



โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อผลิตภาพในมิติการบริหารแบบไร้ตัวตน

The Effects Of Organizational Structure And Culture On Productivity

In The Dimension Of Invisible Management

ธนเสฏฐ์ โมระศิลป์^{1*}, นภาพร ชันธนาภา² และระพีพรรณ พิริยะกุล³

^{1*, 2}บัณฑิตวิทยาลัยบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, ³คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Tanaset Morasilpin^{1*}, Napaporn Khantanapha² and Rapeepun Piriyakul³

^{1*, 2} Graduate School of Business Administration, Southeast Asia University

³ Faculty of Science, Ramkhamhaeng University

(Received: May 13, 2020; Revised: October 10, 2020; Accepted: October 20, 2020)

บทคัดย่อ

การบริหารแบบไร้ตัวตนเป็นรูปแบบการบริหารที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตและรวดเร็วของปัจจัยภายนอกและภายใน หากองค์การไม่ปรับรูปแบบบริหารจะส่งผลต่อผลิตภาพ จึงเป็นประเด็นนำมาสู่การศึกษาจากตัวอย่างบุคลากรจำนวน 300 หน่วย ที่ทำงานในองค์การที่มีลักษณะการบริหารแบบไร้ตัวตน เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบเชิงยืนยันที่สังเคราะห์จากวรรณกรรม ตัวแบบมีโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยขับเคลื่อนผ่านปัจจัยคั่นกลางคือ การจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน ภาวะงานไร้ความคลุมเครือ และควมมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน มีอิทธิพลรวมต่อผลิตภาพขององค์การสูงถึง 0.676 อย่างมีนัยสำคัญ ในการทดสอบปัจจัยส่งผ่าน พบว่า ภาวะงานไร้ความคลุมเครือเป็นปัจจัยส่งผ่าน ระหว่าง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การแบบไร้ตัวตนกับปัจจัยควมมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง

คำสำคัญ: 1) การบริหารแบบไร้ตัวตน 2) โครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน 3) วัฒนธรรมแบบไร้ตัวตน
4) ควมมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง 5) ผลิตภาพ

Abstract

Invisible management is one style of management resulting from the dynamic and rapid change of external and internal factors and effect to productivity. The research is constructed on the theoretical framework synthesis, confirmatory SEM. The quantitative analysis of SEM uses a sample of 300 employees from organizations with invisible management in Thailand. The results show that the conceptual model is a good fit based on standard threshold indices, and the invisible structure management has a significant influence on the firm's productivity with total effect 0.676. Additionally, tested the mediator's role the analysis proves that task disambiguity is the mediator of invisible culture and super tasking efficiency.

Keywords: 1) Invisible Management 2) Invisible Structure 3) Invisible Culture
4) Super tasking Efficiency 5) Productivity

^{1*} นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (DBA. Student, Department of Business Administration)

E-mail: ko_tanaset@yahoo.com

² รองศาสตราจารย์, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (Associate Professor, Department of Business Administration)

³ รองศาสตราจารย์, สาขาวิชาวิศวกรรมความรู้ (Associate Professor, Department of Knowledge Engineering)

บทนำ (Introduction)

ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงโอกาสทางธุรกิจส่งผลให้องค์การมีคู่แข่งรอบด้านและเผชิญกับความไม่แน่นอน องค์กรควรปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ การบริหาร รวมถึงกระบวนการทำงานของพนักงาน (Khorasani & Almasifard, 2017) ในขณะนี้โลกเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงหลายด้าน เช่น การพัฒนาระบบปัญญาประดิษฐ์ AI (Artificial Intelligence) คือ ระบบประมวลผล ที่มีการวิเคราะห์เชิงลึก คล้ายความฉลาดของมนุษย์ และสามารถก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นการกระทำได้ เช่น อาลีบาบาแพลตฟอร์มออนไลน์ระดับโลกใช้ในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า วงการแพทย์ใช้ในการวิเคราะห์ศึกษาโรคระบาด หรือแม่ฮ่องสอนใช้ระบบหุ่นยนต์ในการจัดเตรียมสินค้า อีกทั้งภาคการเงินการธนาคารได้พัฒนาเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech: Financial Technology) คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาทำให้เกิดการบริการที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ทางการเงินมีรูปแบบใหม่ที่ส่งผลต่อผลประโยชน์ของเจ้าของเงิน เช่น การออกแบบการเข้าถึงแหล่งการเงินในรูปแบบต่าง ๆ ของธนาคารตามความเหมาะสมของผู้ขอสินเชื่อ โดยมีระบบปัญญาประดิษฐ์ช่วยสนับสนุนในการวิเคราะห์ทางเลือกให้อย่างชาญฉลาด รวมไปถึงการทำธุรกรรมรับ-จ่าย-โอนเงินออนไลน์ระหว่างผู้ทำธุรกิจร่วมไป การใช้เทคโนโลยีทางการเงินต้องอาศัยระบบเครือข่ายที่มีความเร็วในการตอบสนอง ดังนั้นการเข้าสู่ยุค 5G อันใกล้นี้จะส่งเสริมกระบวนการดังกล่าวได้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังสนับสนุน ระบบการเชื่อมต่อทุกสรรพสิ่ง (Internet of Things: IoT) เพื่อให้การทำธุรกิจง่ายขึ้นและสะดวกขึ้น รวมถึงการดำรงชีวิตง่ายของคนในสังคม (Colbert, Yee & George, 2016; Williams & Schubert, 2018)

การบริหารองค์กรในทุกยุคสมัยจะเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับระหว่างองค์กรและมนุษย์ ที่ส่งผลต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร ดังเช่น การปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ในอดีตเริ่มจากการแปลงจากการผลิตทางการเกษตรมาเป็นการผลิตในระบบโรงงาน ที่เน้นการบริหารแรงงานในการผลิตควบคู่กับการใช้เครื่องจักร แล้วพัฒนาสู่การบริหารโรงงานขนาดใหญ่ มีการใช้การจัดการเชิง

วิทยาศาสตร์ในการบริหารที่เป็นเทคโนโลยีใช้ระบบคอมพิวเตอร์เน้นการเชื่อมต่อด้วยการสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์ ทำงานในเชิงระบบ มีจำนวนพนักงานน้อยลง เน้นความคล่องตัวในการบริหารเพื่อให้สามารถปรับธุรกิจได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการค้าและพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นการบริหารเชิงรุก (Proactive Management) จากการศึกษาของ World Economic Forum (2019) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมจะส่งผลให้วิถีชีวิตของทั่วโลกเปลี่ยนไป รวมถึงวิธีการทำงานด้วย ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กรประเด็นสำคัญที่เปลี่ยนแปลงคือ (1) องค์กรจะต้องมีการปรับโครงสร้างตลอดเวลา (2) สถานที่ทำงานในศตวรรษที่ 21 จะเปลี่ยนไปโดยการทำงานจะไม่ยึดติดกับสถานที่ พนักงานมีอิสระทางคิดและการทำงาน ที่เน้นนวัตกรรม (3) ลักษณะการทำงานจะเกิดรูปแบบใหม่ ๆ (New Job Design) และ (4) องค์กรจะต้องยอมรับความเสี่ยง (ทั่วโลก) และบริหารความเสี่ยงให้เป็นโอกาส

จากการเปลี่ยนแปลงในอดีตและการศึกษาอย่างต่อเนื่องสามารถสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางการบริหารองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์กรจะมีบริบทเฉพาะที่แตกต่างกันตามกาลเวลา ในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งพัฒนาทางเทคโนโลยีรวมถึงพนักงานให้ความสำคัญด้านอิสระในการทำงานด้านเวลาและสถานที่ เพื่อก่อให้เกิดความเร็วนำไปตอบสนองความต้องการของลูกค้าและได้เปรียบคู่แข่งกัน รวมถึงให้องค์การได้ประโยชน์ทางการเงิน เพิ่มผลิตภาพ เพิ่มกำไรและสร้างความสุขด้านคุณภาพชีวิตและงาน (Work Life Balance) ให้กับพนักงาน (Russo, 2015) ฉะนั้นองค์กรจึงควรปรับปรุงให้องค์การมีการบริหารแบบไร้ตัวตน (Invisible Management) ดังเช่นจากปรากฏการณ์การระบาดและวิกฤติโควิด 19 ที่ส่งผลให้การเป็นองค์กรต้องปรับรูปแบบการบริหารงาน พนักงานต้องปรับรูปแบบการทำงาน เมื่อเป็นเช่นนี้ประเด็นที่ตามคือ รูปแบบการบริหารงานแบบไร้ตัวตน (Invisible Management) ที่เหมาะสมกับสภาพสังคมไทยควรมีรูปแบบอย่างไร จึงนำมาซึ่งประเด็นสู่การศึกษา โดยกระบวนการวิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นตัวแบบกรอบ



แนวคิด เพื่อศึกษาเชิงยืนยัน (Confirmatory Analysis) ทั้งนี้องค์ประกอบของตัวแบบคือ การบริหารงานแบบโฮโลคราซี (Holacracy) และโครงสร้างองค์การแบบเครือข่าย (Network Organizational Structure) แม้แต่วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งเป็น แนวคิด วิธีปฏิบัติของคนในองค์การ ที่ทำอย่างตามต่อเนื่องอย่างเป็นระบบจากความเชื่อพัฒนาเป็นความพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ก็ควรได้รับการเปลี่ยนแปลง

วัตถุประสงค์ของการวิจัย (Objectives)

1. ศึกษาาระดับการรับรู้การบริหารแบบไร้ตัวตน ในมิติของโครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน และวัฒนธรรมแบบไร้ตัวตนเป็นบุพปัจจัย โดยมีปัจจัยตามคือ การจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน ภาวะงานไร้ความคลุมเครือ และประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง และผลิตภาพ

2. ศึกษาอิทธิพล โครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน และ วัฒนธรรมแบบไร้ตัวตนมีต่อผลิตภาพ โดยมีปัจจัยคั่นกลาง อันประกอบด้วย การจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน ภาวะงานไร้ความคลุมเครือ และประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ (Expected Benefits)

1. เพื่อนำความรู้ไปใช้ในด้านการบริหารงานแบบไร้ตัวตน เพื่อให้้องค์การมีความสามารถแข่งขันได้และรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สำหรับภาคธุรกิจ/ภาคเอกชน/ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. ได้ขยายผลทฤษฎีโครงสร้างองค์การ และการสร้างตัวแบบการบริหารงานแบบไร้ตัวตนที่เหมาะสมของไทย

ขอบเขตของการวิจัย (Scope of the Research)

1. ด้านเนื้อหา ศึกษาเฉพาะปัจจัยของการบริหารงานแบบไร้ตัวตน ที่ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน วัฒนธรรมแบบไร้ตัวตน
2. ประชากร บุคลากรที่ทำงานในองค์การที่มีลักษณะการทำงานแบบไร้ตัวตน ด้วยขนาดตัวอย่างจำนวน 300 คน
3. ระยะเวลาการเก็บข้อมูล กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2562 - มีนาคม พ.ศ. 2563

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Related Literature)

การศึกษาเรื่องการบริหารแบบไร้ตัวตน มีเจตนาศึกษาเพื่อหาแนวทางในการบริหารองค์การเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งพบว่าการที่้องค์การจะอยู่รอดและได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ต้องอาศัยฐานรากที่เข้มแข็งจากปัจจัยภายในของ้องค์การ ได้แก่ โครงสร้าง้องค์การ การบริหารทรัพยากรของ้องค์การ และวัฒนธรรม้องค์การ (Porter, 1985) การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของสิ่งแวดล้อมภายนอกจะส่งให้้องค์การต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลงในส่วนต่างภายใน้องค์การ คือ การจัดโครงสร้าง้องค์การ ซึ่งหมายถึง การบริหาร จัดสรรทรัพยากรของ้องค์การ การแบ่งหน้าที่ การจัดรูปแบบการทำงานเพื่อให้งานของ้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึง วัฒนธรรม้องค์การที่ต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ยืดหยุ่นกับการทำงาน เน้นยอมรับความเสี่ยง (World Economic Forum, 2019)

โครงสร้าง้องค์การแบบไร้ตัวตน (Invisible Structure) หมายถึง รูปแบบโครงสร้าง้องค์การที่พนักงาน หน่วยงาน ทีมงาน ภายใน้องค์การมีความเป็นอิสระจากกันทางกายภาพและการดำเนินกิจกรรมของ้องค์การจะเชื่อมโยงด้วยการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี เพื่อบรรลุเป้าหมายของ้องค์การ (Haag and Cummings, 2013) ในการทำงานพนักงานไม่มีความจำเป็นที่จะต้องอยู่สถานที่เดียวกัน โดยจะการกระจายอยู่ตามที่ต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นชั่วคราวหรือถาวร (Travica, 1997) เพื่อให้การทำงานสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมไปถึงการทำงานแบบให้การพึ่งพิงจากภายนอก (Outsourcing) ในการทำงานได้อีกด้วย

เมื่อ้องค์การในประเทศไทยเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้้องค์การสามารถมีผลิตภาพตามต้องการ ้องค์การแต่ละแห่งจึงควรที่จะปรับโครงสร้าง้องค์การ ซึ่งพบว่า ้องค์การในอนาคตจะมีโครงสร้างที่มีรูปแบบและกฎเกณฑ์ที่ไม่ตายตัว แต่จะมีขนาดเล็ก ยืดหยุ่น คล่องตัวสูง มีการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ในทุกมิติ โดยพนักงานจะมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ความเชื่อใจ

เชื่อถือ ระหว่างกันเพิ่มขึ้น และจะส่งผลให้พนักงานทำงานได้อย่างสร้างสรรค์และพนักงานจะมีความสามารถสูง ทำงานได้หลายอย่าง และส่งผลต่อผลิตภาพขององค์การ (Kanawattanachai & Yoo 2002, pp. 187-213; Čulo, K. 2016, pp 35-42; Zehra 2014, pp. 18-27) อีกทั้งต้องปรับกฎเกณฑ์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้กลายเป็นรูปแบบพันธสัญญาที่เหมาะสมในการทำงานระหว่างบุคคลกับบุคคลที่เรียกว่า (Person-Person Fit) (Edward and Shipp, 2007)

ในเบื้องต้นองค์การในประเทศไทยอาจจะปรับโครงสร้างให้เป็นแบบเครือข่าย (Network Structure) ที่แบนราบเป็นแนวระนาบ มีลำดับชั้นที่ลดลง เน้นการกระจายอำนาจและให้มีความคล่องตัวในการดำเนินการ มีการประสานงาน ภายในและภายนอก ไว้นื้อเชื่อใจกันสูง ส่งผลให้องค์การมีประโยชน์ทางธุรกิจเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (Walters & Buchanan, 2001, pp. 818-834; McDowell & Anderson, 2019)

การทำงานของพนักงานจะเน้นความสัมพันธ์ (Network Relation) ระหว่างคน ทีมงานและองค์การ ที่กระจายอยู่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันไป โดยจะเชื่อมโยงกันด้วยเป้าหมาย จะทำงานผ่านรูปแบบการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์และพึ่งพาความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อให้งานสำเร็จ (Čulo, 2016, pp. 35-42) ซึ่งลักษณะการทำงานแบบนี้เหมาะสมกับคนไทยเพราะคนไทยชอบสังคม ชอบเจรจา แต่อาจจะไม่เหมาะกับพนักงานบางกลุ่มอายุ เพราะการทำงานจะมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยตามอายุของโครงการ ซึ่งอาจจะเป็นเรื่องยากของคนไทย ในการทำงานเป็นทีมเสมือน (Virtual Team) พนักงานต้องมีความรับผิดชอบสูง และองค์การต้องยอมรับความเสี่ยง เนื่องจากพนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ (Robbins and Coulter, 2012, pp. 286-301)

อีกประการหนึ่ง เนื่องจากสังคมไทยเป็นสังคมยึดถือระบบอาวุโส การทำงานในบางครั้งอาจจะเกิดความขัดแย้งทางจิตใจ ซึ่งไม่ส่งผลดีต่อการบริหารงาน ซึ่งในการปรับโครงสร้างองค์การให้ทันสมัย จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึง การที่องค์การหรือหัวหน้างาน ได้ทำการสนับสนุนให้พนักงานเพื่อให้

สามารถกระทำการใด ๆ รวมถึงการตัดสินใจ เพื่อให้ทำงานขององค์การสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมูลค่าต่อองค์การกว่าเดิม และส่งผลให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขันและดำเนินธุรกิจ (Walker, 2010) การเสริมอำนาจองค์การจะควบคุมเท่าที่จำเป็น องค์การจำเป็นต้องสื่อสารให้คนในองค์การทราบอย่างทั่วถึงเพื่อให้ยอมรับในการกระทำนั้น ๆ โดยถือเสมือนว่าพนักงานทำในนามตัวแทนขององค์การ (Fernandez and Moldogaziev, 2013, pp. 375-401) การเสริมอำนาจเป็นกิจกรรมที่หัวหน้างานต้องคำนึงและต้องดำเนินการเพื่อให้พนักงานในองค์การแบบไร้ตัวตนประสบความสำเร็จ (Gaudes, Bonnie, Marsh and Robinson, 2007, pp. 83-97)

วัฒนธรรมแบบไร้ตัวตน (Invisible Culture) หมายถึง แนวคิด วิธีปฏิบัติของคนในองค์การ ที่ทำอย่างตามต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ ที่พัฒนามาจากความเชื่อ และกลายเป็นความพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การไร้ตัวตน ที่เน้นการปรับตัว ประสานงาน มุ่งเป้าหมาย ยอมรับความเสี่ยง และมุ่งนวัตกรรมเพื่อให้งานสำเร็จ (Schermerhorn, Osborn and Hunt, 2002) ที่พร้อมยอมรับกฎ กติกา ที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ จนปรากฏเป็นธรรมเนียมปฏิบัติที่โยงใยกับบทบาท หน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนที่เป็นไปในลักษณะเดียวกันทั้งองค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารแต่ละระดับจะต้องใช้ภาวะผู้นำสนับสนุนส่งเสริมให้วัฒนธรรมองค์การเป็นไปในทิศทางที่ตีตามเหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจของแต่ละองค์การ จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการบรรลุประสิทธิภาพ ตามที่องค์การกำหนดไว้ (Robbins and Coulter, 2012, pp. 51-58)

สำหรับองค์การไทยซึ่งมีวัฒนธรรมไทยอันเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งบางวัฒนธรรมต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้องค์การแข่งขันได้ หลังจากที่ยังคงการไทยได้ปรับปรุงให้องค์การมีวัฒนธรรมแบบไร้ตัวตนจะช่วยสร้างแนวทางให้พนักงานมีความพร้อมในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดเวลา มีความตั้งใจที่มุ่งให้งานสำเร็จ (Schermerhorn, Osborn and Hunt, 2002, pp. 43-52) อีกทั้งองค์การต้องมีวัฒนธรรมแบบมุ่งเน้นนวัตกรรม หมายถึง วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นในด้านการพัฒนา ปรับปรุง เพิ่มเติม เปลี่ยนแปลง



ในกระบวนการทำงานและความคิด ส่งผลให้เกิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันเดิมและมีประโยชน์ต่อองค์กร (McKeown, 2010, pp. 2-10) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรไทยอย่างมากที่จะกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอด อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรแบบยอมรับความเสี่ยง จำเป็นต้องมีเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ลองแนวคิดใหม่ ๆ หาวิธีการทำงานที่ต่างไปจากเดิม เพราะการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับเหตุการณ์เฉพาะหน้าของพนักงาน จะส่งผลให้พนักงานต้องใช้ทักษะ ไหวพริบและความคิดสร้างสรรค์ ในการตัดสินใจ เพื่อให้งานสำเร็จและองค์กรไม่ควรเข้าไปควบคุมความคิดของพนักงานแต่ควรสนับสนุนให้พนักงานได้คิดวิธีการทำงานอย่างเต็มที่ นี่ก็ถือได้ว่าพนักงานมีความกล้าที่จะเสี่ยงในการทำงานให้สำเร็จและองค์กรมีความเสี่ยงที่จะไม่ควบคุมในความคิดของพนักงาน เพียงแต่องค์กรเตรียมความพร้อมในการรับกับผลลัพธ์และความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำของพนักงานเท่านั้น (Chang, 2013, pp. 882-889) อย่างเช่น Google มีวัฒนธรรมกล้าเสี่ยง กล้าจะยอมรับความล้มเหลวที่พนักงานตัดสินใจ และถือว่าความล้มเหลวนั้นคือการเรียนรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรในปัจจุบันและอนาคต (Pisano, 2019, pp. 62-71) และยังส่งผลให้องค์กรมีการทำงานอย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จ (O'Reilly, Caldwell, Doerr and Chatman, 2014, pp. 785-808)

การจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน (Invisible Workplace Management) หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนการทำงานในหรือนอกสำนักงานเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน โดยใช้เทคโนโลยีในการทำงาน ร่วมกับข้อมูลจากลูกค้าหรือคู่แข่งทางการค้าเข้ามาประกอบการทำงาน มีการเชื่อมต่อระหว่าง อุปกรณ์ คน และระบบออนไลน์ ลักษณะดังกล่าว เป็นผลมาจากการปรับโครงสร้างองค์กรที่ส่งผลให้สถานที่ทำงานกลายเป็น สถานที่ทำงานเสมือนจริง ที่สามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา การทำงานจะเป็นแบบทางไกล ไร้การควบคุมอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างาน เน้นเป้าหมายที่ผลลัพธ์ของการทำงานเป็นหลัก มีความเป็นพลวัตสูง (Bennett, Owers, Pitt and Tucker, 2010, pp. 138-148)

ซึ่งหากองค์กรในประเทศไทยปรับมาใช้การจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน องค์กรจะต้องสนใจใน

ประเด็นต่อไปนี้ (1) เวลาและสถานที่ คือองค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลาตามที่พนักงานต้องการ (2) ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงาน องค์กรต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานตามงานที่ตนเองได้รับมอบหมายและองค์กรจะต้องไว้วางใจในการทำงานของพนักงานด้วย (3) องค์กรสนับสนุนเทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อการทำงานและให้ความคล่องตัวในการทำงานแก่พนักงานทุกระดับ และ (4) การบริหารจัดการจะต้องลดอุปสรรคปัญหาด้าน ภาษาและวัฒนธรรม (Pedersen and Nagengast, 2008, pp. 19-25) ประโยชน์ที่จะองค์กรจะได้รับ เช่น ลดค่าใช้จ่ายด้านอาคารและสถานที่ทำงาน เพิ่มผลิตภาพขององค์กรส่งผลให้กำไรเพิ่มขึ้น พนักงานมีความสัมพันธ์กับคู่ค้าดีขึ้น รวมถึงองค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดโลกได้ง่ายขึ้น อีกทั้งเป็นการรักษาสິงแวดล้อมของโลกให้ดีขึ้นจากการลดการเดินทางของพนักงานในการมาทำงานที่สำนักงาน เป็นต้น (Cascio, 2000, pp. 81-90)

ภาวะงานไร้ความคลุมเครือ (Task-Disc-Ambiguity) หมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลทำงานโดยปราศจากความไม่ชัดเจนของงานที่รับผิดชอบ เช่น รายละเอียดของงาน ขอบเขตของงาน รวมถึงการคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงาน สาเหตุที่ศึกษาปัจจัยนี้เพราะการทำงานพนักงานจะเผชิญกับความคลุมเครือ (Ambiguity) ซึ่งส่งผลให้เข้าใจหรือตีความไม่ถูกต้อง และส่งผลต่อการตัดสินใจ ซึ่งความคลุมเครือของงานเป็นสิ่งที่องค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ และเกิดได้กับพนักงานทุกระดับในองค์กร (Chaturvedula, Shruti and Murthy, 2019, pp. 102-112)

ในบริบทของสังคมไทย องค์กรสามารถสร้างภาวะงานไร้ความคลุมเครือให้เกิดขึ้นได้โดย องค์กรต้องกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละคนพร้อมระบุระยะเวลาในการดำเนินการให้ชัดเจน อีกทั้งหมั่นตรวจสอบความก้าวหน้าของงานอยู่เสมอ ซึ่งในองค์กรไร้ตัวตน มีโอกาสในการลดความคลุมเครือ เพราะองค์กรได้ออกแบบงานและกำหนดวิธีการ ทำงานไว้ล่วงหน้าแล้วเนื่องจากองค์กรมีความเป็นอิสระในการทำงานที่ไม่ได้มีเงื่อนไขด้านเวลาและสถานที่ จึงส่งผลให้พนักงานจะมีลักษณะทำงานเชิงรุกและทำงานเป็นทีม และองค์กรมักจะมีความวัฒนธรรมองค์กรแบบเชื่อใจซึ่งกัน

และกัน เน้นและส่งเสริมการตัดสินใจแบบรวดเร็ว เน้นการแก้ปัญหา มีการสื่อสารกระชับได้ใจความ เป็นต้น (Brake, 2006, pp. 116-121)

ความมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (Supertasking Efficiency) หมายถึง การที่พนักงานมีความสามารถทำงานได้หลายอย่างในเวลาเดียวกันและทำได้ดี ส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จโดยใช้ทักษะ และความสามารถที่มีหลายด้านของตนเอง (Cisco, 2014) จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยยูทาห์ ค้นพบว่าในจำนวนมนุษย์มีจำนวนหนึ่งที่สามารถทำงานหลายอย่างพร้อมกันได้ โดยที่ไม่มีผลกระทบต่อคุณภาพของงาน ซึ่งอาจจะเป็นเพราะความสามารถในการสับเปลี่ยนงานขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลและลักษณะของงาน (Watson and Strayer, 2010, pp. 818-834)

เนื่องจากปัจจุบันโลกแห่งการแข่งขันและมากมายด้วยข่าวสารและข้อมูลส่งผลให้การทำงานประจำวันของพนักงาน ส่วนมากจะประสบภาระงานมากเกินไป หมายถึง จำนวนหรือปริมาณงานที่ต้องทำมากเกินไปและส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรแบ่งได้ 2 ประเภท คือ ปริมาณงานที่มากเกินไป หมายถึง ปริมาณงานที่มากเกินไปความสามารถของพนักงานที่จะต้องทำให้เสร็จทันเวลา ซึ่งหมายถึงพนักงานต้องใช้เวลาในการทำงานมากขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ กับอีกประเภทคือ คุณภาพงานที่สูงเกินไป หมายถึง งานที่เกินความสามารถของพนักงานที่จะทำให้งานสำเร็จ (Cooper and Sawaf, 1998)

สำหรับองค์กรไร้ตัวตนพนักงานจะได้ทำงานหลายโครงการตามความสามารถ จะส่งผลให้พนักงานใช้ความสัมพันธ์จากการทำงานในอดีตหรือจากโครงการอื่นที่ทำอยู่ส่งผลให้การทำงานในปัจจุบันมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถือว่าเป็นพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรและเป็นการพัฒนาตัวพนักงานอีกด้วย (Gupta, 2016)

ซึ่งสิ่งเหล่านี้องค์การในไทยมีความจำเป็นที่ต้องฝึกฝนพนักงานให้มีความสามารถในการทำงานหลายอย่างได้เพราะถือว่าเป็นคุณสมบัติของพนักงานในศตวรรษที่ 21 โดยสร้างได้จากให้พนักงานมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโดยการฝึกอบรม หรือมีการสอนงานอย่างใกล้ชิดจากหัวหน้างานหรือมีการแบ่งปันประสบการณ์การทำงานจากเพื่อนร่วมงานด้วยกันเอง

เพื่อให้พนักงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (Cisco, 2014; Vlad, 2018)

ผลิตภาพ (Productivity) หมายถึง สัดส่วนระหว่าง ผลผลิตทั้งหมดที่ได้ เมื่อเปรียบเทียบกับ เวลา แรงงาน เงินทุน ที่ใช้ เพื่อแสดงถึงความสามารถขององค์กรในการใช้ทรัพยากรขององค์กร (Syverson, 2011) ที่ส่งผลให้งานได้ตามเป้าหมาย แล้วก็ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงงานต้องอยู่ภายในกฎระเบียบที่องค์กรกำหนด ผลิตภาพไม่เพียงแต่เป็นการวัดประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ยังรวมถึงประสิทธิผลและผลการดำเนินงานของแต่ละองค์กร นอกจากนี้ยังรวมถึงคุณภาพของผลผลิต ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ และความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นผลิตภาพ หมายถึงการวัดความสามารถในการใช้ปัจจัยการผลิต (input) ให้กลายเป็นผลผลิต (output) โดยใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพในกระบวนการผลิตขององค์กร (Anyanwu, 2000; Kumar, 2000)

การบริหารแบบไร้ตัวตน (Invisible Management) หมายถึง การบริหารภายในองค์กรภายใต้โครงสร้างองค์กรที่เน้นความคล่องตัวการทำงานเป็นแบบเสมือน สนับสนุนการกระจายอำนาจทุกระดับของพนักงาน พนักงานมีความคล่องตัวและยืดหยุ่น ไม่เน้นการควบคุมจากหัวหน้างาน พนักงานได้รับมอบหมายและจัดสรรบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนตามความถนัด ทำงานเป็นทีมผ่านการสื่อสารแบบเครือข่ายร่วมกันตัดสินใจ เพื่อผลสำเร็จของงาน ตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่าเดิม (Farmer, 2016; Russo, 2015) โดยมีพื้นฐานมาจากแนวคิดจากโครงสร้างองค์กรแบบโฮลาเครซี่ (Holacracy) ของ Robertson ในปี 2015 ที่เน้นความคล่องตัวและสนับสนุนการกระจายอำนาจทุกระดับของพนักงาน มีการมอบหมาย จัดสรรบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน โดยมุ่งความสำเร็จเป้าหมายเป็นหลัก (Kolkitchaiwan & Chantuk, 2018) ส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานแบบหลาย ๆ งาน (Multi-Tasking) ตามความสามารถและทักษะที่มี ได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Zehra, 2014, pp. 18-27) และองค์กรควรที่จะเพิ่มเติมการเสริมอำนาจ (Empowerment) ให้แก่



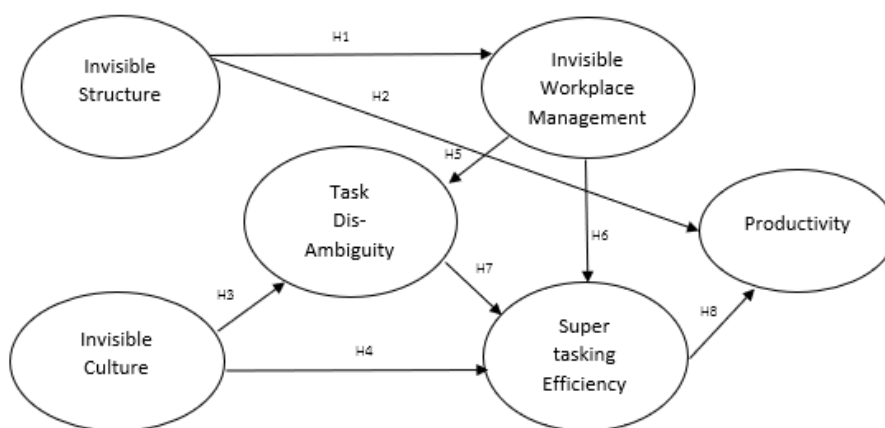
พนักงานเพื่อให้ทำงานและแก้ปัญหาอย่างเป็นอิสระ โดยปราศจากการควบคุมหรือการเฝ้าตามของหัวหน้างาน (Bass, 1985, pp. 25-40) ในการบริหารองค์การในบริบทสังคมไทยมีความจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันได้เนื่องจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่ทำให้ธุรกิจและการแข่งขันอยู่ในรูปแบบไร้พรมแดน

การบริหารแบบไร้ตัวตนได้นำแนวคิดการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์มาใช้เพื่อให้องค์การมีผลิตภาพที่ดีขึ้นโดยมีหลัก ต้องศึกษาวิธีการปฏิบัติงานอย่างละเอียด พัฒนาระบบการผลิต ด้วยการหาวิธีที่ดีที่สุด คัดเลือกและจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับงานจากความรู้ความสามารถ มีการอบรมคนงานให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถทำงานได้ถูกต้องตามที่กำหนด จัดหาสิ่งจูงใจในการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญชำนาญ และแบ่งงานกันทำภายในทีมงาน องค์การจะรับรู้ถึงผลิตภาพต้องมีการวัดผล ซึ่งจะมีประโยชน์หลังจากทำการวัดผลดังนี้ สามารถทราบการเติบโตในช่วงเวลาที่กำหนด รับรู้ความก้าวหน้าของงาน เสริมสร้างความสัมพันธ์ด้านการสื่อสาร

ภายในองค์การ ลดการสูญเสียและบรรลุเป้าหมายตามกำหนด รวมถึงวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละส่วนงานรวมถึงระดับพนักงานเพื่อระบุความต้องการและสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานในอนาคต (Mathis and Jackson, 2000; Chungade and Kharat, 2016)

วิธีดำเนินการ (Methods)

การวิจัยเป็นการสังเคราะห์วรรณกรรมเพื่อสร้างกรอบแนวคิด ในรูปแบบสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Model) เพื่อนำมาสอบยั่วตัวแบบเชิงสาเหตุ โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ ตัวอย่างในประชากรที่เป็นบุคลากรที่ทำงานในองค์การที่มีลักษณะการทำงานแบบไร้ตัวตนจำนวน 12 บริษัท จำนวน 300 คน โดยบริษัทมีพนักงานอยู่สามกลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 คือพนักงานที่ทำงานอยู่ในสำนักงาน สำหรับกลุ่มที่ 2 และ 3 คือฝ่ายการตลาดและฝ่ายที่ทำงานเป็นโครงการโดยการงานจะทำงานจากที่ไหนก็ได้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดงานวิจัย

แผนการสุ่มตัวอย่างคือ แผนการสุ่มตัวอย่างแบบเชิงชั้นภูมิอย่างง่าย (Stratified Simple Random Sampling) โดยการแบ่งพนักงานในบริษัทที่มีลักษณะการทำงานแบบไร้ตัวตน เป็น 2 ชั้นภูมิ

ตามลักษณะงาน แล้วจัดสรรขนาดตัวอย่างย่อยให้กับแต่ละชั้นภูมิแบบเท่าเทียม แล้วสุ่มตัวอย่างย่อยแบบง่าย



ตาราง 1 การจัดสรรขนาดตัวอย่าง

ประเภทงาน	ขนาดตัวอย่าง
ฝ่ายการตลาด	150
ฝ่ายที่ทำงานเป็นโครงการ	150
รวม	300

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือแบบสอบถามที่สร้างมาจากการทบทวนวรรณกรรมและใช้มาตรวัดแบบ 5 ระดับที่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านที่มีประสบการณ์ซึ่งผลการทดสอบได้ค่า IOC มากกว่า 0.6 ทุกรายการ และการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงมาตรวัด ด้วยการใช้ทดลองใช้แบบสอบถามกับ 30 หน่วยในประชากร ผลการทดสอบตัวแปรเชิงประจักษ์ในแต่ละปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัยในกรอบแนวคิดได้ค่า Cronbach's Alpha ตั้งแต่ 0.785-0.921 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 0.7 ทุกปัจจัยแสดงว่าแบบสอบถามมีความสามารถในการวัดได้สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยได้ (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การศึกษาใช้ Lisrel ซึ่งเป็นซอฟต์แวร์ที่ใช้วิเคราะห์แบบสมการโครงสร้าง (SEM) แบบ Covariance Based โดยวิธีวิเคราะห์เป็นการรวมการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และสมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) เข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้แก้ปัญหาของ Multi Collinearity ของข้อตกลงในการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุได้ การวิเคราะห์แบบ Covariance Based มีข้อตกลงว่าตัวแปรเชิงประจักษ์ (Manifest Variable) สามารถมีค่าความผิดพลาดได้ และตัวแปรเชิงประจักษ์แต่ละปัจจัยนามธรรม

(Construct Variable) ก็สามารถมีความสัมพันธ์กันได้ ทั้งนี้ในกรณีที่ตัวแบบเป็นสมการโครงสร้างลำดับสองขึ้นไป ก่อนการวิเคราะห์ต้องทำการลดรูปโดยการคำนวณน้ำหนักปัจจัยโดยวิธีค้นหาปัจจัย (exploratory analysis) เพื่อนำค่าดังกล่าวที่เป็นตัวแทนของลำดับที่สองไปใช้ในการวิเคราะห์ตัวแบบต่อไป (Vieira, 2011)

ผลการศึกษา (Results)

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ประชากรศาสตร์ ประวัติการทำงาน และรายละเอียดสถิติระดับแต่ละตัวแปรในแต่ละปัจจัย ปรากฏว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 60 อายุอยู่ในช่วง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 54 โดยร้อยละ 56.50 เป็นโสด ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 58.50 ส่วนใหญ่ร้อยละ 36 มีรายได้ 75,000 บาทขึ้นไป รองลงมาคือรายได้ 30,001-45,000 บาทมีจำนวนร้อยละ 25.50 มีตำแหน่งงานเป็น พนักงานระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 45.50 มีอายุงานมากที่สุดคือมากกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.50

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นในปัจจัยตามกรอบแนวคิด และการทดสอบตัวแบบ

2.1 ระดับความคิดเห็นในปัจจัยตามกรอบแนวคิด

ตาราง 2 เปรียบเทียบสถิติของปัจจัยต่าง ๆ จากกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	CV	ระดับ
ปัจจัยโครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน	4.05	0.82	0.202	มาก
ปัจจัยวัฒนธรรมแบบองค์การไร้ตัวตน	3.91	0.88	0.233	มาก
ปัจจัยการจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน	4.33	0.79	0.182	มาก
ปัจจัยภาวะงานไร้ความคลุมเครือ	4.05	0.87	0.215	มาก
ปัจจัยความมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการกิจมากกว่าหนึ่ง	4.17	0.73	0.175	มาก
ปัจจัยผลิตภาพ	4.08	0.70	0.172	มาก



จากตาราง 2 และกรอบแนวคิด ปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อน (Antecedent Factor) ประกอบด้วย “ปัจจัยโครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน” และ “ปัจจัยวัฒนธรรมแบบองค์การไร้ตัวตน” โดยมีปัจจัยตาม (Consequence Factor) ประกอบด้วย “ปัจจัยการจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน” “ปัจจัยภาวะงานไร้ความคลุมเครือ” “ปัจจัยความมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง” และ “ปัจจัยผลิตภาพ” (Independent Factor) เป็นผลตัวสุดท้าย พบว่า “ปัจจัยโครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน” มีค่าเฉลี่ย 4.05 ซึ่งมีน้ำหนักสูงกว่าและการเกาะกลุ่มการตอบในกลุ่มตัวอย่างสูงกว่า “ปัจจัยวัฒนธรรมแบบองค์การไร้ตัวตน” อยู่ที่ 0.82 ทั้งนี้ในส่วนของ ปัจจัยคั่นกลางอันประกอบด้วย “ปัจจัยการจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้

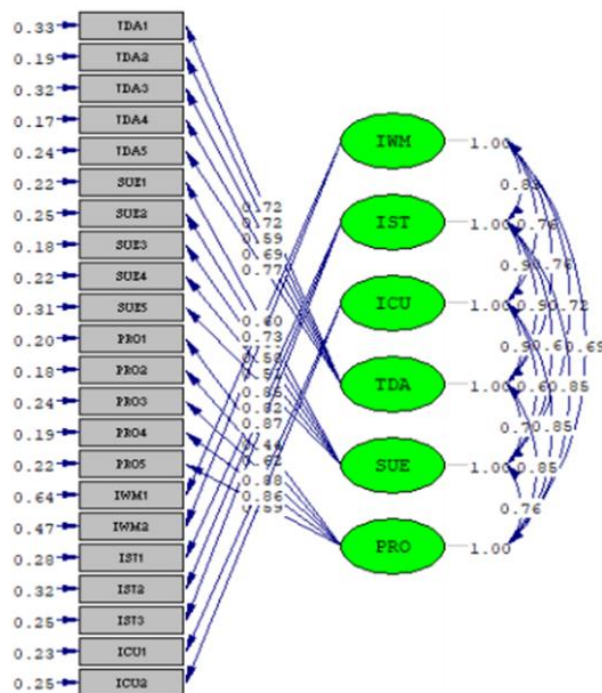
ตัวตน” “ปัจจัยภาวะงานไร้ความคลุมเครือ” “ปัจจัยความมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง” พบว่า “ปัจจัยภาวะงานไร้ความคลุมเครือ” มีค่าเฉลี่ย 4.05 ต่ำที่สุดและยังมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปร 0.215 สูงกว่าปัจจัยอื่น ๆ ในกลุ่มปัจจัยคั่นกลาง

2.2 การทดสอบตัวแบบ

เนื่องจากผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างด้วย Covariance SEM ประกอบด้วยรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

การทำ CFA (Confirmatory Factor Analysis)

เพื่อดูความเหมาะสมของการแบ่งตัวแปรในแต่ละปัจจัยโดยพิจารณาจากดัชนีความเหมาะสมและค่าน้ำหนักตัวแปรในแต่ละปัจจัยผลปรากฏ ดังนี้



Chi-Square=495.29, df=194, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

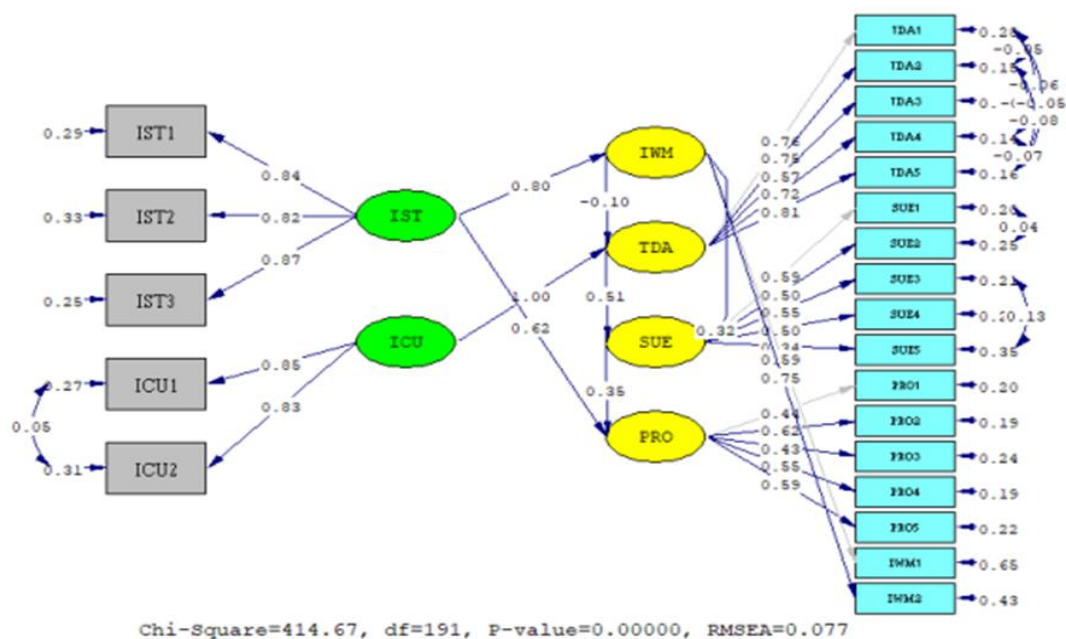
ภาพ 2 ผลการวิเคราะห์ ปัจจัยเชิงยืนยัน (CFA)

หมายเหตุ: การวิเคราะห์ด้วย Lisrel ซึ่งต้องทำการลดรูปปัจจัยลำดับที่ 2 ในปัจจัย IST, ICU, IWA ที่มีปัจจัยลำดับที่ 2 ความหมายของปัจจัย
IST: โครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน (Invisible Structure)
ICU: วัฒนธรรมแบบไร้ตัวตน (Invisible Culture)
IWM: การจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน (Invisible Workplace Management)
TDA: ภาวะงานไร้ความคลุมเครือ (Task Dis-Ambiguity)
SUE: ความมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (Super tasking Efficiency)
PRO: ผลิตภาพ (Productivity)

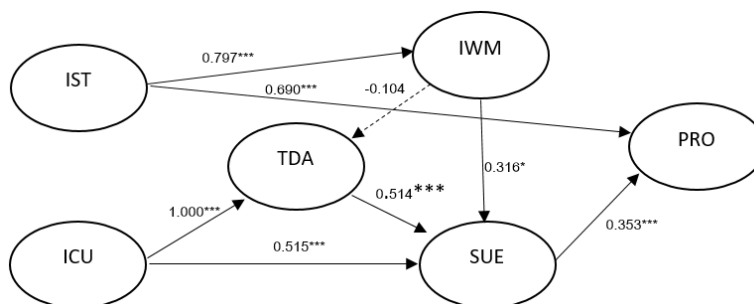
ผลการทดสอบ Chi-Square/df = 2.553
 Normed Fit Index (NFI) = 0.962 Parsimony
 Normed Fit Index (PNFI) = 0.808 Comparative
 Fit Index (CFI) = 0.978 Root Mean Square
 Residual (RMR) = 0.036, Root Mean Square
 Error Average (RMSEA) = 0.068 Goodness of

Fit Index (GFI) = 0.875 จัดว่าตัวแบบมีความ
 กลมกลืนในการแบ่งปัจจัยอยู่ในระดับดีโดยทุกตัวแปร
 ในแต่ละปัจจัยมีค่าน้ำหนักในระดับนัยสำคัญ

2.2.2 การทดสอบตัวแบบด้วยการปรับตัว
 แบบสมการโครงสร้างเพื่อความเหมาะสมของตัวแบบ
 ตามมาตรฐาน (model fit)



ภาพ 3 ผลการปรับตัวแบบเพื่อความเหมาะสม



ภาพ 4 น้ำหนักของเส้นสัมพันธ์มาตรฐานปัจจัยตามกรอบแนวคิด

ตาราง 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	T-test	สรุปผล
IST -> IWM	0.797***	6.898	สนับสนุน
IST -> PRO	0.690***	6.749	สนับสนุน
ICU -> TDA	1.000***	8.766	สนับสนุน
ICU -> SUE	0.515***	4.242	สนับสนุน
IWM -> TDA	-0.104	-1.038	ไม่สนับสนุน



สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	T-test	สรุปผล
IWM -> SUE	0.316*	2.581	สนับสนุน
TDA -> SUE	0.514***	4.530	สนับสนุน
SUE -> PRO	0.353***	4.116	สนับสนุน

จากตาราง 3 สรุปผลดังนี้ (1) ปัจจัย IST มีอิทธิพลต่อ IWM และ PRO (2) ปัจจัย ICU มีอิทธิพลต่อ TDA และ SUE (3) ปัจจัย TDA มีอิทธิพลต่อ SUE (4) ปัจจัย IWM มีอิทธิพลต่อ SUE และ (5) ปัจจัย SUE มีอิทธิพลต่อ PRO การตรวจสอบปัจจัยส่งผ่าน

ตาราง 4 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวม (คิดจากค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน)

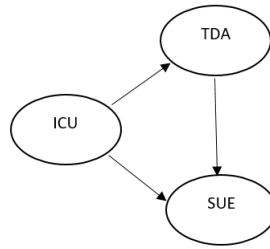
		R ²	IST	ICU	IWM	TDA	SUE
IWM	DE	0.635	0.797***	NA	NA	NA	NA
	IE		NA	NA	NA	NA	NA
	TE		0.797***	NA	NA	NA	NA
TDA	DE	0.850	NA	1.000***	-0.104	NA	NA
	IE		-0.083	NA	NA	NA	NA
	TE		-0.083	1.000***	-0.104	NA	NA
SUE	DE	0.522	NA	0.515***	0.316	0.514***	NA
	IE		0.210	NA	-0.053	NA	NA
	TE		0.210	0.515***	0.263	0.514***	NA
PRO	DE	0.756	0.690***	NA	NA	NA	0.353***
	IE		-0.014	0.182**	0.093	0.181**	NA
	TE		0.676***	0.182**	0.093	0.181**	0.353***

ผลจากตาราง 4 สรุปได้ว่า ปัจจัย IST มีอิทธิพลรวมต่อ PRO ขนาดสูงสุด คือ 0.676 ซึ่งสูงกว่า ICU ถึง 3.7 เท่า โดย ICU มีอิทธิพลรวมต่อ PRO เพียง 0.182 ส่วนปัจจัยคั่นกลางคือ IWM, TDA และ SUE มีอิทธิพลรวมที่มีนัยสำคัญต่อ PRO คือ TDA และ SUE โดย SUE มีอิทธิพลรวมต่อ PRO สูงกว่า TDA ประมาณ 2 เท่า ส่วนอิทธิพลทางอ้อมของ IST, ICU, IWM และ TDA ที่มีต่อ PRO นั้นพบว่า ICU และ TDA ให้น้ำหนักใกล้เคียงกันคือ 0.182 และ 0.181 ซึ่งมีนัยสำคัญทั้งคู่

ในส่วนของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ของปัจจัย IWM, TDA, SUE และ PRO มีค่า 0.635,

0.850, 0.522 และ 0.756 ซึ่งจัดอยู่ในระดับปานกลาง และระดับมาก (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0-1 โดยมีเกณฑ์ประเมินดังนี้ 0-0.19 ต่ำมาก (Very Weak), 0.2-0.39 ต่ำ (Weak), 0.40-0.59 ระดับปานกลาง (Moderate), 0.6-0.79 ระดับมาก (strong) และ 0.8-1 ระดับมากที่สุด (Very Strong) (Stanton, 2001)

การทดสอบว่าปัจจัย TDA เป็นปัจจัยส่งผ่านระหว่าง ปัจจัย ICU และ SUE โดยการใช้ Sobel Test



ภาพ 5 การทดสอบปัจจัย TDA เป็นปัจจัยส่งผ่านระหว่าง ปัจจัย ICU และ SUE

ตาราง 5 ผลการทดสอบ Sobel Test

ปัจจัย	Coefficient	Standard Error	Sobel Test	p-value
ICU -> TDA	1.000	0.114		
TDA -> SUE	0.514	0.116		
			3.955***	0.000
ICU -> SUE	0.515***	0.121	4.242***	0.000

ผลจากตาราง 5 สรุปได้ว่า ภาวะงานไร้ความคลุมเครือ (TDA) เป็นปัจจัยส่งผ่าน ระหว่าง ปัจจัย วัฒนธรรมองค์การแบบไร้ตัวตน (ICU) กับปัจจัย ความมีประสิทธิภาพของปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (SUE) ด้วยค่า Sobel Test 3.955 ในระดับนัยสำคัญ ยิ่ง 0.001

สรุปผลและอภิปรายผล (Discussion and Discussion)

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยโครงสร้าง องค์การแบบไร้ตัวตน (IST) มีอิทธิพลรวมต่อผลิตภาพ (PRO) ขนาดสูงสุด คือ 0.676 ซึ่งสูงกว่า ปัจจัย วัฒนธรรมแบบไร้ตัวตน (ICU) ถึง 3.7 เท่า โดย ปัจจัย วัฒนธรรมแบบไร้ตัวตน (ICU) มีอิทธิพลรวมต่อผลิต ภาพ (PRO) เพียง 0.182 ส่วนปัจจัยคั่นกลางคือ การจัดการพื้นที่แบบไร้ตัวตน (IWM) ภาวะไร้งาน คลุมเครือ (TDA) และความมีประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (SUE) มีอิทธิพลรวมที่มี นัยสำคัญต่อผลิตภาพ (PRO) คือ ภาวะไร้งาน คลุมเครือ (TDA) และความมีประสิทธิภาพของ การปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (SUE) โดย ความมี ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (SUE) มีอิทธิพลรวมต่อผลิตภาพ (PRO) สูงกว่า ภาวะ ไร้งานคลุมเครือ (TDA) ประมาณ 2 เท่า จากตัวแบบ ทวีเคราะห์เส้นอิทธิพลจากปัจจัยโครงสร้างองค์การ

แบบไร้ตัวตน (IST) มีอิทธิพลทางตรงต่อผลิตภาพ (PRO) สูงถึง 0.690 ซึ่งผลนี้สนับสนุนงานศึกษาของ Eng (2008) และ Prasad and Akhilesh (2002) ที่ มีข้อค้นพบว่าโครงสร้างองค์การที่ดีควรเชื่อมต่อถึงกัน และลดลำดับชั้นในการบริหารงานเพื่อให้มีความ คล่องตัวทั้งในการทำงานภายในองค์การ และการ ทำงานเพื่อตอบสนองลูกค้าได้เร็วอันจะนำไปสู่ การเพิ่มผลิตภาพขององค์การ

จากการสุ่มตัวอย่างในงานวิจัย โดยการแบ่ง พนักงานในบริษัทที่มีลักษณะการทำงานแบบไร้ตัวตน เป็น 2 ชั้นภูมิตามลักษณะงาน สรุปได้ว่าพนักงานทั้งสองฝ่ายที่ทำงานภายใต้การบริหารแบบไร้ตัวตนไม่มีความแตกต่างกัน เพียงแต่การทำงานอยู่คนละสายงานเท่านั้น ซึ่งในการทำงานพนักงานทั้งสองกลุ่มต้อง มีการประสานงานระหว่างกันเพื่อให้งานสำเร็จตาม เป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ รวมถึงต้องมีการ ประสานงานกับองค์การต้นสังกัด และลูกค้าภายนอก องค์การอีกด้วย

ในส่วนของการอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัย โครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน (IST) ต่อปัจจัยความมี ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (SUE) นั้นเห็นได้ว่ามีน้ำหนัก 0.210 โดยไม่มีนัยสำคัญ รวมทั้งการที่อิทธิพลของ ปัจจัยความมีประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (SUE) มีน้ำหนัก



รวม 0.353 นั้นเกิดจากอิทธิพลของบุพปัจจัย วัฒนธรรมแบบไร้ตัวตน (ICU) และภาวะไร้งาน คลุมเครือ (TDA) ซึ่งทั้งสองปัจจัยนี้มีนัยสำคัญอย่างยิ่ง ต่อความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติการมากกว่า หนึ่ง (SUE) ปรากฏการณ์เช่นนี้ อาจเป็นไปได้ว่าปัจจัย คั่นกลางระหว่างปัจจัยโครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน (IST) ไปสู่ผลผลิตภาพ (PRO) ซึ่งประกอบด้วยการจัดการ พื้นที่แบบไร้ตัวตน (IWM) และประสิทธิภาพของการ ปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (SUE) นั้นอาจจะต้องมี ปัจจัยคั่นกลางเพิ่มระหว่าง การจัดการพื้นที่แบบไร้ ตัวตน (IWM) และประสิทธิภาพของการปฏิบัติการกิจ มากกว่าหนึ่ง (SUE) เช่นการปรับตัวของพนักงาน (Adaptation) ที่ต้องดำเนินการภายหลังเมื่อองค์การ มีการจัดโครงสร้างองค์การแบบไร้ตัวตน (IST) จึงจะ ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการมากกว่า หนึ่ง (SUE) เพิ่มน้ำหนักต่อต่อผลผลิตภาพ (PRO) ของ องค์การ

การนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงบริหาร

ตัวแบบที่ใช้ในการศึกษาได้ผลว่า การปรับ โครงสร้างองค์การ การมีวัฒนธรรมองค์การ ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ภายนอกจะส่งผลให้องค์การสามารถคงและแข่งขันได้ ตลอดจนมีผลผลิตภาพที่ดีขึ้นและสร้างผลกำไรให้แก่ องค์การได้ ซึ่งจากการวิจัย มีข้อเสนอแนะในเชิง บริหาร ดังนี้ ปัจจัยโครงสร้างองค์การ (IST) องค์การ ควรจะปรับโครงสร้างองค์การเป็นแบบเครือข่าย เพื่อให้พนักงานทำงานเป็นทีม และนำศักยภาพมาใช้ อย่างเต็มที่ในการทำงานร่วมกันและการมอบหมาย งานต้องมีการแบ่งงานที่ชัดเจน เพื่อที่พนักงานจะได้ ทำงานอย่างเต็มที่ตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อบรรลุ เป้าหมายสูงสุดที่องค์การกำหนดไว้ สำหรับปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์การ (ICU) องค์การควรที่จะ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ให้มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อให้ เกิดการปรับปรุงขั้นตอนในการทำงานให้ดีขึ้น และ วัฒนธรรมการยอมรับความเสี่ยง ก็เป็นสิ่งสำคัญในยุค ที่การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่าง รวดเร็ว เพราะเมื่อพนักงานกล้าตัดสินใจ ก็จะส่งผล ให้งานสำเร็จตามกำหนดและส่งผลดีต่อองค์การ อีกทั้งปัจจัยด้านการจัดพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน หลังจากองค์การปรับโครงสร้างองค์การแล้ว พนักงาน ควรที่จะมีอิสระในการทำงานด้านเวลาและสถานที่

เพื่อที่พนักงานจะได้ทำงานเพื่อตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าอย่างทันถ่วงที เพื่อที่องค์การจะได้ ประโยชน์สูงสุดจากลูกค้ารายนั้น ๆ ในด้านปัจจัยด้าน การทำงานพนักงานควรที่จะได้รับรู้เป้าหมายและ ข้อจำกัดในการทำงาน เพื่อการทำงานจะได้ชัดเจนไม่ มีความคลุมเครือในการทำงาน รวมถึงการมอบหมาย งาน องค์การสามารถมอบหมายงานมากกว่าหนึ่ง อย่างให้พนักงานทำได้เพราะพนักงานถือว่าเป็นความ ท้าทายและเป็นการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ในการทำงาน และสุดท้ายการวัดผล องค์การจำเป็นต้องให้พนักงาน รับรู้ รับทราบถึงเป้าหมาย และรายละเอียดในการ วัดผล รวมถึงพนักงานควรที่จะมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายของตนเอง เพราะการที่พนักงานกำหนด เป้าหมายของตนเองจะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจ ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเองเป็นผู้ กำหนด หากองค์การเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อมภายนอกและองค์การมีการปรับตัวในด้าน ต่าง ๆ ตามข้างต้น ก็จะส่งผลให้องค์การมีผลผลิตภาพที่ ดีขึ้น

การนำผลการวิจัยไปใช้ในเชิงวิชาการ

ผลการวิจัยที่แสดงว่า องค์การต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้องค์การมีผลผลิตภาพที่สูงขึ้น โดยการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ การทำงานให้ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไว้ รวมถึงการลดปัจจัยนำเข้า (Input) และเพิ่มปัจจัย นำออก (Output) ที่เรียกว่า ประสิทธิภาพ (Efficiency) จากงานวิจัยนี้ ยังค้นพบประโยชน์ทาง วิชาการคือ ในตัวแบบที่ศึกษายังพบความรู้ใหม่ว่า ปัจจัยการจัดการพื้นที่ทำงานแบบไร้ตัวตน (IWM) ภาวะไร้งานคลุมเครือ (TDA) ความมีประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง (SUE) เป็น ปัจจัยส่งผ่าน ระหว่างปัจจัยโครงสร้างองค์การแบบไร้ ตัวตน (IST) กับ ผลผลิตภาพ (PRO) และ ปัจจัย วัฒนธรรมองค์การ (ICU) กับ ผลผลิตภาพ (PRO) ข้อ ค้นพบนี้สามารถสนับสนุนผลการวิจัยที่ใช้ในเชิง บริหารได้ว่า การที่องค์การมีเป้าหมายและต้องการที่ จะบรรลุเป้าหมาย ในสภาพแวดล้อมที่มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอด องค์การต้องทำการปรับ โครงสร้างองค์การให้มีลักษณะเป็นเครือข่ายในการ ทำงานร่วมกัน และสร้างวัฒนธรรมองค์การแบบ

มุ่งเน้นนวัตกรรม เพื่อหาแนวทางการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงในการทำงานองค์การต้องมีการจำแนก แจกแจงงาน และแจ้งให้พนักงานทราบถึงรายละเอียดของงาน รวมถึงข้อจำกัดในการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานแบบไร้ความคลุมเครือ และมุ่งเน้นที่เป้าหมายเป็นสำคัญ อีกทั้งการสรรหาพนักงาน และมอบหมายงาน องค์การสามารถที่จะมอบหมายงานมากกว่าหนึ่งอย่างให้พนักงานได้ เพราะพนักงานในองค์การไร้วัดตนมีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอและส่งผลให้ตนเองมีทักษะเพิ่มขึ้นเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต และรวดเร็วของปัจจัยภายนอกและภายในองค์การที่ส่งผลต่อผลิตภาพขององค์การ เช่น การพัฒนาทางเทคโนโลยีที่ส่งผลให้องค์การทั่วโลกสามารถติดต่อสื่อสาร รวมถึงขยายกิจการและเข้ามาดำเนินงานในประเทศไทยได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อองค์การในประเทศไทยอย่างมาก เนื่องจากมีคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นจากทั่วโลก อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ รวมถึงปรากฏการณ์ของโรคระบาดที่ส่งผลให้องค์การและพนักงานต้องทำงานผ่านระบบอินเทอร์เน็ต หรือผ่านระบบสำนักงานเสมือนจริง รวมถึงการทำงานจากที่บ้าน ซึ่งองค์การส่วนใหญ่ในประเทศไทยยังไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า องค์การองค์การควรปรับปรุง เปลี่ยนแปลง รูปแบบการบริหารงานจากเดิมไปสู่รูปแบบการบริหารงานแบบไร้ตัวตน เพื่อเตรียมตัวรับมือกับความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นการศึกษาในอนาคตในเรื่องนี้ควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และการทำงานแบบเป็นเครือข่าย

บรรณานุกรม (Bibliography)

- Anyanwu, C. M. (2000). *Productivity in The Nigerian Manufacturing Industry*. Retrieved 20 May 2020, from <https://www.cbn.gov.ng/>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 25-40
- Bennett, J., Owers, M., Pitt, M., and Tucker, M. (2010). Workplace impact of social networking. *Property Management*, 28(3), 138-148.

รวมทั้งนำข้อค้นพบในงานวิจัยในส่วนของปัจจัยคั่นกลาง คือความคลุมเครือ และความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง ซึ่งมีพลังไม่พอ ในการส่งเสริมระดับผลิตภาพ ดังนั้น การศึกษาตัวปัจจัยคั่นกลางเพิ่มคือ การปรับตัวของพนักงานเป็นบุพปัจจัยของ “ความคลุมเครือ” และ “ความมีประสิทธิภาพของการปฏิบัติการมากกว่าหนึ่ง” น่าจะส่งผลให้ตัวแบบนี้มีความสมบูรณ์ขึ้นในการใช้ในอนาคต นอกจากนี้ในปัจจัยวัฒนธรรมในส่วนของปัจจัยลำดับที่สองคือ วัฒนธรรมมุ่งเน้นนวัตกรรม และวัฒนธรรมยอมรับความเสี่ยง ควรจะศึกษาในบริบทของวัฒนธรรมไทย ในส่วนปัจจัยผลิตภาพว่าการวัดผลองค์การไร้วัดตนในอนาคตควรจะใช้วิธีที่เหมาะสมกับการวางแผนในระดับพนักงานคือ การวัดผลแบบ OKRs (Objectives and Key Results) เพราะการวัดผลแบบนี้เป็นการวัดผลทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ ซึ่งการวิจัยในอนาคตจะช่วยให้้องค์การหาการวัดผลที่เหมาะสมและมีผลต่อผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น

กิตติกรรมประกาศ (Acknowledgement)

งานวิจัยนี้ได้รับความสนับสนุนจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีประสบการณ์จากองค์การที่มีการบริหารแบบไร้ตัวตนในประเทศไทย เพื่อนำมาวิเคราะห์ และเติมเต็มและสนับสนุนทฤษฎี ซึ่งส่งผลให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ และถูกต้องมากขึ้น ซึ่งต้องขอขอบพระคุณ คุณวินัย สวัสดิ์มานนท์ และคุณพลณรงค์ วัฒนโพธิธร ที่กรุณาแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อคุณภักดิ์ และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้ในแวดวงวิชาการ



- Brake, T. (2006). Leading global virtual teams. **Industrial and Commercial Training**, 38(3), 116-121.
- Cascio, W. (2000). Managing a virtual workplace. **Academy of Management Perspectives**, 14(3), 81-90.
- Chang, J. (2013). Strengthening Value Innovation Potential-A Study of Innovation- Oriented Industry in Taiwan. **International Journal of Advancements In Computing Technology**, 5(4), 882-889. doi: 10.4156/ ijact.vol5.issue4.106
- Chaturvedula, S., Shruti, R., and Murthy, R. (2019). Impact of Tolerance of Ambiguity on Job Performance, Creativity and Decision-making Styles: A study on Indian Software professionals. **International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field**, 3(3), 102-112.
- Chungade, T., and Kharat, S. (2016). A Review of Performance Assessment in Virtual Organization using Domain-Driven Data Mining and Sentiment Analysis. **International Journal of Innovative Research**, 4(12).
- Cisco. (2014). **Cisco Connected World Technology Report [Ebook]**. Retrieved from <https://www.cisco.com/c/dam/en/ us/solutions/collateral/enterprise/connected-world-technology-report/ccwtr-press-deck.pdf>
- Colbert, A., Yee, N., & George, G. (2016). **The Digital Workforce and the Workplace of the Future**. *Academy Of Management Journal*, 59(3), 731-739.
- Cooper, C., and Straw, A. (1998). **Successful stress management in a week**. Sevenoaks: Headway.
- Čulo, K. (2016). Virtual Organization-The future has already begun. **Media, Culture And Public Relations**, 7(1), 35-42. Retrieved from <https://hrcak.srce. hr/file/235845>
- Edwards, J., and Shipp, A. (2007). **The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework**. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/3bb6/116e4b69e2536563574ce3cc57889e4f1149.pdf>
- Eng, T. (2008). **The Effects of the Internet on Network Structures and Business Performance**. **Electronic Markets**, 18(1), 91-101.
- Farmer, N. (2016). **The invisible organization**. New York: Routledge.
- Fernandez, S., and Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy. **The American Review of Public Administration**, 45(4), 375-401. doi: 10.1177/0275074013507478
- Gaudes, A., Bonnie, H., Marsh, S., and Robinson, H. (2007). A Framework for Constructing Effective Virtual Teams. **The Journal of E-Working**, 1, 83-97.
- Gupta, K. (2016). **You're Not Multitasking; Why Switch-Tasking Is Ruining Your Productivity**. Retrieved 2 January 2020, from <https://polar.me/blog/youre-not-multitasking-switch-tasking-ruining-productivity/>
- Haag, S., and Cummings, M. (2013). **Management information systems for the information age**. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). **Multivariate data analysis** (6 ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall.

- Kanawattanachai, P., and Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. **The Journal of Strategic Information Systems**, 11(3-4), 187-213.
- Khorasani, S., & Almasifard, M. (2017). **Evolution of Management Theory within 20 Century: A Systemic Overview of Paradigm Shifts in Management**. *International Review Of Management And Marketing*, 7(3), 134-137. Retrieved from <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/4719/pdf>
- Kolkitchaiwan, P., and Chantuk, T. (2018). **Journal of Pacific Institute of Management Science**, 4(1), 334.
- Kumar, A. (2000). **A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement**. *Industrial Management and Data Systems*, 100, 234-41.
- Mathis, R., and Jackson, J. (2000). **Human resource management** (9th ed.). Ohio: South Western College.
- McDowell, T., & Anderson, S. (2019). **Making the invisible visible**. Retrieved 27 August 2019, from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/organizational-network-analysis-network-of-teams.html>
- McKeown, M. (2010). **Truth About Innovation**. Pearson Business.
- O'Reilly, C., Caldwell, D., Doerr, B., and Chatman, J. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms. **Journal of Organizational Behavior**, 35(6), 785-808.
- Pedersen, C., and Nagengast, J. (2008). The virtues of the virtual organization. **Strategic HR Review**, 7(3), 19-25.
- Prasad, K., & Akhilesh, K. (2002). **Global virtual teams: what impacts their design and performance?** *Team Performance Management: An International Journal*, 8(5/6), 102-112. doi: 10.1108/13527590210442212
- Porter, M. (1985). **Competitive advantage**. NY: The Free Press.
- Pisano, G. (2019). **About Innovative Cultures**. *Harvard Business Review*, (January-February), 62-71. Retrieved from <https://hbr.org/product/harvard-business-review-january-february-2019/BR1901-MAG-ENG>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). **Management** (11th ed., pp. 286-301,51-58). Boston: Prentice Hall.
- Russo, M. (2015). **The Invisible Organization: How Ingenious CEOs Are Creating Thriving, Virtual Companies**. Best Seller Publishing.
- Schermerhorn, J., Osborn, R., and Hunt, J. (2002). **Organizational behavior**. [Phoenix]: University of Phoenix.
- Stanton, J., M. (2001). Galton, Pearson, and the Peas: **A Brief History of Linear Regression for Statistics Instructors**. *Journal of Statistics Education*, 9(3).
- Syverson, C. (2011). **What Determines Productivity?** *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326–365



- Travica, B. (1997). **The Design of the Virtual Organization: A Research Model**. In Americas Conference on Information Systems. AIS Electronic Library. Retrieved from https://aisel.aisnet.org/amcis1997/?utm_source=aisel.aisnet.org%2Famcis1997%2F270&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages
- Vieira, A. L. (2011). **Interactive LISREL in practice**. New York, NY: Springer.
- Vlad. (2018). **Cognizant Softvision - Multitasking: A Good or Bad Thing to Do?**. Retrieved 31 December 2019, from <https://www.cognizantsoftvision.com/blog/multitasking-a-good-or-bad-thing-to-do/>
- Walker, L. (2010). **The N.O. L.I.M.I.T.S. approach to virtual team projects**. Presentation, <https://www.pmi.org/learning/library/leadership-tools-virtual-project-teams-6613>.
- Walters, D., and Buchanan, J. (2001). The new economy, new opportunities and new structures. **Management Decision**, 39(10), 818-834.
- Watson, J., and Strayer, D. (2010). Supertaskers: Profiles in extraordinary multitasking ability. **Psychonomic Bulletin & Review**, 17(4), 479-485.
- Williams, S., & Schubert, P. (2018). **Designs for the Digital Workplace**. *Procedia Computer Science*, 138, 478-485.
- World Economic Forum. (2019). **Employment Trends**. Retrieved 24 September 2019, from <http://reports.weforum.org/future-of-jobs-2016/employment-trends/>
- Zehra, A. (2014). New Organization Structures: Virtual Organizations. **International Journal of Engineering and Applied Sciences**, 6(2), 18-27.