

รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐและเอกชน สู่องค์การยุคใหม่

Hybrid Working of Public and Private Sector Organizations to the Modern Organization

กัญญาภัทร ปานหอมยา กาญจนพบุ¹ จันทนา อินทนิม² และพรรณวดี โกศโยดม³

Kanyaphatr Panhomya Kanjanapabu¹, Chanthana Inthachim²

and Pannawat Kosayodom³

¹นักวิจัยอิสระ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

²ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

³อาจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

¹Independent Researcher, Public Administration, Faculty of Political Science

²Asst.Prof. Dr., Graduate School, Southeast Asia University

³Graduate School, Southeast Asia University

E-mail: Kanlayakan84@gmail.com¹, chanthana@sau.ac.th², panwaskosa9@gmail.com³

Received: Aug. 20,2024; Revised: Sep. 24,2024; Accepted: Sep. 3,2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐและเอกชน และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรครูปแบบการทำงานแบบผสมผสานขององค์การภาครัฐและเอกชน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน รวมทั้งสิ้น 20 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานในองค์การภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมอีกด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย (1) ด้านทักษะการทำงาน (2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร (3) ด้านโครงสร้างองค์กร (4) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ (5) ด้านภาวะผู้นำ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการการทำงานแบบผสมผสานขององค์การภาครัฐและเอกชน พบว่า (1) การทำงานรูปแบบผสมผสานไม่เหมาะสมกับงานบางประเภท เช่น งานด้านวิศวกรรม (2) ปัญหาด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์และการเชื่อมต่อ (3) ปัญหาขาดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา (4) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรจากการทำงานที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม (5) ด้านผู้ให้บริการบางส่วนยังไม่สามารถเข้าถึงงานบริการได้เนื่องจากขาดอุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าถึง รวมทั้งขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี-ดิจิทัล (6) ความหลากหลายของช่วงอายุที่ส่งผลต่อทักษะความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน องค์การภาครัฐและเอกชน องค์การยุคใหม่

Abstract

This research aimed to study the factors affecting the success of hybrid working of public and private sector organizations, and to study the problems and obstacles of hybrid working of public and private sector organizations. The researcher used qualitative research techniques, conducting in-depth interviews with 20 key informants, including senior executives, mid-level managers, and operational staff from both sectors. Additionally, the research involved document analysis, as well as participant and non-participant observations. Data were collected using a structured interview guide, and the analysis was conducted using inductive analysis and cross-case synthesis methods.

The study found that the factors affecting the success of hybrid working of public and private sector organizations included (1) the readiness and decisiveness of leadership, marked by innovative qualities; (2) the preparedness for organizational transformation and adaptation; (3) the hybrid-working skills and readiness of personnel; (4) the adequacy of digital technology, including equipment, communication programs, and secure connectivity; and (5) the readiness of hybrid-workplaces. Additionally, the study highlights challenges and obstacles such as the unsuitability of hybrid working for certain job types, particularly in engineering, issues related to technology and connectivity, lack of interaction among colleagues and supervisors, shifts in organizational culture, difficulties some service recipients face in accessing services due to lack of equipment and digital skills, and the varying proficiency in technology use across different age groups.

Keywords: Decision Process, Computer Notebooks, Information Technology

บทนำ

ในปัจจุบัน สังคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีการใช้เทคโนโลยีและองค์ความรู้ต่าง ๆ เพื่อเป็นตัวผลักดันให้เกิดการพัฒนาในสังคม ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการเกิดโรคอุบัติใหม่หรือโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจอย่างรุนแรง รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานขององค์กรในภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในสถานการณ์ของโรค COVID - 19 ที่มีการแพร่ระบาดไปอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งองค์การอนามัยโลก (WHO) ยกย่องให้เป็น “ภาวะการระบาดใหญ่ทั่วโลก” ส่งผลให้รัฐบาลไทยต้องประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 (พ.ร.ก. ฉุกเฉิน) ทว่าราชอาณาจักร และจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19) (ศบค.) โดยกำหนดมาตรการต่างๆในการควบคุมโรค เช่น มาตรการ “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ” มาตรการรักษาระยะห่าง 1 - 2 เมตร (social distancing) และการประกาศเคอร์ฟิวในบางช่วงเวลาทั่วประเทศ ทำให้ผู้คนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงานในองค์กร โดยมีรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างจากอดีต หรือที่เรียกว่า “ความปกติใหม่” (new normal) เช่น การขับเคลื่อนภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีออนไลน์ การทำงานจากที่บ้าน (work from home: WFH) หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน รวมไปถึงการรับมือกับผลที่กำลังจะเกิดขึ้นภายหลังจากวิกฤติครั้งใหญ่นี้ นำมาสู่วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบใหม่ที่บุคลากรในองค์กรสามารถ สร้างสมดุลชีวิต ระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว หรือ Work-life Balance ได้เอง อย่างไรก็ตามการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมข้างต้นกลับนำมาสู่ปัญหาใหม่ขององค์กร เพราะเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 ลดระดับความรุนแรงลงและองค์กรมีการรับมือกับการแพร่ระบาดที่ดีขึ้น จนหลายประเทศเริ่มมีการยกเลิกมาตรการ Work from Home และเริ่มเรียกบุคลากรกลับเข้าไปปฏิบัติงานในรูปแบบปกติมากขึ้น นำมาสู่ปัญหาที่พนักงานไม่อยากจะกลับไปปฏิบัติงานในสำนักงาน (In-person) โดย ADP Research Institute ได้จัดทำรายงาน People at Work 2022: A Global Workforce View รวบรวมความคิดเห็นของคนทำงานรวมกว่า 32,000 คน จาก 17 ประเทศ ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก, ยุโรป, อเมริกากลาง และอเมริกาเหนือ พบว่า คนทำงานทั่วโลกร้อยละ 64 ระบุว่า จะพิจารณาหางานใหม่หากนายจ้างให้กลับไปทำงานในสำนักงานแบบเต็มเวลา (Nela Richardson & Marie Antonello, 2022) ประเด็นเหล่านี้จึงเป็นความท้าทายใหม่สำหรับองค์กร และจำเป็นต้องหาวิธีการแก้ไขปัญหการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถรับมือได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับเปลี่ยน “วัฒนธรรมองค์กร” การพัฒนาทักษะทรัพยากรมนุษย์ให้เปิดรับสิ่งใหม่ๆ และไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานในลักษณะเดิมที่เคยประสบความสำเร็จ (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน), 2562) Hybrid Working เป็นการผสมผสานระหว่างการเข้าไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงาน (In-Person) กับการทำงานนอกสถานที่ หรือการทำงานทางไกล (Remote) ซึ่งเพิ่มความยืดหยุ่นให้พนักงานมากกว่าการ Work from Home เนื่องจากพนักงานสามารถเลือก ปฏิบัติงาน ณ ที่ใดก็ได้ที่เหมาะสมกับลักษณะการทำงาน ประกอบกับพนักงานเริ่มคุ้นชินกับการทำงานแบบยืดหยุ่นและไม่จำเป็นต้องเข้าไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานทุกวัน ทำให้ Hybrid Working เป็นรูปแบบที่มีการนำมาปรับใช้อย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะกับองค์กรภาคเอกชนและองค์กรในต่างประเทศ รวมถึงประเทศไทยก็มีการนำรูปแบบการทำงานดังกล่าวเข้ามาใช้มากขึ้น

การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) เป็นรูปแบบการทำงานที่ไม่ต้องเข้าสำนักงานทุกวัน เพราะสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ โดยเฉพาะจากการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) (CO Desk Workplace, 2563) ซึ่งคนทำงานจำนวนมากในโลกมีประสบการณ์โดยตรงจากยุคโควิด-19 ซึ่งพิสูจน์แล้วว่าการทำงานยังเดินหน้าต่อไปได้ด้วยการทำงานจากที่บ้าน ไม่ต้องเข้าสำนักงาน โดยพนักงานจะได้รับอิสระในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม เช่น การเข้าสำนักงานแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ อีก 2 วันที่เหลือสามารถทำงานจากที่บ้านหรือจากที่ไหนก็ได้ที่คิดว่าสามารถทำงานได้ดีที่สุด หรือมีการกำหนดวันที่แน่นอนในการเข้าสำนักงานเพื่อมาประชุม และมีวันที่พนักงานสามารถเลือกทำงานที่ไหนก็ได้ หากงานนั้นสามารถทำได้เองเพียงคนเดียว โดยการจะเข้าสำนักงานจะเน้นงานที่ต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่า ซึ่งรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดได้รับความนิยมในวงกว้างในองค์กรภาครัฐและองค์กรชั้นนำของโลก นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารองค์กรหลายคนสนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด เช่น Satya Nadella ซีอีโอของไมโครซอฟท์มองว่าการทำงานที่บ้านสามารถสร้างผลงานให้กับบริษัทได้มหาศาล แต่มีด้านที่น่าเป็นห่วงทั้งการขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่ไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ รวมไปถึงภาวะปัญหาด้านสุขภาพจิตที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่บ้านเป็นเวลานาน โดย Mark Dixon ซีอีโอของ IWG บริษัทจัดการด้านสำนักงานรายใหญ่ของโลก กล่าวว่า การทำงานแบบไฮบริด (Hybrid working) จะกลายเป็นมาตรฐานของโลกการทำงานนับตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป ทั้งนี้ Google ได้กล่าวถึงการทำงานจากที่บ้านนั้นได้เรื่องความสะดวก ตอบโจทย์ทางรอดในยุคโควิดและเป็นอนาคตที่ปฏิเสธไม่ได้ แต่การทำงานจากที่บ้านไม่สามารถทำได้คือ “ความคิดสร้างสรรค์” เพราะความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการปะทะกันทางความคิด คือ ความร่วมมือที่มนุษย์ยังจำเป็นต้องมาพบเจอกัน ซึ่งนวัตกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นใน Google ตลอดช่วงเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา นั้น หลาย ๆ ครั้งเกิดขึ้นเพราะความบังเอิญในสำนักงาน บางครั้งเป็นบทสนทนา บางครั้งเป็นการพูดคุยกันโดยไม่ได้มีการเตรียมตัวมาก่อน (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2564) โดยการทำงานแบบไฮบริดจะเป็นทางออกทั้งหมดของเรื่องนี้ เพราะได้ทั้งความสะดวกในการทำงาน ตอบโจทย์ภาพของอนาคตการทำงาน และยังมีสำนักงานเป็นทางเลือกในการผลิตงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วย แนวคิดเรื่องการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) เป็นสิ่งที่หลายองค์กรในโลกกำลังมุ่งมั่นทำอยู่ โดย Google ได้ประกาศวิสัยทัศน์ว่า อนาคตรูปแบบการทำงานของบริษัทคือให้พนักงานเข้าสำนักงานเพียงแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ ในขณะที่ธุรกิจให้เข้าพื้นที่สำนักงานกำลังถูกท้าทายเพราะเป็นยุคที่ทั่วโลกมองเห็นแล้วว่า การทำงานไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในสำนักงาน แต่สามารถผลิตงานได้ทุกหนทุกแห่ง ภาพของสำนักงานจะเปลี่ยนแปลงไปตลอดกาลและถูกตั้งคำถามมากขึ้นทุกวันว่า ยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่เพียงใดกับการเป็นสถานที่ทำงานหลักในยุคที่งานจำนวนมากสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ที่ไม่ใช่สำนักงานอีกต่อไป (ปรานต์ สุวรรณทัต, 2564)

จากการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานหลังจากเกิดการแพร่ระบาดของโควิด-19 นอกจากจะส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลแล้วยังส่งผลต่อการปรับตัวในการทำงานของผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการด้วยเช่นกัน การทำงานในรูปแบบเดิม ๆ งานประจำที่มีกิจวัตรเหมือนเดิมซ้ำ ๆ ทำให้ขาดทักษะทางความคิด การปรับเปลี่ยนขององค์กรจึงไม่อาจหมายความว่าแค่การลงทุนซื้ออุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) ใหม่ ๆ หรือการลงทุนด้วยโปรแกรมและซอฟต์แวร์อันทันสมัยเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ลงลึกไปถึงแก่นและหัวใจของการดำเนินงาน คือ วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับการก้าวสู่การเป็นองค์กรยุคใหม่ได้อย่างยั่งยืน ในขณะที่ปัจจุบันมีการปรับรูปแบบการทำงานอย่างรวดเร็ว องค์กรจำนวนมากจำเป็นต้องให้บุคลากรทำงานจากที่บ้าน การบริหารทีมงานที่ต้องทำงานจากที่บ้านเป็นประสบการณ์ใหม่สำหรับองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากร รูปแบบการทำงานอาจไม่มีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทั้งในด้านการสั่งการ การติดตาม การแก้ปัญหา องค์กรต้องปรับตัวอย่างมาก บุคลากรทุกคนต้องปรับตัวในด้านการใช้เทคโนโลยีในการทำงานมากขึ้น บุคลากรในองค์กรต้องพึ่งพาตัวเองให้มากขึ้น (พัชรา โพธิ์โพธิ์, 2563) รูปแบบการทำงานขององค์กรยุคใหม่ การประสานงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันส่งผลกระทบต่อการบริหารองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

อย่างไรก็ตาม การศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาองค์การภาครัฐและภาคเอกชน โดยผลของการศึกษานี้จะสามารถ นำมาประยุกต์ใช้กับองค์การประเภทอื่น ๆ ตลอดจนเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการภาครัฐได้ แม้ว่าเป้าหมายขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนจะมีความแตกต่างกัน แต่วิธีและเทคนิคการบริหารจัดการสามารถนำมาปรับใช้ด้วยกันได้ (ศิริประกอบ ปรกรณ์, 2562)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่อง “รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐและเอกชน สู่องค์กรยุคใหม่” เป็นการศึกษาวิจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐและเอกชน และศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการการทำงานรูปแบบผสมผสาน ทั้งนี้เพื่อนำรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมมาปรับใช้กับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และนำมาพัฒนาองค์การให้มีความพร้อมในรูปแบบองค์กรยุคใหม่ สู่การบริหารองค์กรยุคใหม่ให้ประสบความสำเร็จต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์กรภาครัฐและเอกชน
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์กรภาครัฐและเอกชน

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการทำงานแบบผสมผสาน

การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) เป็นแนวทางการทำงานที่ออกแบบมาเพื่อคนทำงานที่แท้จริง เนื่องจากบุคลากรสามารถเลือกได้ว่าทำงาน ระยะเวลา (Remote) หรือทำงานที่สำนักงาน ไม่ว่าจะอยู่ที่ใดก็สามารถทำงานได้และสามารถเลือก สถานที่ในการทำงานได้เอง นอกจากจะช่วยให้เกิดความสะดวกสบายแก่บุคลากรแล้วยังเป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การแบ่งปันข้อมูลความรู้ระหว่างกัน และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้กับบุคลากร (ยุทธนา เมธาวรรณ, 2566) เนื่องจากทุกคนจะสามารถจัดการ สมดุลชีวิตระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว หรือ Work-life Balance ได้ด้วยตัวเอง นอกจาก การทำงานแบบ Hybrid Working จะช่วยให้บุคลากรสามารถเลือกสถานที่ทำงาน และวิธีการทำงาน มีความอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานแล้ว สิ่งที่ต้องการได้มอบให้กับบุคลากร เหล่านี้ยังแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจและความรับผิดชอบในการทำงานของบุคลากรในทีมด้วย (Cisco, 2020)

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

ลักษณะของผู้ที่ทำงานแบบผสมผสาน หรือแบบระยะทางไกล (Type of Remote) มีความแตกต่างจากลักษณะของคนทำงานรูปแบบดั้งเดิมโดย Nilles (1998, pp. 20) ได้เห็นความเห็นต้องเป็นผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงานมีความมุ่งมั่นที่จะให้งานประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีวินัยในตนเองเพราะรูปแบบการทำงานไม่มีหัวหน้าคอยควบคุมต้องสามารถบังคับตนเองได้ทักษะและประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญเช่นกันเพราะจะเป็นตัวช่วยในการแก้ปัญหาต่างๆ ให้เกิดความราบรื่น และสามารถปรับให้การทำงานเกิดความสมดุลอีกทั้งควรมีความสามารถที่จะสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเนื่องจากการทำงานทางไกลและที่บ้านเป็นการทำงานที่มีการพบกันตัวต่อตัวน้อยครั้งการอาศัยสื่อเทคโนโลยีในการสื่อสารจึงเป็นสิ่งสำคัญหากไม่มีความสามารถและทักษะในการสื่อสารที่ดีแล้วอาจทำให้เกิดการสับสนและเข้าใจผิดได้รูปแบบในการดำเนินชีวิตก็ต้องมีความเหมาะสมโดยต้องสามารถแบ่งเวลาได้ว่าเวลาใดเป็นเวลาของครอบครัวเวลาใดเป็นเวลาในการทำงานสิ่งแวดล้อมที่บ้านต้องเอื้ออำนวยจึงจะทำให้ไม่เกิดความอึดอัด ดังนั้น ผู้ที่จะตัดสินใจที่จะทำงานทางไกลและที่บ้านจึงควรเป็นตัวผู้ปฏิบัติงานเองไม่ควรเกิดจากแรงกดดันหรือการบีบบังคับอันนำไปสู่ความไม่พึงพอใจในการทำงาน

การเชื่อมโยงการทำงานต่ออาศัยเทคโนโลยีที่มีการเชื่อมโยงผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตซึ่งในปัจจุบันโทรศัพท์มือถือถือเป็นตัวเชื่อมโยงเทคโนโลยีทำให้การทำงานเป็นไปอย่างง่ายตายปัจจุบันประเทศไทยได้มีการรองรับระบบที่เรียกว่า 5G ซึ่งเป็นระบบที่ทำให้การสื่อสารง่ายขึ้นแต่อุปกรณ์ หรือเครือข่ายที่มีความจำเป็นในการทำงานทางไกลและที่บ้านโดยหลักนั้น Stephen (1996, pp. 97-98) ได้กล่าวถึงฮาร์ดแวร์คอมพิวเตอร์ ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ การบริการต่าง ๆ และเครือข่ายของคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ ระบบการสื่อสารที่มีความเกี่ยวข้องกับซอฟต์แวร์ในการทำงานทางไกล เช่น Remote access ก็มีความสำคัญเช่นกันและที่ได้รับความนิยมมากคือไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic mail หรือ E-Mail) ไปรษณีย์เสียง (Voice mail) โทรสาร (Facsimile) และระบบการประชุมทางไกล (Video conference) เป็นต้น (มนัสนันท์ ศรีนาคร และพิชิต พิกษ์เทพสมบัติ, 2553)

Handy (2009) ให้ความหมายองค์กรในอนาคตว่า เพื่อความอยู่รอดองค์กรจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง ต้องสร้างความสมดุลระหว่างอำนาจและความรับผิดชอบ และเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ได้ประพฤติดำเนินปฏิบัติ และแนวทางที่คนในองค์กรได้รับรู้จากสังคม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมต้องเกิดขึ้นจากแรงผลักดันของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก ดังนั้น องค์กรยุคใหม่จะมีอิสระมากกว่าที่ผ่านมา ซึ่งเป็นวัฒนธรรมที่สำคัญในปัจจุบัน รวมถึงต้องพิจารณาคุณภาพชีวิตการทำงาน ในโลกของเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge economy) องค์กรต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work-life

balance) ของผู้ปฏิบัติงาน และความเครียดจากวัฒนธรรมของการทำงานเป็นเวลากลางคืน ชั่วโมง ในธุรกิจสมัยใหม่จะอยู่รอดได้ การค้นหาแนวทางต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่อยู่ในระดับสูง (สายพิน บันทอง, 2563) ดังนั้น องค์กรต้องมีความรับผิดชอบต่อทางสังคมเพื่อรักษาคนที่มีความรู้ ความสามารถเพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร

วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากร

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key Informants) แบบเจาะจง (purposive selection) เพื่อสอบถามความคิดเห็นจาก ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐและเอกชน รวมทั้งสิ้น 20 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากองค์การภาครัฐ จำนวน 10 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากองค์การภาคเอกชน จำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง ซึ่งมีคำถามครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมมา ประกอบด้วย ตอนที่ 1 ข้อมูลองค์กร/หน่วยงานผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ ตอนที่ 2 คำถามสำหรับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นอกจากนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) และด้านระเบียบวิธีวิจัย (methodological triangulation) (สุภางค์ จันทวานิช, 2553)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกวิธีการในการเก็บรวบรวมข้อมูล (data collection) จากหลายแหล่ง (multiple sources of evidence) ดังนี้

1. การศึกษาจากเอกสาร เป็นการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมในการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐและเอกชน มาประยุกต์ใช้ในการให้บริการขององค์การ โดยศึกษาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการประสบความสำเร็จ โดยศึกษาจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ รายงานประจำปีของหน่วยงานภาครัฐล่าสุด แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ รายงานการพิจารณา ตำราฎหมาย บทความ และเอกสารต่าง ๆ
2. การศึกษาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต (internet) และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (website) เช่น แผนปฏิบัติการของหน่วยงานภาครัฐ บริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานภาครัฐจัดให้กับผู้รับบริการ
3. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) และไม่มีส่วนร่วม (non participant observation) ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัย เช่น การสังเกตการปฏิบัติงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนว่ามีความสะดวก ความคล่องตัว ความรวดเร็วในด้านต่าง ๆ เพียงใด มีปัญหาข้อขัดแย้งหรือข้อร้องเรียนมากน้อยเพียงใด เป็นต้น โดยสังเกตจากหน่วยงานที่ไปสัมภาษณ์ การเข้าใช้บริการด้วยตนเอง การเข้าร่วมประชุมออนไลน์ ในระบบ Zoom Meeting และการสอบถามจากเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ
4. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์จากภาครัฐ เช่น ผู้บริหาร ผู้อำนวยการประจำสำนักงาน และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสมผสานของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน โดยสัมภาษณ์แบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบมีโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากเอกสาร และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของคำถามแต่ละข้อ และใช้แนวทางเชิงตรรก โดยตรวจสอบการเกิดซ้ำของข้อมูลแล้วจึงทำการสรุปแบบอุปนัยตามประเด็นที่ค้นพบจากข้อมูล และนำเสนอข้อมูลโดยสรุปความแบบพรรณนา

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์กรภาครัฐและเอกชน ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านทักษะการทำงาน จากการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความพร้อมในทักษะการทำงานแบบผสมผสาน ได้แก่ (1) ทักษะการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น (2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจและสามารถเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) ทักษะการอ่านและการใช้ข้อมูล บุคลากรส่วนใหญ่มีความพร้อมและมีความสามารถในการอ่านข้อมูล เข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้ (4) ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์สังเคราะห์ (5) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (6) ทักษะการสื่อสาร (7) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต “...โควิด-19 ทำให้อาชีพใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย การค้าขายทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงไปหมดสิ้นเชิง ทำให้หลายบริษัทปิดตัวลงเพราะขาดทักษะการทำงานสมัยใหม่และบางทีก็ตามไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป องค์กรภาครัฐมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานทางไกลมากขึ้น เช่น การประชุมผ่าน Zoom การบริหารบุคคลด้วยระบบ DPIS ซึ่งเกิดความประหยัดและสบายกับบุคลากรมาก บุคลากรจึงต้องปรับตัวให้มีความรู้ในเรื่องของดิจิทัลมากขึ้น และอีกหลายๆ ทักษะ เช่น ต้องวิเคราะห์งานให้รวดเร็ว ต้องคิดอย่างสร้างสรรค์ และที่สำคัญพวกเราทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต ต้องวิ่งเข้าหาการอบรม แทนที่จะรอให้หน่วยงานส่งไป แต่พวกเราต้องแสวงหาการอบรมใหม่ ๆ...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10) “...ภาคเอกชนเรามีการปรับตัวเรื่องทักษะการทำงานค่อนข้างมาก เพราะว่ายุคนี้เป็นยุคแห่งเทคโนโลยีดิจิทัล การที่เรามีความสามารถเฉพาะทาง มีความถนัดในวิชาชีพ กลายเป็นทักษะที่สามารถถูกทดแทนด้วย ปัญญาประดิษฐ์ หรือที่เราเคยได้ยินว่า (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งเป็นวิทยาการแขนงหนึ่งที่เราเรียนรู้ได้ ทำงานได้คล้ายกับการทำงานของสมองมนุษย์ มีความรวดเร็ว แม่นยำ เชื่อถือได้ ดังนั้นบุคลากรจึงมีการพัฒนาทักษะตนเองทุกด้าน เพราะความถนัดแค่เพียงด้านเดียวจึงไม่เหมาะกับบุคลากรในยุคปัจจุบันอีกต่อไป เช่นต้องมีทักษะการทำงานด้านดิจิทัล การสื่อสาร การใช้ข้อมูล เป็นต้น...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1)

2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทางความคิด วิสัยทัศน์ และความเชื่อมั่นของคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องนำเสนอและทำให้บุคลากรทุกคนคิดในเชิงรุก ในเชิงธุรกิจยุคใหม่ซึ่งอยู่ในรูปแบบระบบดิจิทัลทั้งระบบ ในการปรับวัฒนธรรมองค์กรเพื่อก้าวไปสู่องค์กรดิจิทัล วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยองค์กรในยุคสมัยใหม่มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการสร้างผลงานเชิงนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์กรไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นโลกาภิวัตน์ในยุคปัจจุบันควรเน้นการทำงานไม่ให้เกิดความกระจัดกระจาย เพราะวัฒนธรรมองค์กรเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร “...การที่เราจะปรับตัวให้รับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ให้ทันในยุคดิจิทัลนี้ ต้องเริ่มจากการมี Self-awareness จากนั้นก็ต้องเปิดใจรับสิ่งใหม่ ท่ามกลางความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในทุก ๆ วัน ปรับความเชื่อ ทักษะของเรา ค่านิยมแบบเดิม ที่ทำงานแบบเอกสารแบบใช้มือทำ เปลี่ยนเป็นการทำงานผ่านระบบดิจิทัล ควบคุมด้วย AI...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 20) “...วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมของเรา มีการทำงานแบบเห็นหน้ากันทุกวัน แต่ปัจจุบันในการประชุมแทบจะทุกครั้ง เราใช้ประชุมผ่านระบบ Zoom ดังนั้น ไม่ว่าบุคลากรขององค์กรเราจะอยู่ที่ใด เราก็สามารถทำงานได้โดยไม่ต้องเข้ามาทำงานที่สำนักงานเสมอไป ทำให้สะดวกต่อการเชิญผู้เข้าประชุมที่มีตำแหน่งพิเศษที่ไม่ได้ประจำในบริษัท เช่น ท่านที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น เช่นนี้วัฒนธรรมการทำงานของเราจึงปรับเปลี่ยนไปจากยุคสมัยเดิมมาก...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 13)

3) ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า องค์กรมีการปรับโครงสร้างจากโครงสร้างแนวดิ่ง (vertical structure) เป็นโครงสร้างแนวนอน (horizontal structure) เพราะการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (decentralization) โดยพนักงานที่ทำงานแบบผสมผสานจะใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ขั้นตอนในการกำกับดูแลน้อยลงเนื่องจากปฏิบัติงานห่างไกลจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีลักษณะยืดหยุ่น (agile) ภายใต้การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน “...องค์กรต้องสร้างการเรียนรู้ให้กับบุคลากร เน้นการให้ความสำคัญกับสถานที่ทำงานน้อยลง แต่ไปเน้นผลงานแทน และต้องทำให้คนทำงานยุคสมัยนี้เป็นคนที่ยืดหยุ่นมาก ปรับตัวได้เร็วทุก ๆ สถานการณ์ และพร้อมรับมือเสมอ...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 17) “...องค์กรเรามีการกระจายอำนาจการตัดสินใจมากขึ้น จากเดิมที่ต้องเสนองานให้ผู้บริหารสูงสุดอนุมัติเพียงคนเดียว

.....
ก็เปลี่ยนเป็นการกระจายงานไปที่ผู้อำนวยการฝ่ายต่าง ๆ ทำให้การทำงานรวดเร็วขึ้น และบุคลากรก็พึงพอใจในโครงสร้างองค์กรแบบนี้...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 11)

4) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรมีการจัดหาและสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมการสื่อสาร ตลอดจนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ในการทำงานแบบผสมผสาน โดยมีแนวทางการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีและช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมแบบออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การประสานงานผ่านแอปพลิเคชันสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม การปฏิบัติงานร่วมกันผ่านแอปพลิเคชันการทำงานสำนักงานออนไลน์ การปฏิบัติงานผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อทำงานผ่านระบบหรือช่องทางดิจิทัลที่องค์กรกำหนด รวมทั้งการดูแลรักษาความปลอดภัยของอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานแบบผสมผสาน การป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ (ransomware) ปกป้องการสูญหายของข้อมูล (data loss) และความรัดกุมในการเข้าถึงแฟ้มข้อมูลที่สำคัญขององค์กร “...บุคลากรขององค์กรมีความพร้อมและความรู้ทั้งในเชิงดิจิทัล ความรู้เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลพื้นฐานการใช้อุปกรณ์ทางด้านดิจิทัล เช่น การใช้เทคโนโลยีคลาวด์ และ AI สนับสนุนการให้บริการแก่ประชาชนได้หลากหลายรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การใช้แอปพลิเคชัน VooV Meeting จากเท็นเซ็นต์ ซึ่งเป็นโซลูชัน Video Conference ผ่านระบบคลาวด์ที่มีประสิทธิภาพสูง ปลอดภัย และมีเสถียรภาพช่วยเสริมการให้บริการ Telemedicine เช่น การให้คำปรึกษาทางไกล ผูกอบรมและพัฒนาติดตามงานได้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น หรือใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารกันระหว่างบุคลากรด้วยกันเองกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5) “...ในการทำงานที่บ้าน หรือแบบไฮบริด นี้ บางที่อาจไม่มีความปลอดภัยในเรื่องของเครือข่ายเหมือนตอนที่ทำงานที่สำนักงาน ฉะนั้น ไอทีส่วนกลางจึงต้องเตรียมพร้อมติดตั้งโปรแกรมป้องกันไวรัส เฟอร์วัง และติดตามได้นับวันนับยุคของบุคลากร ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องเตรียมหาโซลูชันที่ป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ ป้องกันการสูญหายของข้อมูล...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 14)

5) ด้านภาวะผู้นำ ศักยภาพของผู้นำ บทบาทและการตัดสินใจในการบริหารองค์กรในยุคสมัยใหม่นั้น ความอยู่รอดขององค์กรในยุคใหม่ต่างจากเดิม บทบาทของผู้นำสมัยใหม่ต้องมีความกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีความรวดเร็วในการบริหารองค์กร กล้าตัดสินใจ โดยผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม มีการสร้างความมุ่งมั่น บริหารจัดการความเสี่ยง และมีความสามารถในการใช้และพัฒนานวัตกรรมในองค์กรได้เป็นอย่างดี จึงทำให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล “...ผู้นำขององค์กรมีความพร้อมในการตัดสินใจมาก โดยกล้าตัดสินใจปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากเดิมทำงานในที่ตั้ง พอเกิดสถานการณ์ COVID และหลังจาก COVID จบลง มีการปรับวิธีการทำงานเป็นการทำงานทางไกลมีการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามมาตรการต่าง ๆ อย่างเข้มข้น พร้อมให้แต่ละหน่วยงานจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องขององค์กร (BCP) ที่สอดคล้องกับภารกิจงานและสถานการณ์ปัจจุบัน...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4) “...ผู้นำองค์กรมีการสร้างมาตรฐานภารกิจขององค์กรใหม่ ตั้งบรรทัดฐานรูปแบบการโต้ตอบใหม่ เพื่อให้ดำเนินการตามยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานที่สร้างสรรค์ และมีกระบวนการทำงานที่โปร่งใส ทำให้บุคลากรรู้สึกมีเสถียรภาพ...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 18)

2. ปัญหาและอุปสรรคในการการทำงานแบบผสมผสานขององค์กรภาครัฐและเอกชน

1) การทำงานรูปแบบผสมผสานไม่เหมาะสมกับงานบางประเภท เช่น งานด้านวิศวกร งานด้านอุทกวิทยา เป็นต้น

2) ปัญหาด้านเทคโนโลยี ขาดความพร้อมของอุปกรณ์ และการเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับการทำงานที่บ้าน บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และยังพบปัญหาการบริหารจัดการข้อมูลในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านไซเบอร์

3) ปัญหาขาดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนชื่นชอบการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพราะรู้สึกได้รับการถ่ายทอดผลงานเชิงบวกจากเพื่อนร่วมงานมากกว่านั่งทำงานคนเดียว

4) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรเพราะการทำงานที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม

5) ด้านผู้รับบริการ ประชาชนบางส่วนยังไม่สามารถเข้าถึงงานบริการได้ เนื่องจากขาดอุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าถึง รวมทั้งขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี-ดิจิทัล

6) ความหลากหลายของช่วงอายุ ส่งผลต่อทักษะความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน และการทำงานทางไกลไม่เหมาะกับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ไม่มีประสบการณ์หรือประสบการณ์การทำงานน้อย

“...การทำงานแบบผสมผสานไม่ได้เหมาะสมกับทุกคน และลักษณะงานทุกงาน ทุกตำแหน่ง บางงานที่เกี่ยวกับความเฉพาะทาง เช่น วิศวกร นักวิชาการดิน น้ำ ต่างๆ จำเป็นต้องลงไปตรวจงานและสั่งการที่พื้นที่ จึงไม่สามารถทำงานแบบผสมผสานได้...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 16) “...ปัญหาด้านเทคโนโลยี องค์การยังขาดความพร้อมของอุปกรณ์ และการเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพและเหมาะกับการที่พวกเราทำงานที่บ้าน บุคลากรบางคนก็อายุมากแล้วไม่ทันต่อการใช้เทคโนโลยีจึงเป็นอุปสรรคต่อการทำงานอย่างยิ่ง...” (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3)

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา สามารถสรุปและอภิปรายได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐและเอกชน ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านทักษะการทำงาน พบว่า องค์การมีความจำเป็นในการสนับสนุนเพื่อเพิ่มทักษะทางด้านดิจิทัลให้กับบุคลากรในองค์การอย่างสม่ำเสมอ การศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรและองค์การ ซึ่งเป็นทักษะที่เรียกว่า Soft skill เป็นทักษะที่มีความจำเป็นอย่างมากเพราะเป็นทักษะที่ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลไม่สามารถทำแทนได้ ซึ่งองค์การใดที่บุคลากรมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรยุคใหม่อย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (2564) ที่ศึกษาเรื่องทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19 ประกอบด้วย ทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่น ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะการใช้ข้อมูล ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะเชิงดิจิทัล ทักษะความฉลาดทางอารมณ์ และทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต

2) ด้านวัฒนธรรมองค์การ เป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึงเป็นลำดับแรก ๆ ขององค์การ องค์การจำเป็นต้องปรับกระบวนการทางความคิด วิสัยทัศน์ และความเชื่อมั่นของคนในองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกคน ต้องนำเสนอและทำให้บุคลากรทุกคนคิดในเชิงรุก ในเชิงรุกก็ยุคใหม่ซึ่งอยู่ในรูปแบบระบบดิจิทัลทั้งระบบ ในการปรับวัฒนธรรมองค์การเพื่อก้าวไปสู่องค์กรดิจิทัล วัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัลมีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยองค์การในยุคสมัยใหม่มีวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการสร้างผลงานเชิงนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนรูปแบบองค์การไปในทิศทางที่สอดคล้องกับสถานการณ์ความเป็นโลกาภิวัตน์ในยุคปัจจุบันควรเน้นการทำงานไม่ให้เกิดความกระจัดกระจาย เพราะวัฒนธรรมองค์การเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดของคนในองค์การ สวทช. (2562) กล่าวว่า วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม การมีพลังความคิดของบุคลากร รวมทั้งการร่วมมือกันระหว่างคนกับเทคโนโลยี เป็นความเชื่อมโยงสอดคล้องในการมองภาพในอนาคตขององค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่สำคัญยิ่ง

3) ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่าองค์การมีการปรับโครงสร้างจากโครงสร้างแนวดิ่ง (vertical structure) เป็นโครงสร้างแนวนอน (horizontal structure) เพราะการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (decentralization) โดยพนักงานที่ทำงานแบบผสมผสานจะใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ขั้นตอนในการกำกับดูแลน้อยลงเนื่องจากปฏิบัติงานห่างไกลจากหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีลักษณะยืดหยุ่น (agile) ภายใต้การนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับการศึกษาของวลัยพร รัตนเศรษฐ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2564) ที่ระบุว่าบทบาทของภาครัฐในการบริหารจัดการในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คือการจัดวางระบบ กลไก ในการปฏิบัติงานเสียใหม่ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจะสามารถแก้ไขปัญหาหรือภัยคุกคามต่างๆที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้

4) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พบว่า องค์การมีการจัดหาและสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัล โปรแกรมการสื่อสาร ตลอดจนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ในการทำงานแบบผสมผสาน โดยมีแนวทางการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีและช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมแบบออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การประสานงานผ่านแอปพลิเคชันสนับสนุนการทำงานร่วมกัน เป็นทีม การปฏิบัติงานผ่านอินเทอร์เน็ตเพื่อทำงานผ่านระบบหรือช่องทางดิจิทัลที่องค์กรกำหนด รวมทั้งการดูแลรักษาความปลอดภัยของอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานแบบผสมผสาน การป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ (ransomware) ปกป้องการสูญหายของข้อมูล (data loss) และความรัดกุมในการเข้าถึงแฟ้มข้อมูลที่สำคัญขององค์การ สอดคล้องกับ Cisco (2020) ที่กล่าวว่า เครือข่ายภายในบ้านกลายเป็นหนึ่งในส่วนสำคัญที่สุดของเครือข่ายองค์กร และภัยคุกคามที่เพิ่มขึ้นต่อภัยสำคัญของระบบรักษาความปลอดภัยที่มุ่งเน้นผู้ใช้ ตลอดจนองค์การพิจารณาว่า “แอป (APP) ที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน” มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานแบบผสมผสาน

5) ด้านภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำมีศักยภาพของผู้นำ บทบาทและการตัดสินใจความกล้าตัดสินใจปรับเปลี่ยน การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม ทั้งนี้เพราะการบริหารงานในยุคปัจจุบัน องค์กรภาครัฐต้องตอบสนองกับภาวะที่ไม่ปกติที่ไม่เคยประสบมาก่อน จึงต้องอาศัยการคิดนอกกรอบ การคิดพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ และนำมาใช้ประโยชน์หรือแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การปฏิบัติงานไม่สะดุดหยุดลง และยังสามารถให้บริการประชาชนต่อไปได้อย่างราบรื่น JobsDB (2017) กล่าวว่า การปรับกระบวนการทำงานของคนในองค์กรเริ่มจากผู้บริหารต้องนำเสนอและทำให้บุคลากร ภายในองค์กรมองเห็นเรื่องการคิดในเชิงธุรกิจยุคใหม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปแบบดิจิทัลทั้งระบบ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการการทำงานแบบผสมผสานขององค์กรภาครัฐและเอกชน

การทำงานรูปแบบผสมผสานไม่เหมาะสมกับงานบางประเภท เช่น งานด้านวิศวกรรม งานด้านอุทกวิทยา และงานที่งานเฉพาะทาง และต้องลงพื้นที่ตรวจและสั่งการ และยังพบปัญหาด้านเทคโนโลยีว่าองค์กรขาดความพร้อมของอุปกรณ์ และการเชื่อมต่อระบบอินเทอร์เน็ตที่ไม่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับการทำงานที่บ้าน บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และยังพบปัญหาการบริหารจัดการข้อมูลในหน่วยงาน รวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านไซเบอร์ นอกจากนี้ยังพบปัญหาขาดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้รับบริการบางส่วนยังไม่สามารถเข้าถึงงานบริการได้ เนื่องจากขาดอุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าถึง รวมทั้งขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี-ดิจิทัล ทั้งนี้ ความหลากหลายของช่วงอายุ ส่งผลต่อทักษะความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน และการทำงานทางไกลไม่เหมาะกับผู้ที่ปฏิบัติงานที่ไม่มีประสบการณ์หรือประสบการณ์การทำงานน้อย สอดคล้องกับงานวิจัยของ World Economic Forum (2018) พบว่า 54% ของแรงงานทั้งหมดต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ทั้งการเพิ่มทักษะ (Reskill) และทักษะปัจจุบัน (Upskill) สำหรับประเทศไทย รายงานระบุว่า ผู้ประกอบการให้ความเห็นสอดคล้องกับภาพรวมทั่วโลก คือ ประมาณครึ่งหนึ่งของแรงงานไทยต้องรับการพัฒนาทักษะทั้งด้านความชำนาญทางเทคนิค โดยเฉพาะการคิดวิเคราะห์และคิดเชิงนวัตกรรม และคิดเชิงสร้างสรรค์ และคิดริเริ่ม รวมถึงความสามารถเข้าใจจิตใจและอารมณ์ของผู้อื่นได้ ทั้งนี้ ทุนย่นต์ไม่สามารถเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ได้เช่นมนุษย์

บทสรุป

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์กรภาครัฐและเอกชน ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทักษะการทำงาน 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) โครงสร้างองค์กร 4) เทคโนโลยีดิจิทัล และ 5) ภาวะผู้นำ ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์กรภาครัฐและเอกชน สู่องค์กรยุคใหม่
ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1.1 ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐและเอกชน ส่องค์การยุคใหม่ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทักษะการทำงาน 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) โครงสร้างองค์กร 4) เทคโนโลยีดิจิทัล และ 5) ภาวะผู้นำ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ (1) องค์การภาครัฐและเอกชนควรมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานบริการประชาชน ในเรื่องของการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการให้เป็นรูปแบบดิจิทัล ตลอดจนหน่วยงานควรมีการปรับคู่มือบริการประชาชนให้เป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลาที่หน่วยงานได้ดำเนินการปรับปรุง และเผยแพร่ให้ผู้รับบริการทราบ

1.2 ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานแบบผสมผสานขององค์การภาครัฐและเอกชน ได้แก่ (1) การทำงานรูปแบบผสมผสานไม่เหมาะสมกับงานบางประเภท เช่น งานด้านวิศวกรรม (2) ปัญหาด้านเทคโนโลยี อุปกรณ์และการเชื่อมต่อ (3) ปัญหาขาดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา (4) ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรจากการทำงานที่เปลี่ยนแปลงจากเดิม (5) ด้านผู้บริการบางส่วนยังไม่สามารถเข้าถึงงานบริการได้ เนื่องจากขาดอุปกรณ์ที่ใช้ในการเข้าถึง รวมทั้งขาดความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี-ดิจิทัล (6) ความหลากหลายของช่วงอายุที่ส่งผลต่อทักษะความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน ดังนั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ (1) องค์การภาครัฐและเอกชนควรเร่งพัฒนางานด้านเทคโนโลยี อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับงานด้านสนับสนุน และงานบริการประชาชน โดยพัฒนาให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี (2) องค์การภาครัฐควรเร่งปรับลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่เป็นการให้บริการประชาชนให้เป็นไปในลักษณะการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ให้เทียบเท่าการให้บริการของเอกชน

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้อาศัยความรู้ใหม่ที่สำคัญ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานรูปแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐและเอกชน ส่องค์การยุคใหม่ได้พบปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านทักษะการทำงาน 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) โครงสร้างองค์กร 4) เทคโนโลยีดิจิทัล และ 5) ภาวะผู้นำ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การทุกองค์การ โดยควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จทั้ง 5 ปัจจัยดังกล่าว สำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็น ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลสำเร็จต่อการปฏิบัติงานที่บ้านและลักษณะการทำงานทางไกลในรูปแบบอื่นๆ ในยุคหลังสมัยใหม่ตลอด เพื่อปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.2 ควรมีการศึกษาสำรวจความต้องการของบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนต่อรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน การทำงานทางไกล หรือการทำงานในรูปแบบอื่นๆ ในยุคหลัง COVID – 19

เอกสารอ้างอิง

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). ทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19. *วารสาร มจร พุทธปัญญา ปรีทธรคน*. 6(3), 163-176.
- กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2553). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร (Innovation management for executives—IMEs)*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. (2564). *ทำไมการทำงานแบบ Hybrid คือคำตอบในยุค Next Normal*. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2564, จาก <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/salary-man/hybrid-working.html>
- ปรานต์ สุวรรณทัต. (2564). *Google ประกาศแนวทางการทำงานแบบ “ไฮบริด” เข้าออฟฟิศ 3 วัน เลือก ทำงานจากที่ไหนก็ได้*. สืบค้นเมื่อ 6 พฤษภาคม 2567, จาก <https://brandinside.asia/google-hybrid-work/>
- ประกอบ ศิริปรกรณ์. (2562). 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง. พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พัชรา โพธิ์โพธิ์. (2563). *หัวหน้าจะสร้างความผูกพันพนักงานในช่วง Work from Home ได้อย่างไร*. สืบค้นเมื่อ 20 กรกฎาคม 2567 จาก <https://techsauce.co/tech-and-bix/tips-for-successfully-managing-remote-teams-during-work-from-home>
- มนัสนันท์ ศรีนาคร และพิชิตพิทักษ์เทพสมบัติ. (2553). การทำงานทางไกลและที่บ้าน Telework and Work at Home. *วารสารการจัดการสิ่งแวดล้อม*. 6(1), 109–118.
- ยุทธนา เมธาวรรณ และ เสาวนีย์ สมันต์ตรีพร. (2566). การบริหารรูปแบบการทำงานระยะไกลในภาวะวิกฤตที่ส่งผลต่อผลิภาพการทำงานของพนักงานบริษัท. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*. 7(1), 510-527.
- วลัยพร รัตนเศรษฐ และ สมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์. (2564). บทบาทของภาครัฐในการบริหารจัดการกับการแพร่ระบาดของโควิด-19. *วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. 4(2), 171-187.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) (2562). *Digital transformation กับผลกระทบและการปรับตัวของหน่วยงาน*. สืบค้นเมื่อ 22 กรกฎาคม 2567, จาก <https://www.nstda.or.th/th/nstda-knowledge/12566-dx-organisation>
https://www.nstda.or.th/home/knowledge_post/dx-organisation/
- สายพิน ปั่นทอง, (2563, 9-10 กรกฎาคม). *กลยุทธ์การจัดการรูปแบบการทำงานเพื่อการพัฒนาสู่องค์กรยุคใหม่*. เอกสารนำเสนอในที่ประชุม การประชุมวิชาการระดับชาติ ครั้งที่ 12 มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จังหวัดนครปฐม.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2553). *วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ*. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- CO Desk Workplace. (2563). *ไฮบริดสสย! Hybrid Working คืออะไร? สรุปครบ จบในที่เดียว*. Retrieved June 1, 2024, from <https://www.codeskworkplace.com/what-is-hybrid-working/>
- Cisco. (2020). *VNI complete forecast highlights*. Retrieved June 1, 2020, from https://www.cisco.com/c/dam/m/en_us/solutions/service-provider/vni-forecast-highlights/pdf/Asia_Pacific_2020_Forecast_Highlights.pdf
- Daft, R.L. (2013). *Understanding the Theory and Design of Organizations*. 11thed. Canada: South Western, Cengage Learning.
- Handy, C. (2009). *Revisiting the Concept of the Corporation*, In F. Hesselbein and M. Goldsmith. (eds.). *The Organization of Future: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*. San Francisco: Jossey-Bass, 88-97.
- Institute, K. (2022). *The Future of Hybrid Work: Overcoming Challenges, Capitalizing on Opportunities*. Retrieves June 21, 2024, from <https://kenaninstitute.unc.edu/kenan-insight/the-future-of-hybridwork-overcoming-challenges-capitalizing-on-opportunities/>
- JobsDB. (2017). *ก้าวสู่วัฒนธรรมองค์กรยุคใหม่ Digital Organization*. สืบค้นเมื่อ 12 มิถุนายน 2567, จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/วัฒนธรรมองค์กรยุค-digital>
- Nilles, J. M. 1998. *Managing Telework: Strategies for Managing the Virtual Workforce*. New York: Wiley.
- Richardson, N. & Marie Antonello. (2022). *People at Work 2022: A Global Workforce View*. Roseland, New Jersey: ADP Research Institute.
- Stephen, s. (1996). *Flexible Working: a Strategic Guide to Successful Implementation and Operation*. London: Kogan Page.
- World Economic Forum. (2018). *The Future of Report 2018*. Retrieves July 27, 2024, from <http://www.weforum.org>.