

สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน:
การศึกษาเชิงประจักษ์จากพนักงานที่ทำงานแบบผสมผสานในประเทศไทย

SUPPORTIVE WORKING ENVIRONMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE:
EMPIRICAL STUDY OF HYBRID WORK EMPLOYEES IN THAILAND

วรุณรินทร์ พรหมทอง¹, วิตติกา ทางชั้น² และ ขวัญฤดี พรชัยพิวัตต์^{3*}

Warunrin Promnongoo¹, Wittika Thangchan², and Khwanruedee Ponchaitiwat³

คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

Faculty of Business Administration and Accountancy, Khon Kaen University

Corresponding author's e-mail: khwtun@kku.ac.th^{3*}

Received: June 10, 2025

Reviewed: July 22, 2025

Revised: August 19, 2025

Accepted: August 20, 2025

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการตรวจสอบผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมเคมีคอลและปูนซีเมนต์ในประเทศไทย โดยรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม กับพนักงานที่มีการทำงานแบบผสมผสานในช่วงสถานการณ์โควิด อย่างน้อย 1 ปี และปัจจุบันยังคงทำงานในรูปแบบนี้อยู่ จำนวน 272 คน โดยมีผู้ตอบกลับ จำนวน 104 คน และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งวิธีการส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กรเพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ในกรณีที่พนักงานทำงานแบบผสมผสานและประเด็นการวิจัยในอนาคตอธิบายไว้ในส่วนท้ายของบทความนี้

คำสำคัญ: การทำงานแบบผสมผสาน สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

Abstract

The purpose of this study was to examine the impact of a supportive working environment on employee performance in the chemical and cement industries in Thailand. Data were collected through questionnaires administered to employees who had been engaged in

¹ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² อาจารย์ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

³ รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น

hybrid work arrangements for at least one year during the COVID-19 situation and continue to work in this manner. A total of 272 questionnaires were distributed, and 104 responses were received. The research hypotheses were tested using simple regression analysis. The findings reveal that a supportive working environment has a positive effect on employee performance within hybrid work settings. Approaches to fostering a supportive working environment that enhances employee performance in hybrid work situations, together with suggestions for future research, are discussed at the end of this article.

Keywords: Hybrid work, Supportive working environment, Employee performance

บทนำ

การระบาดของเชื้อโรคโควิด-19 ที่เกิดขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2562 เป็นวิกฤตที่ทุกประเทศให้ความสนใจอย่างใกล้ชิด เหตุการณ์นี้ได้สร้างความตื่นตัวและความหวาดกลัวให้กับทุกคน เนื่องจากเป็นปัญหาทางสุขภาพที่สำคัญ ส่งผลกระทบต่อการทำงานของผู้คนทั่วโลกต้องเว้นระยะห่างทางสังคมเพื่อลดความเสี่ยงต่อการติดเชื้อ (Sampat et al., 2022; กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2564) จากวิกฤติดังกล่าวทำให้องค์กรหาวิธีการที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับรูปแบบการทำงานขององค์กรและพนักงาน เพื่อให้ผ่านสถานการณ์นี้ไปได้ โดยการปรับตัวด้วยการทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่ใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก โดยให้พนักงานทำงานในสถานที่ทำงาน (On-site) สลับกับการทำงานจากบ้าน (Work From Home) หรือทำงานจากสถานที่อื่นที่เรียกว่าการทำงานระยะไกล (Remote working/ Work from wherever) ซึ่งเป็นสถานที่ใดก็ได้ที่พนักงานพอใจ (Sampat et al., 2022; Dowling et al., 2022; Jindain & Gilitwala, 2023) ต่อมาในปี พ.ศ. 2565 การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ได้เริ่มคลี่คลายมากขึ้น แต่ไม่ได้หมดสิ้นไป (กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2568) ทำให้องค์กรและพนักงานยังมีการปรับตัวทั้งในรูปแบบการดำรงชีวิตและการปรับตัวในการทำงานเพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างสมดุล หลายองค์กรยังคงใช้วิธีการทำงานแบบผสมผสาน เนื่องจากเห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากวิธีการทำงานนี้ (Cernikovaite & Karazijiene, 2023; กษกร สุวรรณ และ สุรวี คุนาลัย 2566) เช่นเดียวกันหลายองค์กรในประเทศไทยที่มีนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Workplace) มาจนถึงปัจจุบัน โดยให้พนักงานสามารถเลือกสถานที่ทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง และเปิดโอกาสให้เลือกใช้เทคโนโลยีทำงานในแบบที่พนักงานถนัดตามวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือแต่ละแผนงาน ทำให้ตอบโจทย์ด้านความยืดหยุ่นในชีวิตได้ดี เพื่อให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

การศึกษาในอดีตกับพนักงานในองค์กรทั่วไป ได้เสนอแนวทางการสร้างผลการปฏิบัติของพนักงานจากการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเหมาะสมทั้งกายภาพและจิตใจ (Ma Prieto & Perez-Santana, 2014; Chatchawan et al., 2017; Jalalkamali et al., 2016; Loan, 2020) มีการศึกษาในประเทศไทยพบว่าพนักงานที่ทำงานในรูปแบบผสมผสานมีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นเกิดจากปัจจัยหลายอย่างสนับสนุนรวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี (ยุวดี ลีน้อย และพนัชร สิมะขจรบุญ, 2566) และบังอร เบ็ญจาธิกุล (2564) ยังได้กล่าวถึง

การทำงานแบบผสมผสานอาจไม่เหมาะกับลักษณะงานบางตำแหน่ง อย่างไรก็ตามผู้วิจัยเชื่อว่าในบริบทของการทำงานแบบผสมผสานสามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานได้ ถึงแม้ว่ารูปแบบนี้จะมีการใช้เทคโนโลยีเป็นหลัก ทำให้เกิดระยะห่างทางสังคมของพนักงานก็ตาม แต่ก็ยังทำให้พนักงานได้มีปฏิสัมพันธ์กันบ้างในระหว่างที่พนักงานเข้ามาในสถานที่ทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายได้ หรืออาจทำให้งานมีความก้าวหน้าได้ไม่แตกต่างกับรูปแบบการทำงานในสถานที่ทำงานอย่างเดียว

ซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงานที่สนับสนุนการทำงาน เป็นการรับรู้ของพนักงานถึงสิ่งที่เป็นที่เอื้ออำนวยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีความสุข ทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก และบรรยากาศของที่ทำงาน (Loan, 2020; Chayan Chaiyapruksayanonde & Khwanruedee Ponchaitiwat, 2025) จึงเป็นการใช้ความสอดคล้องกันของหลายปัจจัย เช่น วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือการทำงาน รวมทั้งนโยบาย ครอบคลุมถึงระบบและกฎระเบียบการทำงานด้วย ที่ถือว่าเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้งทางกายภาพและทางจิตใจและสังคม (Schultz et al., 2015; Schneider et al., 2017; Tran et al., 2021) ที่ช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกสำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกด้านบวก เช่น มีความสะดวกสบาย ทำให้ทำงานราบรื่นมีความสุข โดยเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เกิดความรื่นรมย์ ความพึงพอใจและความกระตือรือร้นในการทำงาน และยังเป็นปัจจัยสำคัญที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Warr, 1990; Schultz, 2015; กชกร สุวรรณ และ สุรวี ศุนาลัย 2566) ซึ่งผลการปฏิบัติงานคืองานที่ทำสำเร็จจากพฤติกรรมทั้งหมดในขณะทำงานต่องานหลักและงานทั่วไป (Fogaça et al., 2018) แสดงให้เห็นได้จากงานที่พนักงานทำสำเร็จทั้งด้านคุณภาพและปริมาณงานที่บรรลุเป้าหมาย มีความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในองค์กร (Rojikinnor et al., 2023)

การศึกษานี้จึงเกิดขึ้นเพื่อตอบคำถามข้างต้น โดยผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบผลของสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนทั้งทางกายภาพและทางจิตใจและสังคมที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยทำการทดสอบกับพนักงานที่ใช้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานในประเทศไทย ที่มีการทำงานรูปแบบนี้ตั้งแต่ช่วงเวลาการเกิดสถานการณ์การระบาดของโรคโควิด-19 จนถึงปัจจุบันก็ยังใช้รูปแบบการทำงานนี้อยู่ เพื่อนำผลลัพธ์จากการศึกษามาเสนอแนวทางในการวางแผนและจัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานรูปแบบใหม่นี้ประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบัน รวมทั้งในอนาคตสำหรับองค์กรอื่นที่จะใช้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน

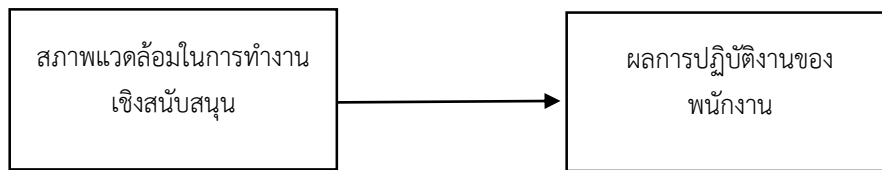
วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ตรวจสอบผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ใช้วิธีการทำงานแบบผสมผสานในประเทศไทย

สมมุติฐานการวิจัย

สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนส่งผลกระทบเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในการทำงานแบบผสมผสาน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานที่ทำงานแบบผสมผสานในองค์กรเอกชนในประเทศไทย ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของคอคแรน (Cochran, 1977) ได้กลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำสำหรับการวิจัยนี้จำนวน 272 ตัวอย่าง โดยผู้วิจัยใช้การเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงด้วยคุณสมบัติคือต้องเป็นผู้ที่ทำงานแบบผสมผสานในช่วงสถานการณ์โควิด-19 ที่ผ่านมา (พ.ศ. 2562) อย่างน้อย 1 ปี และปัจจุบันยังทำงานในรูปแบบนี้อยู่ และรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่สะดวกและยินดีให้ข้อมูล ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในบริษัทด้านปิโตรเคมีคอล และบริษัทปูนซีเมนต์ โดยผู้วิจัยได้รับการตอบกลับ จำนวน 104 ชุด คิดเป็นร้อยละ 38 ถึงแม้ว่าอัตราการตอบกลับมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไปถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดี แต่ในการวิจัยเชิงปริมาณนั้นสามารถยอมรับได้ที่ต่ำกว่าร้อยละ 20 (นิศาชล รัตนมณี และ ประสพชัย พสุนนท์, 2562) เนื่องจากอัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในทุกรูปแบบของวิธีการส่งต่ำกว่าร้อยละ 20 นั้นจะไม่เกิดการเป็นตัวแทนที่ดีและไม่สามารถยอมรับได้ในทางสถิติ (Malhotra & Grover, 1998) ดังนั้นจำนวนการตอบกลับของการศึกษาค้างนี้ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล โดยพัฒนาจากแนวคิด ปรับจากเครื่องมือของงานวิจัยในอดีต ผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความถูกต้องครอบคลุมเนื้อหาและการใช้ภาษา (Content validity) และตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยใช้ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของ Rovinelli and Hambleton (1977) โดยแบบสอบถามนี้มีค่า IOC อยู่ที 1.00 ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับ นอกจากนั้น ผู้วิจัยยังได้ทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งความเชื่อมั่นของสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.877 และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.871 ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นสูงกว่าเกณฑ์ 0.7 (Hair et al., 2019) แบบสอบถามนี้จึงเป็นที่ยอมรับได้ในการนำไปใช้เก็บข้อมูล

แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ (2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุน จำนวน 11 ข้อ โดยพัฒนาจากงานวิจัยในอดีต มีข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพที่อยู่รอบตัวของพนักงานในขณะปฏิบัติงาน ทั้งสภาพแวดล้อมด้านกายภาพ และสภาพแวดล้อมด้านจิตใจและสังคม และ (3) ความคิดเห็น

เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จำนวน 4 ข้อ โดยส่วนที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบสอบถามดังกล่าวได้ผ่านการขอรับการพิจารณาโครงการวิจัยแบบยกเว้น (Exemption) จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปี พ.ศ. 2567 โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่ายสำหรับการใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิจัย

คุณลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศหญิงร้อยละ 62.5 มีช่วงอายุต่ำกว่า 25 ปี ร้อยละ 51.9 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 73.1 สถานภาพของพนักงานส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด ร้อยละ 83.7 ระยะเวลาในการทำงานส่วนมาก 1-3 ปี ร้อยละ 74.0 มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 20,000 บาท ร้อยละ 46.2 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

	ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน		t	p-value
	สัมประสิทธิ์	ความคลาด		
	การถดถอย	เคลื่อนมาตรฐาน		
ค่าคงที่ (a)	2.864	0.273	10.291	0.001*
สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุน	.339	0.027	4.611	0.001*

$$F = 21.260; p = < 0.05; R^2 = 0.172$$

หมายเหตุ: * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 1 พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุน สามารถใช้ในการทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ เนื่องจากส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยอย่างง่ายเท่ากับ .339 และสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงสนับสนุนสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงค่าผลการปฏิบัติงานได้ ร้อยละ 17.2 ($R^2 = 0.172$) จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย และสามารถแสดงสมการถดถอยเชิงเส้นได้ ดังนี้

$$\text{ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน} = 2.864 + .339 \text{ สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุน}$$

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาผลกระทบของความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าเป็นไปตามสมมติฐาน คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานแบบผสมผสานในองค์กร

ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่พอใจกับสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเขารู้ว่าสิ่งเหล่านั้นสนับสนุนทั้งกายภาพและจิตใจของเขา มีแนวโน้มที่จะมีผลการปฏิบัติงานเชิงบวก เนื่องจากเมื่อเขารู้ว่าองค์กรสนับสนุน เขาก็เต็มใจที่จะนำทักษะ ความรู้ความสามารถของตนสำหรับทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงานในบริบทที่เขาทำงานอยู่ ดังนั้น เมื่อใดที่ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์ หรือเครื่องมือที่พร้อมในการทำงาน รวมไปถึงนโยบายองค์กรที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อม ตลอดจนสถานที่และบรรยากาศการทำงาน และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Schneider et al., 2017; Tran et al., 2021) ในบริบทการทำงานในช่วงมีการระบาดของโควิด 19 (Jindain & Gilitwala, 2024) ล้วนแต่เป็นการจัดสภาพที่ช่วยให้การทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น สะดวกและทำงานได้เร็วขึ้น พนักงานจึงเกิดความรู้สึกด้านบวก มีความตั้งใจในการทำงานในหน้าที่ของตนเอง และได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ ทำให้งานมีคุณภาพเพิ่มขึ้น และยังเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (ภาณุรัฐดา ต่ายเรียน, วสันต์ สุกุลกิจกาญจน์, 2566) นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นตามเป้าหมาย (Warr, 1990; Schultz et al., 2015; Jindain & Gilitwala, 2024; กชกร สุวรรณะ และ สุรวี ศุนาลัย, 2566) ผลการวิจัยนี้จึงยืนยันว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเชิงสนับสนุนส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในบริบทการทำงานรูปแบบผสมผสานครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเชิงสนับสนุนมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากพนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพที่เขาเรียนรู้ว่าการทำงานของเขาได้รับการสนับสนุนทั้งทางกายภาพและจิตใจ

ดังนั้นผู้นำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ ควรกำหนดแนวทาง หรือนโยบายและจัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานรูปแบบผสมผสานนี้ประสบความสำเร็จ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้างพื้นฐานและทางเทคนิค องค์กรจำเป็นต้องมีโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการทำงานทั้งในสำนักงานและทางไกล ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ ที่รองรับการทำงานแบบผสมผสาน เพื่อให้พนักงานได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ อย่างเหมาะสมกับการทำงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสร็จสิ้นตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายก่อนหรือภายในเวลาที่กำหนด
2. องค์กรควรมีการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงาน กำหนดนโยบายบริหารจัดการทรัพยากร

มนุษย์ให้สอดคล้องกัน ตั้งแต่รับเข้าจนกระทั่งสิ้นสุดการจ้าง โดยให้พนักงานมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน เวลา และสถานที่ ด้วยตนเอง และเตรียมแผนฉุกเฉินในสถานการณ์ที่อาจไม่คาดคิดเกิดขึ้น โดยมีความยืดหยุ่น ของเวลาและสถานที่ทำงาน ซึ่งการออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานในอนาคตที่รองรับความเปลี่ยนแปลง ต่างๆ โดยเน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำความเข้าใจความต้องการของพนักงานในแง่ของเวลาทำงานและ สถานที่ทำงานนั้น ตลอดจนออกแบบเส้นทางอนาคตสำหรับพนักงาน จะช่วยดึงดูดและรักษาพนักงานที่มี ความสามารถไว้ได้ นอกจากนี้ การให้พนักงานได้มีโอกาสเลือกการจัดการเวลาและสถานที่ทำงานนั้น ช่วยส่งเสริมทางอ้อมให้พนักงานมีประสบการณ์ในการตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ในการทำงานได้ด้วย ตนเอง ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากขึ้น โดยการออกแบบและ จัดการสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน ยังช่วยลดความเครียดจากการทำงาน นำไปสู่ความสมดุลของชีวิตกับการทำงานอีกด้วย

นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ยังให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อนักวิจัยและนักวิชาการ สามารถศึกษาขยาย องค์ความรู้ในประเด็นอื่นต่อจากนี้ได้ เช่น ทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ทำงานรูปแบบ ปกติและรูปแบบผสมผสาน เพื่อนำไปใช้พัฒนาระบบจ้างงานให้เกิดความพึงพอใจกับทั้งสองฝ่าย และเกิด ประสิทธิภาพต่อองค์กรอย่างสูงสุด

เอกสารอ้างอิง

กชกร สุวรรณ และ สุรวี ศุนาลัย. (2566). พฤติกรรมและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสุขใน การทำงานหลังสถานการณ์โควิด-19 ของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในเขตอำเภอบ้านโพธิ์ จังหวัดฉะเชิงเทรา, **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 37(2), 57-68.

กรมควบคุมโรค. (2565). รายงานประจำปี 2564 กรมควบคุมโรค (Annual Report 2021). อักษรกราฟ ฟิคแอนด์ดีไซน์.

กรมควบคุมโรค. (2568). สรุปรายงานการเฝ้าระวังโรค ประจำปี 2566 Epidemiological Surveillance Report 2023. กระทรวงสาธารณสุข กรมควบคุมโรค. <https://apps-doe.moph.go.th/boeeng/annual/Annual/Annual%20Report%202023.pdf>

บั้งอร เบ็ญจาธิกุล. (2564). ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐานใหม่สำหรับการทำงาน ในอนาคต. **วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์**, 6(3), 47-61.

ภาณุรัชดา ต่ายเรียน และ วสันต์ สกฤตกิจกาญจน์. (2566). สภาพแวดล้อมในการทำงานและแรงจูงใจในการ ทำงานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานและความสุขในการทำงานของพนักงาน โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. ใน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, The 5th BAs National Conference 2023 การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 5 (ในความร่วมมือ 5 สถาบัน) (น. 147-162). ผู้แต่ง.

ยุวดี ลีน้อย (2566). แนวทางการจัดการเพื่อการทำงานแบบผสมผสานที่มีประสิทธิภาพ. **Journal of Modern Learning Development**, 8(11), 67–85. [https://so06.tci-](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/268649)

[thaijo.org/index.php/jomld/article/view/268649](https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/268649)

นิศาชล รัตนมณี และ ประสพชัย พสุนนท์. (2562). อัตราการตอบกลับของแบบสอบถามในงานวิจัยเชิงปริมาณ.

วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี, 13(3), 181-188.

Cernikovaite, M.E. & Karazijene, Z. (2023). Hybrid communication as a prospect for organisation development. **Review of Applied Socio- Economic Research**, 25(1), 5-19. <https://doi.org/10.54609/reaser.v25i1.286>

Chaiyapruksayanonde, C., & Ponchaitiwat, K. (2025). Supportive Work Environments, Innovative Work Behavior, and Job Performance in the Hospitality Industry: Empirical Evidence from Thailand. **Tourism and Hospitality**, 6(1), 20. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010020>

Chatchawan, R., Trichandhara, K. & Rinthaisong, I. (2017). Factors affecting innovative work behavior of employees in local administrative organizations in the South of Thailand. **Journal of Southern Technology**, 11(1), 113–124. [https://so04.tci-](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/86608)

[thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/86608](https://so04.tci-thaijo.org/index.php/journal_sct/article/view/86608)

Cochran, W.G. (1977). **Sampling Techniques** (3rd Edition). John Wiley & Sons.

Dowling, B., Goldstein, D., Park, M. & Price, H. (2022). **Hybrid Work: Making it Fit with Your Diversity, Equity, and Inclusion Strategy**. The McKinsey Quarterly.

Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P. & Coelho Jr, F. A. (2018). Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. **Performance Improvement Quarterly**, 30(4), 231-247. <https://doi.org/10.1002/piq.21248>

Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). **Multivariate data analysis** (8th ed.). Cengage Learning, EMEA.

Jalalkamali, M., Ali, A.J., Hyun, S.S. & Nikbin, D. (2016), Relationships between work values, communication satisfaction, and employee job performance: The case of international joint ventures in Iran. **Management Decision**, 54(4), 796-814. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0003>

Jindain, C. and Gilitwala, B. (2024), The factors impacting the intermediating variable of employee engagement toward employee performance in a hybrid working model. **Rajagiri Management Journal**, 18(2), 167-179. [https://doi.org/10.1108/RAMJ-08-2023-](https://doi.org/10.1108/RAMJ-08-2023-0237)

- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. **Management Science Letters**, 10(14), 3307-3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Malhotra, M. K. and Grover, V. (1998). An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. **Journal of Operation Management**, 16(4), 407-425. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00021-7](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00021-7)
- Ma Prieto, I. and Pérez-Santana, M.P. (2014). Managing innovative work behavior: the role of human resource practices. **Personnel Review**, 43(2), 184-208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>
- Rojikinnor, R., Gani, A.J.A., Saleh, C. and Amin, F. (2023), "The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk", **Journal of Economic and Administrative Sciences**, 39(4), 943-956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Rovinelli, R.J. and Hambleton, R.K. (1977) On the Use of Content Specialists in the Assessment of Criterion-Referenced Test Item Validity. **Tijdschrift Voor Onderwijs Research**, 2(2), 49-60.
- Sampat, B., Raj, S., Behl, A., & Schöbel, S. (2022). An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach. **Personnel Review**, 51(8), 1990-2020. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0176>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. **Journal of Applied Psychology**, 102(3), 468-482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schultz, P.P., Ryan, R.M., Niemiec, C.P., Legate, N. & Williams, G.C. (2015). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. **Mindfulness**, 6(5), 971-985. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0338-7>
- Tran, L. T. T., Thi Vinh Hien, H., & Baker, J. (2021). When supportive workplaces positively help work performance. **Baltic Journal of Management**, 16(2), 208-227. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2020-0220>
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. **Journal of occupational Psychology**, 63(3): 193–210. <http://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00521.x>