทั้งหมด

ผลการวิจัยของ Spark Market Research (เพจ The Opender, 2568) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรรุ่นใหม่มีแนวโน้มที่จะต่อต้านรูปแบบการทำงานแบบเดิมมากที่สุด โดยคนอายุ 18 - 34 ปี ในสหราชอาณาจักรประมาณร้อยละ 78 เชื่อว่าการทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์จะกลายเป็นบรรทัดฐานในอีก 4 ปีข้างหน้า ในขณะที่ร้อยละ 65 กล่าวว่าไม่ต้องการกลับไปทำงานที่ออฟฟิศในรูปแบบเดิม โดยพบว่า คนรุ่นใหม่วัย 18-34 ปี จะเป็นกำลังแรงงานหลักในอีก 50 ปีข้างหน้า กำลังแสดงให้เห็นว่า พวกเขาไม่ต้องการที่จะกลับไปสู่รูปแบบการทำงานแบบเดิม ๆ อีกแล้ว กลุ่มวัยทำงานคนรุ่นใหม่ยังบอกอีกว่าสุขภาพจิตและการปรับปรุงความเป็นอยู่โดยรวมให้ดีขึ้น ถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ดังนั้น การทำงานสัปดาห์ละ 4 วันจึงเป็นประโยชน์อย่างมากและเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพชีวิตโดยรวมของผู้ปฏิบัติงาน

6.3 เยอรมนี (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2567)

เยอรมนีเป็นอีกหนึ่งในประเทศแถบยุโรปที่มีการทดลองลดชั่วโมงทำงานของบุคลากรบริษัทต่าง ๆ หรือจัดทำโครงการทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ ซึ่งใช้เวลาทดลองและศึกษาในระยะเวลา 6 เดือนครอบคลุม 45 บริษัททั่วประเทศ ต่อมาเมื่อช่วงกลางเดือนตุลาคม 2567 พบว่าร้อยละ 73 ของบริษัทกลุ่มตัวอย่างจะนำแบบจำลองดังกล่าวไปใช้เต็มรูปแบบหรือขยายการทดลองออกไป แม้ว่าจะมีบริษัท



ขนาดใหญ่ 2 แห่งถอนตัวออกไปก่อนกำหนด เนื่องจากเกิดปัญหาทางเศรษฐกิจหรือขาดการสนับสนุนภายในองค์กร การทดลองครั้งนี้ของกลุ่มบริษัทต่าง ๆ ในเยอรมนีพบว่า เกือบ 3 ใน 4 ของบริษัทผู้เข้าร่วมทดลองจะไม่กลับไปใช้การทำงานตามมาตรฐานเดิมแบบ 5 วันต่อสัปดาห์อีกต่อไป

ปัจจุบันเยอรมนีกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านประชากรศาสตร์และเศรษฐกิจเช่นเดียวกับชาติตะวันตกอื่น ๆ โดยคาดว่าจะมีผู้คนมากกว่า 7 ล้านคน ออกจากตลาดแรงงานภายในปี พ.ศ. 2578 (ค.ศ. 2035) เนื่องจากอัตราการเกิดใหม่น้อยลง และการย้ายถิ่นฐานออกนอกประเทศจำนวนมาก จนทำให้แรงงานในตลาดงานไม่เพียงพอที่จะเข้ามาทดแทนประชากรสูงอายุที่ทยอยเกษียณไปเรื่อย ๆ สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาในเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดของยุโรปอย่างสหราชอาณาจักร รวมถึงโปรตุเกสและแอฟริกาใต้ ได้สนับสนุนโครงการทดลองทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ผลการทดลองตามความเห็นของบุคลากรในบริษัทต่าง ๆ ของเยอรมนีรายงานว่า ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพจิตและสุขภาพกายที่ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ขณะที่นายจ้างได้รับผลดีในเรื่องของการรักษาอัตราการรักษาบุคลากรเดิมเอาไว้ได้ นอกจากนี้ ตัวชี้วัดประสิทธิภาพทางการเงินของบริษัท เช่น รายรับและกำไรยังคงมีเสถียรภาพมั่นคงดี โดยรวมแล้วสรุปได้ว่า การลดชั่วโมงการทำงานลงแสดงให้เห็นถึงผลกำไรจากผลิตผลของงานที่เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ เหตุผลหลักที่องค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ ในเยอรมนีเข้าร่วมโครงการดังกล่าว เนื่องจากต้องการทำให้บริษัทหรือนายจ้างสามารถดึงดูดใจผู้สมัครงานรุ่นใหม่ให้เข้ามาร่วมงานด้วยมากขึ้น ขณะเดียวกันก็อยากให้บุคลากรเดิมมีสุขภาพจิตดีขึ้น รวมถึงอยากให้มีการเติบโตของผลิตผลขององค์กร

ลักษณะเด่นของ Hybrid Work

- (1) มีการสนับสนุนการทำงานทางไกลอย่างจริงจัง โดยเฉพาะภายหลังการระบาดของโควิด 19
- (2) บริษัทเยอรมันนิยมใช้ Hybrid Work แบบ "3-2" (3 วันที่ออฟฟิศ 2 วันที่บ้าน)
- (3) รัฐบาลมีการผลักดันให้สิทธิทำงานจากบ้านเป็นกฎหมาย
- (4) มีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และระบบความปลอดภัยของข้อมูลสูง

วัฒนธรรมการทำงาน

- (1) ยึดหลักประสิทธิภาพและความเป็นมืออาชีพมากกว่าชั่วโมงการทำงาน
- (2) เวลางาน คือ งาน-เวลาส่วนตัว คือ ส่วนตัว (Work-Life Balance เข้มข้น)

6.4 เนเธอร์แลนด์ (G-P, 2565)

เนเธอร์แลนด์ได้รับการจัดอันดับเป็นอันดับ 1 อย่างต่อเนื่องในดัชนีที่มีการใช้แรงงานระยะไกล ตั้งแต่จำนวนฮอตสปอต Wi-Fi และพื้นที่ทำงานร่วมกัน จนถึงราคากาแฟหนึ่งถ้วย ในขณะเดียวกัน กฎหมายเกี่ยวกับการจ่ายเงินให้ผู้ลาป่วยที่เข้มงวดยังมีอยู่ในเนเธอร์แลนด์ ตัวอย่างเช่น นายจ้างจะต้องจ่ายร้อยละ 70 ของค่าจ้างที่ได้รับล่าสุดของบุคลากรเป็นเวลา 2 ปีหากพวกเขาป่วย กฎหมายดังกล่าวจูงใจนายจ้างเพื่อให้แน่ใจว่าแรงงานของตนมีสถานที่ทำงานที่ดีต่อสุขภาพที่บ้าน

โดยจะเห็นได้ว่า ประชากรเนเธอร์แลนด์มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสิ่งที่พวกเขาต้องการทำให้สำเร็จสำหรับแรงงานของตน ที่น่าสนใจคือ บทบาทของเนเธอร์แลนด์ที่เจริญรุ่งเรืองในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานทางไกล รวมถึงมีกฎหมายการทำงานอย่างยืดหยุ่นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 โดยส่วนใหญ่มีการ



ทำงานจากที่บ้าน และเมื่อการระบาดใหญ่ของโควิด 19 ระหว่างปี พ.ศ. 2562-2564 ทำให้โครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพของเนเธอร์แลนด์ได้รับการพัฒนาอย่างดีที่สุดสำหรับการทำงานระยะไกล โดยคนงานชาวดัตช์ถือเป็นบุคลากรที่มีความสุขที่สุดในโลกอย่างต่อเนื่อง ทำให้เมื่อมองไปที่โมเดลที่ประสบความสำเร็จที่สร้างขึ้นโดยเนเธอร์แลนด์ ผลกระทบเชิงบวกจากการทำงานระยะไกลที่มีต่อสุขภาวะทางจิตใจและอารมณ์ รวมถึงผลประโยชน์ทางการเงินสำหรับนายจ้าง จะทำให้เป็นกรณีที่แข็งแกร่งที่การทำงานระยะไกลได้รับการพัฒนาต่อไป

ลักษณะเด่นของ Hybrid Work

- (1) เป็นหนึ่งในประเทศที่ให้ความสำคัญกับ Flexible Work สูงมาก
- (2) บุคลากรสามารถขอเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานได้ตามกฎหมาย (Right to request flexible working)
- (3) นิยมทำงานแบบ Part-Time มากกว่าประเทศอื่นในยุโรปตะวันตก

วัฒนธรรมการทำงาน

- (1) เปิดกว้างต่อแนวคิดเรื่องความยืดหยุ่น
- (2) องค์กรให้ความสำคัญกับความสุขของบุคลากร และการมีส่วนร่วม (Employee Engagement)

6.5 สวีเดน (4 day week, ม.ป.ป.)

บริษัทหลายแห่งในสวีเดนเตรียมนำร่องการทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน โดยเริ่มมาตั้งแต่เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 ความคิดริเริ่มนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเคลื่อนไหวในยุโรปที่ใหญ่กว่า ซึ่งเริ่มโดย 4 Day Week Global การทดลองดังกล่าวใช้เวลาดำเนินการ 6 เดือนและมีเป้าหมายเพื่อสำรวจประโยชน์และผลทางปฏิบัติของการลดสัปดาห์การทำงาน โดยสอดคล้องกับการทดลองพร้อมกันในหลายประเทศในยุโรป

พ.ศ. 2558 สวีเดนเริ่มบังคับใช้กฎหมายการทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ในเมืองโกเธนเบิร์ก แทนที่จะยึดรูปแบบดั้งเดิมที่ทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ละ 8 ชั่วโมง ชั่วโมงการทำงานก็ลดลงเหลือหกชั่วโมงต่อวันรวมเป็น 30 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ การทดลองใช้แนวคิดใหม่ 100 : 80 : 100 ที่ให้บุคลากรได้รับเงินเดือนเต็มจำนวนสำหรับการทำงานร้อยละ 80 ของเวลา โดยยังคงมีประสิทธิภาพการทำงานเต็ม 100 สถาบันที่เข้าร่วมการทดลองนี้ได้รับการสนับสนุนทางการเงินจากรัฐบาลท้องถิ่น ดังนั้น จึงไม่มีการหักเงินเดือนของบุคลากร การทดลองนี้ดำเนินไปเกือบ 2 ปี ทำให้เป็นตัวอย่างแรกของการทดลองระยะยาวที่จัดขึ้นโดยให้ทำงานสัปดาห์ละ 4 วัน

ผลการศึกษาทดลองนำร่อง ในแผนกระดูกและข้อของโรงพยาบาลโกเธนเบิร์กและบ้านพักคนชราในท้องถิ่นสองแห่ง พบว่าบุคลากรทางการแพทย์จำนวน 80 คนเข้าร่วมการทดลองเป็นเวลา 24 เดือน โดยมีการปรับเปลี่ยนเวลาทำงานแบบเดิมในเวลาเดียวกัน พบว่า โรงพยาบาลโกเธนเบิร์กไม่มีใครรายงานผู้ป่วยเลยตลอดช่วง 24 เดือน ส่วนที่สถานดูแลผู้สูงอายุ พบว่าสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานบ้านพักคนชราที่ลดเวลาทำงานลงเหลือวันละ 6 ชั่วโมง โดยบุคลากรสามารถทำกิจกรรมกับผู้ป่วยได้มากขึ้นกว่าร้อยละ 80 เมื่อเทียบกับบุคลากรที่ทำงานกะปกติ 8 ชั่วโมง ด้านทางการเงิน ผลการทดลองพบว่า แม้จะมีผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่โครงการนี้กลับประสบปัญหาทางการเงิน โดยมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น 120,000 ดอลลาร์ต่อเดือน ส่งผลให้ต้องยุติการทดลองก่อนกำหนดเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล ต่อมาหน่วยงานอื่นพยายามหาเหตุผลสนับสนุน



ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อให้เห็นประโยชน์และความท้าทายจากการลดชั่วโมงการทำงานในสถานพยาบาล แสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงที่สำคัญในเรื่องสุขภาพและผลการทำงานของบุคลากร แม้ว่าจะมีผลกระทบทางการเงินอย่างมากก็ตาม

ลักษณะเด่นของ Hybrid Work

- (1) มีการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลที่สนับสนุน Remote Work อย่างกว้างขวาง
- (2) สนับสนุน Work-Life Balance สูง โดยเฉพาะในองค์กรภาครัฐและบริษัทใหญ่
- (3) ทำงานแบบ “Trust-Based Management” เชื่อมั่นในบุคลากรมากกว่าการควบคุม

วัฒนธรรมการทำงาน

- (1) เน้นความเท่าเทียมและความร่วมมือมากกว่าลำดับชั้น
- (2) การประชุมมักมีโครงสร้างชัดเจน และเปิดโอกาสให้ทุกเสียงมีส่วนร่วม
- (3) วันทำงานมักกำหนดเวลาเข้างานช่วงเช้า และกำหนดเวลาเลิกงานเร็วขึ้น ทำให้มีเวลาสำหรับครอบครัวมากขึ้น

จะเห็นได้ว่า ประเทศในสหภาพยุโรป โดยเฉพาะในประเทศที่มีการพัฒนาแล้วอย่างเยอรมนี เนเธอร์แลนด์ และสวีเดน มีลักษณะที่โดดเด่นและแตกต่างจากหลายประเทศ เนื่องจากวัฒนธรรมการทำงาน การบริหารองค์กร และความเชื่อในเรื่อง Work-Life Balance ที่มีมาเป็นเวลานาน โดยทั้ง 3 ประเทศมีแนวคิดคล้ายกัน ประกอบด้วย 1) การเปลี่ยนแปลงพื้นที่ทำงานให้เป็น Collaboration Space มากกว่าที่ทำงานแบบเดิม 2) การใช้เทคโนโลยี เช่น Microsoft Teams, Zoom, Slack, Miro เป็นต้น อย่างแพร่หลาย 3) การวัดผลการทำงานจาก “ผลลัพธ์” ไม่ใช่จาก “ชั่วโมงการทำงาน” 4) เน้นสุขภาพจิต และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งเสริม Productivity 5) เน้น Work-life Balance 6) บริษัทในเยอรมนีใช้รูปแบบ "Mobile Working" โดยไม่จำกัดสถานที่ทำงาน 7) มีการสนับสนุนจากรัฐบาล เช่น การลดภาษีหรือออกกฎหมายให้บริษัทต้องสนับสนุนการทำงานจากที่บ้าน

6.6 ญี่ปุ่น (กรุงเทพฯธุรกิจ, 2567)

การทำงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Work) ในประเทศญี่ปุ่น เริ่มได้รับความนิยมมากขึ้น หลังจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญที่ทำให้หลายบริษัทต้องปรับตัว และเริ่มยอมรับการทำงานนอกสถานที่มากขึ้น จากเดิมที่วัฒนธรรมการทำงานของญี่ปุ่นมักเน้นความมีวินัย การเข้าออฟฟิศตรงเวลา และการทำงานร่วมกันแบบเผชิญหน้า

สาเหตุที่การทำงานสัปดาห์ละ 4 วันในญี่ปุ่นเกิดขึ้นได้น้อย ส่วนหนึ่งมาจากค่านิยมคนทำงานหนัก คือ คนเก่งและการสนับสนุนอย่างเป็นทางการของรัฐบาลญี่ปุ่นในการปรับปรุงสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ถือเป็น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่ชัดเจนครั้งใหญ่ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งในอดีตญี่ปุ่นเคยถูกมองว่าเป็นประเทศที่มีวัฒนธรรมความอดทนอดกลั้นสูงมาก และมักได้รับการยกย่องว่า แรงงานที่ทำงานหนัก คือ ผู้ที่ทำให้ประเทศฟื้นตัวหลังสงครามโลกครั้งที่สอง และสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจให้ประเทศได้อย่างโดดเด่น จากความเชื่อและค่านิยมในการทำงานหนัก ทำให้วัยทำงานชาวญี่ปุ่นได้รับแรงกดดันจากสังคมอย่างหนักจนต้องยอมทำงานหนักต่อไป ยอมเสียสละตนเองเพื่อบริษัทอย่างมาก หากต้องการลาพักร้อนจะสามารถลาได้เฉพาะช่วงวันหยุดเทศกาลสำคัญหรือช่วงปีใหม่เท่านั้น โดยไม่ได้มีวันลาหยุด และการทำงานล่วงเวลาเป็นเรื่องธรรมดา แม้ว่านายจ้างร้อยละ 85 จะให้บุคลากรหยุดงานได้



สัปดาห์ละ 2 วัน แต่ก็มีข้อจำกัดทางกฎหมายเกี่ยวกับชั่วโมงการทำงานล่วงเวลา ซึ่งระบุรายละเอียดไว้ในสัญญา ประกอบกับชาวญี่ปุ่นบางคนก็ทำงานล่วงเวลาโดยไม่ได้รายงานไปยังสหภาพแรงงาน และไม่ได้รับค่าตอบแทนอีกด้วย

บุคลากรบางส่วนมองว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญ โดยต้องทำให้เห็นว่าการทำงานที่ยืดหยุ่นนั้นไม่ใช่เรื่องผิด เพื่อที่จะสามารถรักษาแรงงานให้ดำรงอยู่ในระบบงานได้ ภายใต้อัตราการเกิดใหม่ที่ลดลงอย่างรวดเร็วของประชากรญี่ปุ่นในปัจจุบัน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานหนักของคนในประเทศ มีการคาดการณ์ว่า ประชากรวัยทำงานจะลดลงร้อยละ 40 หรือเหลือวัยแรงงานอยู่ที่ประมาณ 45 ล้านคนในปี พ.ศ. 2608 จาก 74 ล้านคนในปัจจุบัน

ในส่วนของข้อดีจากการทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์จากบุคลากรที่ทดลองทำมาแล้ว พบว่ามีผลดีต่อทั้งระบบแรงงานและสุขภาพส่วนตัว วัยทำงานผู้สนับสนุนรูปแบบการหยุดงาน 3 วันต่อสัปดาห์รูปแบบดังกล่าวช่วยกระตุ้นและดึงดูดให้ผู้ที่ เป็นแม่บ้าน (อยู่บ้านเลี้ยงลูกโดยไม่ทำงาน) ผู้ที่ดูแลญาติผู้สูงอายุ ผู้เกษียณอายุที่ใช้ชีวิตด้วยเงินบำนาญ และผู้ที่มองหาความยืดหยุ่นในงาน รู้สึกอยากกลับเข้ามาในระบบแรงงาน และทำงานต่อได้นานขึ้น บุคลากรที่ทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ ทำให้สามารถไปซื้อสินค้า ไปพบแพทย์ เมื่อป่วยได้ ในแง่จิตใจทำให้ความเครียดในการทำงานลดน้อยลงด้วย การได้วันหยุดงานเพิ่มทำให้คู่สามีภรรยาสามารถพาลูกวัยประถมศึกษาไปเที่ยวกับครอบครัวในช่วงกลางสัปดาห์ได้

นอกจากนี้ ยังมีบริษัทในญี่ปุ่นอีกหลายแห่งที่เริ่มใช้นโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น รวมถึงให้บุคลากรทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ได้ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา เช่น บริษัทแบรนด์เสื้อผ้า Uniqlo, Theory, อิตาชิ เป็นต้น การทำงานหนักของคนญี่ปุ่นบางกลุ่ม ไม่ได้สื่อถึงการงานออกมาได้อย่างมีประสิทธิภาพเสมอไป ยืนยันได้จากการสำรวจประจำปีของ Gallup ซึ่งทำการเทียบวัดการมีส่วนร่วมของบุคลากร ได้จัดอันดับประเทศญี่ปุ่นให้เป็นประเทศที่มีบุคลากรที่มีส่วนร่วมน้อยที่สุดในบรรดาชาติที่ได้รับการสำรวจทั้งหมด ชาวญี่ปุ่นส่วนน้อยร้อยละ 6 ระบุว่าตนเองมีส่วนร่วมในงาน เมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยทั่วโลกที่ร้อยละ 23 หมายความว่า มีชาวญี่ปุ่นในวัยทำงานจำนวนไม่มากที่รู้สึกมีส่วนร่วมในสถานที่ทำงานของตนอย่างมาก และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน

ลักษณะของการทำงานแบบผสมผสานในญี่ปุ่น มีดังนี้

(1) ทำงานจากที่บ้านหรือเข้าออฟฟิศเป็นบางวัน โดยบุคลากรสามารถเลือกทำงานจากบ้านในบางวัน และเข้าบริษัทในวันที่ต้องประชุมหรือทำงานร่วมกันจริงๆ

(2) การใช้เทคโนโลยีสนับสนุน โดยบริษัทญี่ปุ่นเริ่มลงทุนในเครื่องมือดิจิทัล เช่น Zoom Microsoft Teams, Slack และระบบคลาวด์ เพื่อให้การทำงานจากที่ใดก็ได้มีประสิทธิภาพ

(3) วัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป ผู้บริหารเริ่มให้ความสำคัญกับผลงานมากกว่าการ “นั่งโต๊ะ” และส่งเสริมความยืดหยุ่นในชีวิตการทำงาน

(4) การออกแบบออฟฟิศใหม่ โดยการลดพื้นที่สำนักงาน ปรับให้เป็น Co-Working Space หรือพื้นที่ทำงานร่วมแบบ Flexible Office

(5) เน้น Work-Life Balance คนรุ่นใหม่ในญี่ปุ่นเริ่มต้องการความสมดุลชีวิตมากขึ้น ส่งผลให้บริษัทต้องปรับตัวเพื่อดึงดูดบุคลากร



ความท้าทายที่ยังคงอยู่

- (1) การยอมรับของผู้บริหารรุ่นเก่าที่มองว่าการทำงานจากบ้านไม่มีประสิทธิภาพเท่าการทำงานในออฟฟิศ
- (2) ความกังวลเรื่องข้อมูลและความปลอดภัย การทำงานทางไกลทำให้เกิดความกังวลเรื่อง Cybersecurity
- (3) แรงกดดันทางสังคม วัฒนธรรม “อยู่จนหัวหน้ากลับ” ยังมีอยู่ในบางองค์กร
- (4) ก่อนโควิด 19 วัฒนธรรมทำงานแบบเข้าออฟฟิศแน่นอนหนา แต่โควิด 19 ทำให้ความคิดเปลี่ยนไป
- (5) บริษัทใหญ่หลายแห่ง เช่น Fujitsu, Hitachi ปรับเปลี่ยนนโยบายให้บุคลากรเลือกทำงานที่บ้านได้ถาวร
- (6) ผู้ป่วนให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีและการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

6.7 ออสเตรเลีย (ยูนิลีเวอร์, 2565)

จากโครงการนำร่องทดลองทำงานสัปดาห์ละ 4 วันของบริษัทยูนิลีเวอร์ในนิวซีแลนด์ ระยะเวลาทดลอง 18 เดือน ซึ่งได้รับผลเป็นที่น่าพอใจโดยบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นประสบการณ์เชิงบวก แต่ยังคงมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการสนับสนุนการทำงานดังกล่าว ทางบริษัทฯ จึงได้ขยายการทดลองทำงานสัปดาห์ละ 4 วันไปที่ออสเตรเลีย เริ่มตั้งแต่วันที่ 14 พฤศจิกายน 2565 เป็นระยะเวลา 12 เดือน ในระหว่างช่วงการประเมิน บุคลากรจะได้รับเงินเดือนเต็มร้อยละ 100 ในขณะที่ทำงานร้อยละ 80 ของเวลา และส่งมอบผลลัพธ์ร้อยละ 100 นี่คือการ 100:80:100 สัปดาห์การทำงาน 4 วันเป็นเพียงหนึ่งในประเด็นที่บริษัทกำลังสำรวจในขณะที่บริษัทยังคงขับเคลื่อนอนาคตของการทำงาน ในพันธสัญญาทางสังคมของบริษัทที่เปิดตัวเมื่อปี พ.ศ. 2564 โดยจะมอบทางเลือกการจ้างงานที่ยืดหยุ่นให้กับบุคลากรของบริษัทภายในปี พ.ศ. 2573 ซึ่งการทดลองดังกล่าวมีการให้บุคลากรชาวออสเตรเลียสามารถเลือกวันหรือช่วงเวลาางานที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานที่ตนสังกัดอยู่ทำงานได้อย่างราบรื่น และยังช่วยให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ ดังนั้น ธุรกิจออสเตรเลียจะนำบทเรียนจากสำนักงานในนิวซีแลนด์ของบริษัทไปใช้ โดยใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ และเครื่องมือใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวทางดังกล่าวรวมถึงการประชุมที่น้อยลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การส่งอีเมลน้อยลง และการนำเทคโนโลยี เช่น Microsoft Teams มาใช้ รวมถึงการลดขั้นตอนและโปรโตคอลของโครงการที่เพิ่มมูลค่าให้น้อยลงออกไปตลอดทั้งสัปดาห์ ช่วยให้บริษัทมีเวลาว่างมากขึ้นในการทำงานในส่วนที่มีความสำคัญสูงสุดต่อผู้ที่บริษัทให้บริการทั้งภายในและภายนอก ในครั้งนี้ การทำงานวิถีใหม่ (New Ways of Working) ในประเทศออสเตรเลียมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก หลังจากสถานการณ์โควิด 19 และยังคงมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยีและความต้องการของแรงงานยุคใหม่ ซึ่งโดยรวมมีลักษณะเด่น ๆ ดังนี้

การทำงานแบบ Hybrid หรือ Remote Work

- (1) องค์กรส่วนใหญ่ในออสเตรเลีย โดยเฉพาะในภาคเทคโนโลยี การเงิน และภาครัฐ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเลือกทำงานจากบ้าน (Work From Home) หรือเข้ามาทำงานที่ออฟฟิศบางวัน (Hybrid Model)
- (2) บุคลากรมีอิสระมากขึ้นในการเลือกสถานที่ทำงาน โดยยังคงมีการทำงานที่มีประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ



(3) การทำงานแบบ Hybrid ได้รับความนิยมสูง และหลายองค์กรเริ่มลดขนาดสำนักงาน เพื่อลดต้นทุน

ความยืดหยุ่นด้านเวลา (Flexible Hours)

(1) การทำงานไม่จำเป็นต้องอยู่ในกรอบระยะเวลา 09.00-17.00 นาฬิกา

(2) หลายองค์กรใช้การตั้งเป้าหมายเป็นหลัก (Outcome-Based Work) แทนการนับชั่วโมง

การทำงาน

(3) เพิ่ม Work-Life Balance และช่วยให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น

การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน

(1) เครื่องมือ เช่น Microsoft Teams, Slack, Zoom, และ Google Workspace กลายเป็น

เรื่องพื้นฐานในการทำงานร่วมกัน

(2) การใช้ระบบ Cloud, AI และระบบ Automation เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

การจ้างงานแบบ Freelance หรือ Contract

(1) แรงงาน Gig Economy เติบโตมากขึ้น โดยเฉพาะในสายเทคโนโลยี ดีไซน์ การเขียน

และการตลาด

(2) คนจำนวนไม่น้อยเลือกเป็น “Digital Nomad” ที่ทำงานจากที่ไหนก็ได้

วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความหลากหลายและยั่งยืน

(1) หลายบริษัทส่งเสริมเรื่อง DEI (Diversity Equity and Inclusion)

(2) มีการให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน และการดูแลสุขภาพกายใจของบุคลากร

(Mental Health Support)

7. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บังอร เบ็ญจาธิกุล (2564) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต HYBRID WORKING : A BRAND NEW WORKING STANDARD FOR THE FUTURE. ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน ประกอบด้วย การจัดระเบียบในการทำงาน สถานที่ทำงานที่เหมาะสม เทคโนโลยี/เครื่องมือที่ทันสมัย สุขภาพจิตในการทำงาน การปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจในการทำงาน การเพิ่มผลงานและขีดความสามารถ และในส่วนปัญหาและอุปสรรคของไฮบริด (Hybrid) ในการทำงานแบบผสมผสาน พบว่า 1) การทำงานแบบผสมผสานไม่เหมาะสมกับลักษณะงานบางตำแหน่ง 2) ปัญหาการสร้างสมดุลให้ชีวิตและการทำงาน (Work Life Balance) 3) ปัญหาเรื่องเทคโนโลยี อุปกรณ์ และการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4) ปัญหาสุขภาพจิตในการทำงาน และ 5) ปัญหาวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงเพราะการทำงานต่างสถานที่ สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ 1) ควรมีนโยบายและการวางแผนการดำเนินงานในรูปแบบแบบผสมผสานอย่างชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 2) องค์กรควรให้การสนับสนุนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนทักษะ ความรู้ ขีดความสามารถของบุคลากรในหลาย ๆ ด้าน ตลอดจนสร้างทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ 3) องค์กรควรมีเกณฑ์ในการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นมาตรฐานชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 4) องค์กรควรสร้างและพัฒนาระบบและกลไกการสร้างเสริมสุขภาพทั้งมิติร่างกายและจิตใจที่แข็งแกร่งให้กับบุคลากร



ได้แก่ การมีโปรแกรมการดูแลสุขภาพแบบครบวงจร จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเวลาเพื่อสร้างความสุขจากการทำงานและชีวิตส่วนตัว 5) องค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานแบบผสมผสาน สนับสนุนด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการทำงาน

ปาริชาติ กุรุจิภัทร์ (2565) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการทำงานแบบผสมผสานในยุคความปกติใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านทัศนคติ การคล้อยตามบุคคลกลุ่มอ้างอิง และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมที่วัดทางอ้อมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการวัดทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยทั้งสามด้านสามารถร่วมทำนายการตั้งใจที่จะยอมรับการทำงานแบบ Hybrid Working ได้ ร้อยละ 20.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยที่ทำนายการตั้งใจที่จะยอมรับการทำงานแบบ Hybrid Working ที่สำคัญที่สุด คือ ด้านทัศนคติ รองลงมา คือ ด้านการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม และด้านการคล้อยตามบุคคลกลุ่มอ้างอิงตามลำดับ สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ 1) ควรศึกษาในกลุ่มประชากรเฉพาะองค์กรใดองค์กรหนึ่งเพื่อให้ผลการวิจัยมีความแม่นยำมากขึ้นและนำไปใช้ประโยชน์ต่อยอดสำหรับแต่ละองค์กรได้จริง เนื่องจากเงื่อนไขที่แตกต่างกัน เช่น สถานที่ตั้งของสำนักงานวัฒนธรรมองค์กร นโยบายภายในองค์กร ลักษณะงานสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น อาจส่งผลต่อทัศนคติ การคล้อยตามกลุ่มอ้างอิง และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ เช่น ความคิดเห็นจากผู้ตอบแบบสอบถามที่กล่าวถึงการทำงานแบบ Hybrid Working ในส่วนงานราชการ ว่าน่าจะเป็นไปได้ยาก

นอกจากนี้ ในการศึกษาและวิเคราะห์ผลอาจพิจารณาแยกตามระดับของตำแหน่งงาน เนื่องจากบุคลากรและหัวหน้างานอาจมีมุมมองที่ต่างกัน เช่น บุคลากรอาจมีความกังวลด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เนื่องจากการทำงานที่อยู่ต่างสถานที่กันอาจก่อให้เกิดความกังวลของบุคลากรในด้านที่ผู้บังคับบัญชาอาจไม่รับรู้ถึงผลงานจากการปฏิบัติงาน ส่วนหัวหน้างานเองก็อาจมีความกังวลในด้านการติดตามผลการปฏิบัติงานและการวัดผลงาน ที่อาจไม่สามารถทำได้เทียบเท่ากับการทำงานที่สำนักงานตามปกติ 2) ควรมีการศึกษาความคิดเห็นในด้านรายละเอียดเพิ่มเติมสำหรับการนำไปปฏิบัติจริง เช่น จำนวนวันที่บุคลากรคิดว่าเหมาะสมระหว่างการทำงานที่สำนักงานและการปฏิบัติงานจากที่บ้าน หรือการกำหนดรูปแบบการทำงานที่เหมาะสม เช่น บุคลากรสามารถตัดสินใจได้โดยอิสระหรือต้องการให้มีการกำหนดนโยบายจากองค์กรให้ 3) ในขั้นตอนสำรวจความเชื่อเด่นชัดควรเพิ่มการสัมภาษณ์หรือจัดการสนทนาแบบกลุ่มกับกลุ่มตัวอย่าง นอกจากการใช้แบบสอบถามปลายเปิดเพียงอย่างเดียว เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถสอบถามและทำความเข้าใจในคำตอบเพิ่มเติม และเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้มีโอกาสในการสอบถามในจุดที่ไม่เข้าใจ รวมถึงสามารถแสดงความคิดเห็นเชิงลึกได้มากขึ้น 4) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบผลลัพธ์ก่อนและหลังในการนำรูปแบบการทำงานแบบ Hybrid Working ไปใช้ในองค์กร เช่น ด้านประสิทธิภาพการทำงาน ด้านความพึงพอใจของบุคลากร ด้านการลดอัตราการลาออกของบุคลากร และด้านการเปลี่ยนแปลงของความสัมพันธ์ภายในองค์กรหรือวัฒนธรรมภายในองค์กร เป็นต้น และ 5) ควรเพิ่มการศึกษาปัจจัยเพิ่มเติมที่อาจมีผลต่อระดับการทำนายความตั้งใจในการทำงานแบบ Hybrid Working ที่สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานแบบ Hybrid Working หรือประสบการณ์ในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ (Hybrid Working, Work From Home, Onsite Full-time) รวมถึงเปรียบเทียบผลการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างรายกลุ่ม



รังสิญาพร แสงลับ (2565) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working): กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า การแพร่ระบาดของโควิด 19 เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญทำให้องค์กรมีการปรับตัวสู่การทำงานแบบผสมผสาน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรภายหลังการปรับสู่การทำงานแบบผสมผสานมีลักษณะเป็นการให้ความสำคัญกับผลงานและคุณภาพของงานรายบุคคลเป็นหลัก ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ให้แก่บุคลากร อย่างไรก็ตามในแง่ของวัฒนธรรมย่อยพบว่าแผนกสื่อสารการตลาดค่อนข้างมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานแตกต่างจากแผนกอื่น และมีแนวโน้มที่จะดำเนินการใช้รูปแบบการทำงานผสมผสานอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ในอนาคตจะไม่มีกรณีการแพร่ระบาดของโควิด 19 สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ 1) ควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับโปรแกรมที่ใช้ในการปฏิบัติงานแบบออนไลน์ให้มากขึ้น โดยเน้นไปที่กลุ่มบุคลากรอายุมากซึ่งเป็นกลุ่มที่เข้าถึงง่ายที่สุด รวมถึงกลุ่มบุคลากรที่ขาดทักษะทางด้านเทคโนโลยีและกลุ่มบุคลากรใหม่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในช่วง Hybrid 2) การทำงานในรูปแบบ Hybrid บุคลากรต้องมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกันมากขึ้นกว่าการทำงานปกติ โดยเฉพาะในช่วงเริ่มโครงการใหม่หรือช่วงที่อยู่ในขั้นตอนการวางแผนในส่วนนี้ควรให้บุคลากรที่มีส่วนรับผิดชอบเข้ามาปฏิบัติงานในสำนักงานเพื่อประชุมกันก่อนที่จะกระจายไปทำงานตามความสะดวกของแต่ละคน 3) เมื่อมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเกิดขึ้น ทางบริษัทควรสอบถามความคิดเห็นจากบุคลากรผู้ปฏิบัติงานก่อนว่าต้องการจะปฏิบัติงานในลักษณะใดเพื่อปรับการทำงานให้เหมาะสมกับภาระงานของแต่ละแผนก และเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วม ไม่ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าถูกบีบบังคับจากองค์กร และ 4) ควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปรับตัวสู่การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)

8. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

8.1 บทสรุป

Hybrid Working คือ รูปแบบการทำงานที่ผสมผสานระหว่างการทำงานในสำนักงานและสถานที่อื่น (เช่น บ้านหรือพื้นที่ทำงานร่วม) โดยให้บุคลากรมีอิสระเลือกสถานที่และเวลาทำงานตามความเหมาะสม โดยมี 2 รูปแบบ ได้แก่ แบบยืดหยุ่น คือ บุคลากรเลือกสถานที่และเวลาทำงานเองตามลักษณะงาน (เช่น ทำงานที่บ้านเมื่อต้องการความสงบ หรือไปสำนักงานเมื่อต้องประชุม) และแบบกำหนด คือ บริษัทกำหนดวันและเวลาทำงานในสำนักงานและที่บ้าน (เช่น ไปสำนักงาน 3 วัน/สัปดาห์) โดยข้อดีของ Hybrid Working ในด้านบุคลากร สามารถสร้างสมดุลชีวิตการทำงาน ลดเวลาเดินทางและความเหนื่อยล้า ช่วยให้มีเวลากับครอบครัวมากขึ้น เกิดความพึงพอใจในงาน บุคลากรมีความพึงพอใจสูงขึ้น และช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรลงได้ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้จัดการระดับต้นและบุคลากรหญิง ส่วนด้านองค์กรทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ลดค่าใช้จ่ายของสำนักงาน แต่ข้อเสียของ Hybrid Working การสื่อสารที่ไม่สอดคล้อง บุคลากรที่ทำงานที่บ้านอาจรู้สึกโดดเดี่ยวหรือไม่ได้รับข้อมูลทันเวลา การทำงานนอกสำนักงานอาจเพิ่มความเสี่ยงด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ในการรั่วไหลของข้อมูลสำนักงาน ความไว้วางใจในการทำงานสถานที่อื่นเป็นเรื่องยาก

ภายหลังจากเกิดสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ในต่างประเทศ การทำงานรูปแบบเดิมถูกเปลี่ยนไป หลายประเทศได้ปรับการทำงานจากการทำงานในออฟฟิศ 5 วันต่อสัปดาห์ เป็นการงานวิถีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Working) โดยทำงานที่ออฟฟิศ 4 วันต่อสัปดาห์ และทำงาน



จากระยะไกลหรือทำงานจากที่บ้านหรือพื้นที่อื่น ซึ่งจะทำให้การทำงานเกิดความยืดหยุ่น เป็นการลดความกดดันจากบรรยากาศความตึงเครียดในที่ทำงาน ทำให้บุคลากรมีอิสระในการจัดสรรเวลามากขึ้น เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร เยอรมนี เนเธอร์แลนด์ สวีเดน ญี่ปุ่น และออสเตรเลีย เป็นต้น ซึ่งการทำงานวิธีใหม่แบบผสมผสานนี้ไม่ได้ทำให้คุณภาพและการทำงานลดลงเลย แต่กลับทำให้บุคลากรมีความสุขขึ้น สามารถทำภารกิจส่วนตัวได้มากขึ้นโดยเงินเดือนที่ได้รับไม่ได้ลดลง ซึ่งทำให้เกิดผลดีต่อทั้งองค์กรและบุคลากร

8.2 ข้อเสนอแนะ

1) การใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยองค์กรควรใช้เครื่องมือออนไลน์ เช่น การประชุมผ่านวิดีโอ การแชร์ไฟล์ และการใช้โปรแกรมจัดการงานเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การฝึกอบรมและสนับสนุนการทำงานจากที่บ้าน โดยองค์กรควรจัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานจากที่บ้าน เช่น การจัดการเวลาและการใช้เครื่องมือดิจิทัล

3) การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงาน แม้ว่าการทำงานแบบ Hybrid จะมีข้อจำกัดในด้านการสร้างความสัมพันธ์ แต่การจัดกิจกรรมออนไลน์ หรือการจัดวันพบปะในสำนักงานอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น การทำงานวิธีใหม่แบบผสมผสาน (Hybrid Working) เป็นรูปแบบการทำงานที่ได้รับ ความนิยมและตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์กรในยุคดิจิทัล โดยทำงาน 2-3 วันต่อสัปดาห์ สามารถตอบโจทย์ทั้งบุคลากรและหน่วยงานในยุคดิจิทัล สร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพและความพึงพอใจ หน่วยงานควรปรับใช้นโยบายที่ยืดหยุ่น พร้อมทั้งสร้างระบบสนับสนุนที่ครอบคลุมเพื่อให้ Hybrid Working ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ถึงแม้ว่าจะมีข้อดีในการเพิ่มความยืดหยุ่นและลดต้นทุน แต่พบว่ามีความท้าทายในการติดตามผลการทำงานและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การจัดการและการใช้เทคโนโลยีในการ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การทำงานในรูปแบบนี้ประสบความสำเร็จ สำหรับอนาคต Hybrid Working ถือเป็นรูปแบบที่ตอบโจทย์ทั้งบุคลากรและหน่วยงานในยุคดิจิทัลถ้าได้มีการพัฒนาต่อไปในอนาคต



บรรณานุกรม

- กรุงเทพธุรกิจ. (2567). ญีปุ่นทดลองทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ หวังเปลี่ยนวิถีการทำงานให้ยืดหยุ่นขึ้น. สืบค้น 28 เมษายน 2568 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1142955>
- _____. (2567). เยอรมนีเผยทดลองทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ได้ผลดี บริษัท 73% จะนำไปใช้จริง. สืบค้น 28 เมษายน 2568 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1150726>
- ฐานเศรษฐกิจดิจิทัล. (2565). การทำงานแบบผสมผสาน 'ออฟฟิศ+WFH' วิถีใหม่คนทำงานในอเมริกา. สืบค้น 28 เมษายน 2568 จาก <https://www.thansettakij.com/world/526987>
- ไทยรัฐออนไลน์. (2566). “Hybrid Working”ตอบโจทย์หรือไม่ ส่งผลยังไงต่อพฤติกรรมการทำงานที่เปลี่ยนไปหลังโควิด. สืบค้น 17 เมษายน 2568 จาก <https://www.thairath.co.th/lifestyle/life/2726077>
- ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย. (25 มีนาคม 2567). ทำความรู้จัก Hybrid Work วิถีใหม่การทำงานในยุคดิจิทัล. สืบค้น 3 เมษายน 2568 จาก <https://www.cimbthai.com/th/personal/blog/lifestyle-tips/hybrid-work.html>
- บังอร เบ็ญจาธิกุล. (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต HYBRID WORKING : A BRAND NEW WORKING STANDARD FOR THE FUTURE. สืบค้น 3 เมษายน 2568 จาก <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmbr/article/view/256755>
- ปาริชาติ กุรุจิกัณฑ์. (2565). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการทำงานแบบผสมผสานในยุคความปกติใหม่. สืบค้น 21 เมษายน 2568 จาก https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2022/TU_2022_6533140130_16316_25059.pdf
- เพจ The Opener. (11 กุมภาพันธ์ 2568). คนรุ่นใหม่สหราชอาณาจักรเชื่อการทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์จะเป็นบรรทัดฐานสังคมใน 5 ปีข้างหน้า. สืบค้น 21 เมษายน 2568 จาก <https://www.facebook.com/TheOpenerThailand/posts/pfbid02bGk7rTxzg2HwZHu3y7yiPXc6u9jPRPCGhKKCdrpDma1q9KoiLxQSKne5J6Bd2wvfl>
- ยูนิลีเวอร์. (2565). การทดลองทำงานสัปดาห์ละสี่วันจะเริ่มขึ้นในออสเตรเลีย. สืบค้น 27 เมษายน 2568 จาก <https://www.unilever.com/news/news-search/2022/fourday-work-week-trial-to-start-in-australia/>
- รังสิญาพร แสงลับ. (2565). การปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. สืบค้น 18 เมษายน 2568 จาก <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/8364/>



- ราชบัณฑิตยสภา. (13 พฤษภาคม 2563). ราชบัณฑิตบัญญัติศัพท์คำว่า “New normal”. สืบค้น 21 เมษายน 2568 จาก <https://royalsociety.go.th/บัญญัติศัพท์-new-normal/>
- วีโอเอ. (2565). การทำงานแบบผสม วิธีใหม่ของบุคลากรในสหรัฐฯ. สืบค้น 11 เมษายน 2568 จาก <https://www.voathai.com/a/americans-return-to-the-office-with-willingness-and-trepidation-/6586552.html>
- วรุณรัตน์ คัทมาตย์.(2568).ทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ บริษัท 200 แห่งใน UK บังคับใช้จริงแบบถาวร. สืบค้น 17 เมษายน 2568 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1166072>
- สมาคมจิตวิทยาอเมริกัน. (2568). การเพิ่มขึ้นของสัปดาห์การทำงาน 4 วันบุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะลดเวลาทำงานลง งานวิจัยบอกอะไรเราบ้าง?. สืบค้น 24 เมษายน 2568 จาก <https://www.apa.org/monitor/2025/01/rise-of-4-day-workweek>
- สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2565). คู่มือแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่. สืบค้น 24 เมษายน 2568 จาก https://drive.google.com/drive/folders/1AXIx_oUaNMUeAJLhzc38CeQg80u8OTM5
- หนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. (10 กุมภาพันธ์ 2568). ทำงาน 4 วันต่อสัปดาห์ บริษัท 200 แห่งใน UK บังคับใช้จริงแบบถาวร. สืบค้น 24 เมษายน 2568 จาก <https://www.bangkokbiznews.com/lifestyle/1166072>
- G-P. (2565). สิ่งที่ทั่วโลกสามารถเรียนรู้จากวัฒนธรรมการทำงานจากทางไกลของเนเธอร์แลนด์. สืบค้น 28 เมษายน 2568 จาก <https://www.globalization-partners.com/th/blog/remote-work-culture-netherlands/>
- Jobsdb. (2566). รู้จักกับ Hybrid Work เทรนด์การทำงานยุคใหม่ ได้ใจทั้งองค์กรและบุคลากร. สืบค้น 24 เมษายน 2568 จาก <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/hybrid-work-การทำงานรูปแบบใหม่>
- 4 day week. (ม.ป.ป.). สวีเดน บริษัทหลายแห่งในสวีเดนเตรียมนำร่องทำงานสัปดาห์ละ 4 วันในปี 2024. สืบค้น 28 เมษายน 2568 จาก <https://4dayweek.io/country/sweden>