

ผลกระทบของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความเป็นอิสระในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานทำงานแบบผสมผสาน

สุชาดา อุดมวัฒน์วงศ์¹

อรวี ศรีบุญลือ^{2*}

Received 11 March 2025

Revised 28 March 2025

Accepted 30 March 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลกระทบของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความเป็นอิสระในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานทำงานแบบผสมผสาน การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีการนำรูปแบบสถานทำงานแบบผสมผสานมาใช้ จำนวน 275 คน สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ในรูปแบบของโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิจัย พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีผลเชิงบวกต่อความเป็นอิสระในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานทำงานแบบผสมผสานอย่างมีนัยสำคัญ-นอกจากนี้ ความเป็นอิสระในการทำงานมีผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานทำงานแบบผสมผสานอย่างมีนัยสำคัญ และทำหน้าที่เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วนในผลกระทบของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานทำงานแบบผสมผสานอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 0.248 ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนจากองค์กร โดยเฉพาะด้านทรัพยากร เทคโนโลยี และนโยบายที่เอื้อต่อการทำงาน รวมไปถึงการส่งเสริมความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน ซึ่งส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานในสถานทำงานแบบผสมผสาน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนจากองค์กร และความเป็นอิสระในการทำงาน ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงาน ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป

คำสำคัญ: สถานทำงานแบบผสมผสาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การสนับสนุนจากองค์กร ความเป็นอิสระในการทำงาน

^{1 2} ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

email: ¹ suchada.ud@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON JOB AUTONOMY AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN A HYBRID WORKPLACE

Suchada Udomwatwong¹

Orawee Sriboonlue^{2*}

Abstract

The purpose of this research was to examine the impact of organizational support on job autonomy and employee performance in a hybrid workplace. The research methodology was quantitative research with survey method using questionnaires for data collection. The respondents were 275 employees of a state-owned energy company in Bangkok that has implemented a hybrid workplace model. Descriptive statistics such as frequency, percentage, mean and standard deviation were used to analyze the data. Based on the hypothesis tests, Pearson's product-moment correlation coefficient and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) were used as inferential statistics.

The research results showed that organizational support had a significant positive impact on job autonomy and employee performance in a hybrid workplace. In addition, job autonomy also had a significant positive impact on employee performance in a hybrid workplace and served as a partial mediator of the impact of organizational support on employee performance. The coefficient of determination (R^2) was found to be 0.248. Furthermore, the results highlight the importance of organizational support, especially in terms of resources, technology and strategies that facilitate work, as well as promoting job autonomy. These factors were found to have a positive impact on employee performance in a hybrid workplace. Therefore, organizations should prioritize these factors when planning and determining appropriate strategies to meet employee needs in the evolving work environment.

Keywords: Hybrid Workplace, Employee Performance, Organizational Support, Job Autonomy

^{1 2} Department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University

email: ¹ suchada.ud@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

บทนำ

ก่อนการแพร่ระบาดของโควิด-19 แนวคิดเกี่ยวกับสถานที่ทำงานแบบผสมผสานยังไม่ได้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายจากองค์กร โดยทั่วไป พนักงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานในสำนักงานเท่านั้น แต่เมื่อปี พ.ศ. 2563 องค์การอนามัยโลกได้ประกาศว่า โควิด-19 เป็นโรคระบาด ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามที่จะแสวงหาแนวทางในการดำเนินงานภายใต้การล็อกดาวน์ ทำให้บริษัทหลายแห่งเริ่มนำระบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสานมาใช้ (Peprah, 2023) และภายหลังจากการลดลงของจำนวนผู้ติดเชื้อโควิด-19 หลายองค์กรได้วางเป้าหมายในการวางแผนการทำงานในอนาคต โดยการพัฒนา รูปแบบสถานที่ทำงานที่ผสมผสานการทำงานร่วมกันแบบตัวต่อตัว กับการทำงานระยะไกล ซึ่งเป็นแนวทางที่เรียกว่า รูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน โดยยังคงความยืดหยุ่นและความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวเหมือนอย่างที่เคยได้รับขณะทำงานจากที่บ้าน ด้วยเหตุนี้ แนวคิดดังกล่าวจึงถูกนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย ไม่เพียงแต่องค์กรทั่วไปเท่านั้น อุตสาหกรรมด้านพลังงานก็มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ องค์กรที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านพลังงาน ได้มีการนำแนวคิดสถานที่ทำงานแบบผสมผสานมาใช้ โดยปรับนโยบายการทำงานจากสถานที่ต่าง ๆ (Work from Anywhere) เพื่อเป็นรูปแบบการทำงานใหม่ อีกทั้งมีการปรับกระบวนการทำงานให้อยู่ในรูปแบบ Digitalization โดยได้มีการกำหนดแนวปฏิบัติ เรื่องการทำงานจากสถานที่ต่าง ๆ (Work from Anywhere) ได้สัปดาห์ละไม่เกิน 2 วัน เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในระยะยาว

สถานที่ทำงานแบบผสมผสาน เป็นรูปแบบการทำงานที่พนักงานสามารถทำงานทั้งภายในสำนักงานและทำงานที่บ้าน (Work from Home) หรือทำงานทางไกล (Remote working) อีกทั้งยังสามารถเลือกเวลาในการทำงานได้ด้วยตนเอง จึงเป็นรูปแบบการทำงานที่ให้ความอิสระในการทำงาน และมีความยืดหยุ่น (จิรวรรณ สิทธิฤทธิ์, 2565) ซึ่งพนักงานที่ทำงานในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน ได้ระบุว่า การทำงานแบบผสมผสานช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และนำมาซึ่งประโยชน์มากมายให้กับธุรกิจ เช่น การรักษาพนักงาน เพิ่มผลผลิต เพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน และสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอื่น ๆ (Singh & Joshi, 2022) อีกทั้งยังส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยช่วยลดต้นทุนขององค์กร กระตุ้นนวัตกรรม และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาดแรงงาน พร้อมทั้งปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานและลดผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากการเดินทาง ในทางกลับกัน แม้จะมีข้อดีหลายประการแต่ก็ยังคงมีความท้าทายที่ต้องเผชิญ เช่น ความเสี่ยงในการเลือกปฏิบัติ ความเสี่ยงด้านไซเบอร์และการละเมิดข้อมูล ความต้องการทักษะใหม่ ๆ ในการสื่อสาร ความตระหนักรู้ ทักษะด้านเทคนิค ความคิดสร้างสรรค์ และการบริหารเวลา (Garg, 2022) ในขณะเดียวกัน การทำงานรูปแบบนี้ยังมีข้อเสีย เช่น ความรู้สึกโดดเดี่ยว การขาดความร่วมมือและการทำงานร่วมกันของทีม และความยากในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นในการปรับตัวครั้งใหญ่ และสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อจัดการกับความซับซ้อนในการทำงานระยะไกล เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานยังคงมีประสิทธิผลในการทำงาน (Naysmith & Samuelsson, 2024)

ความท้าทายประการหนึ่งที่สำคัญในการทำงานแบบผสมผสาน คือ การปฏิบัติงานของพนักงาน ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งงานวิจัยหลายชิ้นได้มีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance) ภายใต้รูปแบบดังกล่าว การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการศึกษาเชิงประจักษ์ของ Naysmith and Samuelsson (2024) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลในเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน ช่วยลดความเครียด และเพิ่มความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม โดยการสนับสนุนขององค์กรในบริบทของสถานที่ทำงานแบบผสมผสานนั้นครอบคลุมถึงการเตรียมโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล การกำหนดนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อความร่วมมือ การพัฒนาทักษะดิจิทัล และการจัดสวัสดิการที่คำนึงถึงสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรและความเป็นอิสระในการทำงาน (Work autonomy) มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการศึกษาของ Gerards (2018 as cited in Naqshbandi, 2023) แสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนจากองค์กรในรูปแบบของการมอบอิสระในการตัดสินใจ การเลือกสถานที่และเวลาในการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นแก่พนักงาน จะนำไปสู่การมีส่วนร่วมและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปยังผลการปฏิบัติงานของพนักงานในที่สุด ดังนั้น ความเป็นอิสระในการทำงานจึงอาจเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีกลไกความสัมพันธ์ในลักษณะที่การสนับสนุนจากองค์กรจะส่งเสริมให้เกิดความเป็นอิสระในการทำงาน และความเป็นอิสระนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในเชิงบวก

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีงานวิจัยหลายชิ้นศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน แต่ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพ โดยใช้การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ อีกทั้งงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในบางภูมิภาค ซึ่งอาจจำกัดความสามารถในการสรุปผลในบริบทสากล นอกจากนี้ ยังไม่มีการศึกษาในบริบทของประเทศไทย ที่คำนึงถึงความแตกต่างของค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งอาจส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร ความเป็นอิสระในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น การศึกษานี้จึงมุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์และกลไกของผลกระทบที่การสนับสนุนจากองค์กรมีต่อความเป็นอิสระในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน ในบริบทของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่แนวทางในการพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดแรงงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานในปัจจุบัน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาผลกระทบของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความเป็นอิสระในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน

2. เพื่อศึกษาผลกระทบของความเป็นอิสระในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน

3. เพื่อศึกษาผลกระทบของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน ผ่านความเป็นอิสระในการทำงาน

การทบทวนวรรณกรรม

สถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid workplace) เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์แบบเสมือนจริง และการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งเริ่มต้นในช่วงที่มีการระบาดของ Covid-19 โดยผลักดันให้ธุรกิจและพนักงานต้องปรับตัวอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การทำงานระยะไกลที่เคยเป็นวิธีแก้ปัญหาชั่วคราวได้กลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ของการทำงานในปัจจุบัน (Verma et al., 2022) ซึ่ง Albreiki et al. (2023) ระบุว่า สภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน เป็นการรวมเอาการทำงานจากที่บ้าน และการทำงานในสำนักงานเข้าด้วยกัน โดยเน้นรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ซึ่งมีข้อดีหลายประการ เช่น การลดเวลาในการเดินทาง การเพิ่มความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และการลดความเครียดจากการเดินทาง ในขณะเดียวกันก็มีความท้าทาย เช่น การขาดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และความคาดหวังในผลผลิตที่สูงขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ และการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการทำงานในรูปแบบดังกล่าว

ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance) คือ ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ และบทบาทที่ได้รับมอบหมายในขอบเขตของงานและองค์กร ซึ่งผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะประเมินในสองด้าน ได้แก่ (1) การประเมินโดยตรงผ่านผลการปฏิบัติงาน โดยวัดความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งวัดผลได้จากการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ (2) การประเมินโดยอ้อมผ่านพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งวัดพฤติกรรมของพนักงานที่ส่งผลต่อบรรยากาศการทำงาน และความสำเร็จขององค์กรโดยอ้อม เช่น การทำงานร่วมกันเป็นทีม การช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน (Naqshbandi, 2023) อีกทั้ง Behson (2023) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้รูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสานนั้น องค์กรจำเป็นต้องปรับให้เหมาะสม โดยไม่เน้นที่เวลาในการเห็นพนักงานแบบตัวต่อตัว แต่เน้นการประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ควบคู่กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งควรใช้ระบบรายงานผลที่โปร่งใส และใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงาน เพื่อให้การประเมินเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Performance)

ทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) อธิบายถึงแรงจูงใจของพนักงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านการตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาขั้นพื้นฐาน 3 ประการ ได้แก่ ความเป็นอิสระ (Autonomy) ความสัมพันธ์ (Relatedness) และความสามารถ (Competence) การให้พนักงานเลือกสถานที่ทำงานตามความเหมาะสมช่วยเพิ่มแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance) (Naysmith & Samuelsson, 2024)

โมเดลความต้องการ-ทรัพยากรในงาน (Job Demands - Resources Model: JD-R Model) อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้ ความต้องการในงาน (Job demands) เป็นปัจจัยที่สร้างความเครียดและเหนื่อยล้า เช่น ภาระงานมาก ความกดดันด้านเวลา ความขัดแย้งในที่ทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความเหนื่อยล้าทางร่างกายและจิตใจ (Burnout) และส่งผลเสียต่อผลการปฏิบัติงาน และทรัพยากรในงาน (Job resources) เป็นปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน เช่น การสนับสนุนจากองค์กร อิสระในการทำงาน โอกาสพัฒนาตนเอง และการมีส่วนร่วมในตัดสินใจ โดยทรัพยากรในงานที่เพียงพอช่วยลดผลกระทบจากความต้องการในงาน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในงาน (Work engagement) และผลักดันผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Naqshbandi, 2023) นอกจากนี้ การศึกษาของ Jaß et al. (2024) ได้กล่าวเพิ่มเติม ถึงการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) ในการเพิ่มความเป็นอิสระในการทำงาน (Job autonomy) ส่งผลให้เกิดสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวที่ดีขึ้น จึงช่วยให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การสนับสนุนจากองค์กรที่ไม่เพียงพอ อาจส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานลดลง

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและองค์กร ขึ้นอยู่กับการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ องค์กรสามารถส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ด้วยการให้การสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ ในขณะเดียวกันพนักงานจะตอบแทนองค์กรด้วยความมุ่งมั่น ความพยายาม และความสามารถในการสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Saleem et al., 2021)

ทฤษฎีการรับรู้การสนับสนุนองค์กร (Perceived Organizational Support Theory: POS Theory) อธิบายถึงการรับรู้ของพนักงานต่อการสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) ทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าในองค์กร จึงช่วยเสริมสร้างความผูกพันและแรงจูงใจ ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวม (Zhu & Song, 2022)

ทฤษฎีการเสริมอำนาจ (Empowerment Theory) ซึ่งอธิบายว่า กลไกทางจิตวิทยาที่มีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นและส่งเสริมทัศนคติรวมถึงพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยการมอบอิสระและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานช่วยเพิ่มความรู้สึกมีอำนาจในตนเอง (Self-Empowerment) ซึ่งนำไปสู่การสร้างความผูกพันกับองค์กร ลดอัตราการลาออก และเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Liu et al., 2011)

โมเดลคุณลักษณะงาน (Job Characteristics Model: JCM) อธิบายถึงลักษณะของงานที่กระตุ้นแรงจูงใจของพนักงาน โดยมี 5 องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (Skill variety), ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity), ความสำคัญของงาน (Task significance), ความมีอิสระในการทำงาน (Job autonomy) และผลสะท้อนจากงาน (Feedback) โดยองค์ประกอบเหล่านี้จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงาน (ปิยมาภรณ์ กุ๊กติไตรี, 2561) นอกจากนี้ การศึกษาของ Purba et al. (2024) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทสำคัญในการสร้างรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานให้ประสบความสำเร็จอีกด้วย

การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การสนับสนุนจากองค์กร โดยการสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน จัดหาทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นแรงจูงใจภายนอกที่สามารถกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น (Naysmith & Samuelsson, 2024) โดยการสนับสนุนจากองค์กรจะส่งผลเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า มีความหมาย และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น (Chakraborty et al., 2022) ซึ่งการให้ทรัพยากรสำหรับงานที่เพียงพอจะช่วยลดผลกระทบด้านลบจากความตึงเครียดในการทำงาน และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในงาน (Naqshbandi, 2023) อีกทั้งยังช่วยสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตัวพนักงาน (Zhu & Song, 2022) ซึ่งพนักงานจะตอบสนององค์กรด้วยความมุ่งมั่น ความพยายาม และความสามารถในการสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร (Saleem et al., 2021) การศึกษาของ (Copnell et al., 2017; Nyakio & Madgalene, 2024) สนับสนุนว่า การปรับรูปแบบสถานที่ทำงานเป็นแบบผสมผสาน พนักงานจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในด้านต่าง ๆ โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมและแนวทางในการดำเนินงาน ดังนั้น องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนพนักงาน โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและได้รับการสนับสนุน ทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 1 (H1) คือ การสนับสนุนจากองค์กรมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน

การสนับสนุนจากองค์กรกับความเป็นอิสระในการทำงาน

การสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อแรงจูงใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดยความเป็นอิสระในการทำงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรช่วยเพิ่มสุขภาวะจิตและความผูกพันในงาน ซึ่งช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ (Suárez-Albánchez et al., 2022) ยิ่งไปกว่านั้น การให้พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจช่วยเพิ่มความพึงพอใจในงาน ลดความต้องการลาออก (Barken et al., 2018) ลดความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ และเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรได้ (Collie et al., 2018) นอกจากนี้ ความเป็นอิสระในการทำงานช่วยกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเชิงนวัตกรรม โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Theurer et al., 2018) การศึกษาของ Riggle et al. (2009) ยืนยันว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์กร และการลดความตั้งใจลาออกของพนักงาน โดยมีความสัมพันธ์เชิงบวกที่พนักงานมีต่อองค์กร ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและการพัฒนาผลลัพธ์ของงานในระยะยาว จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 2 (H2) คือ การสนับสนุนจากองค์กรมีผลต่อความเป็นอิสระในการทำงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน

ความเป็นอิสระในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

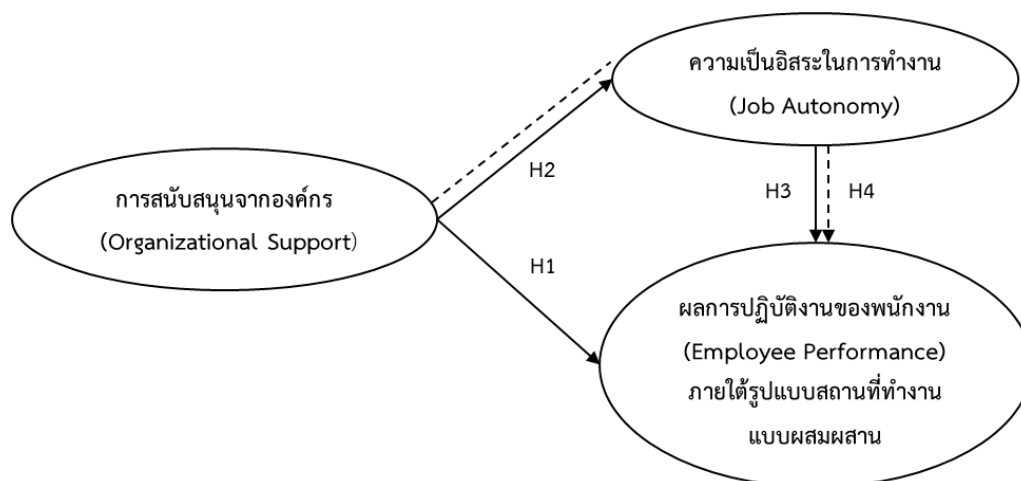
การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากเดิม ไปสู่การทำงานในรูปแบบสถานที่ทำงานผสมผสาน มีลักษณะเด่นคือการให้อิสระแก่พนักงาน ทั้งในแง่สถานที่ผ่านการทำงานระยะไกล และเวลาด้วยการให้ความยืดหยุ่นในการทำงาน Gerards (2018 as cited in Naqshbandi, 2023) ซึ่งการให้อิสระแก่พนักงานทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจภายใน ซึ่งส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในเชิงบวก โดยพนักงานจะรู้สึกถึงความไว้วางใจ ส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะรับผิดชอบงานของตนเองมากขึ้น (Naysmith & Samuelsson, 2024) ซึ่งช่วยเพิ่มความสามารถในการจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสมดุลระหว่างงานกับภาระหน้าที่ในครอบครัว อีกทั้งยัง ส่งผลให้ผลกระทบด้านลบจากความต้องการในงานลดลง (Naqshbandi, 2023) และนำไปสู่การเพิ่มขึ้นผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Cherono & Wanyoike, 2024) ซึ่ง Nyakio and Madgalene (2024) ได้ยืนยันว่า ผู้นำองค์กรและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ต้องส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งการให้อิสระในการทำงาน มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งช่วยให้มีความพึงพอใจและสุขภาพจิตที่ดีขึ้น และลดอัตราการหมดไฟในงาน นอกจากนี้ การให้อิสระในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรอีกด้วย จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 3 (H3) คือ ความเป็นอิสระในการทำงาน มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน

บทบาทของความเป็นอิสระในการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บทบาทของความเป็นอิสระในการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Junaedy et al., 2022) โดยมีผลต่อแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในงาน (Malinowska et al., 2018) เมื่อพนักงานได้รับการสนับสนุนให้มีความเป็นอิสระ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีแนวโน้มที่จะพัฒนาในเชิงบวกในระยะยาว (Kanat-Maymon & Reizer, 2017) และยังช่วยส่งเสริมความพึงพอใจและลดความเครียดในการปฏิบัติงาน (Nie et al., 2015) ซึ่งความเป็นอิสระในงานช่วยกระตุ้นการบริหารจัดการพลังงานเชิงรุก (Proactive vitality management) และการมีส่วนร่วมในงาน (Work engagement) จึงช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืน (Tisu et al., 2023) จะเห็นได้ว่า ความเป็นอิสระในการทำงานไม่ได้เป็นเพียงตัวแปรส่งผ่านเท่านั้น แต่ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น การให้ความสำคัญกับการสนับสนุนความเป็นอิสระในการทำงานจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่องค์กรควรพิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานที่ 4 (H4) คือ การสนับสนุนจากองค์กรมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน ผ่านความเป็นอิสระในการทำงาน

ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว จึงสามารถเขียนกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ด้านพลังงานแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีการนำรูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสานมาใช้ จำนวน 956 คน โดยอนุญาตให้พนักงานสามารถสลับการทำงานระหว่างที่ทำงานและสถานที่อื่น ๆ เช่น บ้าน หรือ Co-working Space ได้ ทั้งนี้ องค์กรได้กำหนดนโยบายการทำงานแบบผสมผสานอย่างเป็นทางการ เช่น การอนุญาตให้พนักงานสามารถทำงานจากสถานที่อื่นนอกเหนือจากสำนักงานได้สัปดาห์ละไม่เกิน 2 วันต่อสัปดาห์ การใช้เครื่องมือดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการทำงานระยะไกล และการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น เนื่องจากทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Krejcie and Morgan (1970) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ระดับความคลื่อนที่ยอมรับได้ร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 275 ตัวอย่าง โดยเครื่องมือวิจัยนี้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และความน่าเชื่อถือของเนื้อหาซึ่งมีค่าความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: α) (Cronbach, 1970) เท่ากับ 0.70 ทั้งนี้ แบบสอบถามประกอบไปด้วย 5 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นตัวแปรด้านนามบัญญัติและเรียงลำดับ โดยข้อความที่มีตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว ในขณะที่ส่วนที่ 2 การสนับสนุนจากองค์กร (Organizational support) ในรูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (ปรับปรุงจาก Sharma and Yadav, 2023) ส่วนที่ 3 ความเป็นอิสระในการทำงาน (Job autonomy) ในรูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (ปรับปรุงจาก Nyakio & Madgalene, 2024) ส่วนที่ 4 ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance) ภายใต้รูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (ปรับปรุงจาก Saleem et al., 2021) โดยส่วนที่ 2 ถึง 4 เป็นมาตราส่วนมาตรภาคขึ้น โดยใช้ข้อความแบบ Likert Scale จำนวน 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยน้อยที่สุด และระดับที่ 5 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยมากที่สุด และส่วนที่ 5 เป็นคำถามปลายเปิดสำหรับผู้ที่ต้องการแสดงความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เพื่ออธิบาย

ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของกลุ่มตัวอย่างแบบสอบถาม ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับมาตรวัดแบบนามบัญญัติและเรียงลำดับ และใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ การวิเคราะห์แบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) มีการวิเคราะห์หลายตัวแปร เพื่อค้นหาตัวแปรอิสระที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม ซึ่งจะเป็นการพิสูจน์ว่า ตัวแปรอิสระใดมีผลต่อตัวแปรตาม และตัวแปรอิสระใดไม่มีผลต่อตัวแปรตาม โดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างในการวิเคราะห์ ซึ่งจะมีการทดสอบความน่าเชื่อถือของตัวแปร และประเมินโมเดลโครงสร้าง โดยวิธีการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ได้แก่ การประเมินน้ำหนักองค์ประกอบภายนอก การทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงประกอบ (Composite reliability) รวมถึงทดสอบความตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) และทดสอบความตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) และการวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ	ปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			อายุงานในองค์กร		
- ชาย	83	30.2	- 1-5 ปี	61	22.2
- หญิง	192	69.8	- 6-10 ปี	69	25.1
- ไม่ระบุ	0	0	- 11-15 ปี	31	11.3
อายุ			- 16-20 ปี	50	18.2
- 20-29 ปี	31	11.3	- 20 ปีขึ้นไป	64	23.3
- 30-39 ปี	126	45.8	สายงานที่สังกัด		
- 40-49 ปี	88	32.0	- กลยุทธ์องค์กร หรือบริหารชื่อเสียง	48	17.5
- 50 ปีขึ้นไป	30	10.9	- องค์กร หรือความยั่งยืน		
ระดับการศึกษาสูงสุด			- ทรัพยากรบุคคล หรือจัดซื้อ	55	20.0
- ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	80	29.1	- การเงิน หรือบัญชี	48	17.5
- ปริญญาโท	187	68.0	- กฎหมาย หรือตรวจสอบภายใน หรือ	61	22.2
- ปริญญาเอก	8	2.9	- กำกับดูแลองค์กร		
- อื่น ๆ	0	0	- กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียม หรือกลุ่มธุรกิจใหม่	63	22.9
			หรือการค้าระหว่างประเทศ		

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 257 คนนั้น ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (จำนวน 192 คน หรือร้อยละ 69.8) มีอายุระหว่าง 30 - 39 ปี (จำนวน 126 ราย หรือร้อยละ 45.8) การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาโท (จำนวน 187 ราย หรือร้อยละ 68.0) อายุงานในองค์กร 1-5 ปี (จำนวน 69 ราย หรือร้อยละ 25.1) และสังกัดสายงานทรัพยากรบุคคล หรือสายงานจัดซื้อ (จำนวน 63 ราย หรือร้อยละ 22.9)

การสนับสนุนจากองค์กร ที่มีต่อความเป็นอิสระในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน

ตารางที่ 2 การสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความเป็นอิสระในการทำงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
ในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
การสนับสนุนจากองค์กร (OS)	4.221	0.665	เห็นด้วยมากที่สุด
ความเป็นอิสระในการทำงาน (JA)	4.178	0.722	เห็นด้วยมาก
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP)	4.147	0.730	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กร (OS) อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.221 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.665 ในขณะที่ ความเป็นอิสระในการทำงาน (JA) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.178 และมี ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.722 และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) มีระดับความคิดเห็นอยู่ใน ระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.147 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.730

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง มีขึ้นเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวบ่งชี้ (Item reliability) ความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct reliability) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) และ ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity)

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient หรือ CA) ค่าความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite reliability หรือ CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted หรือ AVE)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor loading	CA	CR	AVE
การสนับสนุนจากองค์กรในการทำงานในรูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (Organizational support)			0.740	0.836	0.562
OS1	ท่านมีอิสระในการเลือกวิธีการและลำดับขั้นตอนในการทำงาน	0.834			
OS2	สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความเหมาะสมกับลักษณะงานของท่าน	0.696			
OS3	ท่านมีเครื่องมือดิจิทัลที่เพียงพอสำหรับการทำงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน	0.769			
OS5	ท่านสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างครบถ้วนเมื่อทำงานแบบผสมผสาน	0.691			

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient หรือ CA) ค่าความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite reliability หรือ CR) และค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted หรือ AVE)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor loading	CA	CR	AVE
ความเป็นอิสระในการทำงานในรูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (Job autonomy)			0.818	0.868	0.524
JA1	ความเป็นอิสระในการทำงานของท่านช่วยให้อ่านสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้	0.663			
JA2	บริษัทมีการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพในการทำงาน	0.643			
JA3	ท่านรู้สึกสามารถจัดการตารางเวลาในการทำงานได้ด้วยตนเอง	0.763			
JA5	ท่านมีความพึงพอใจกับความเป็นอิสระในการทำงาน	0.781			
JA6	บริษัทส่งเสริมให้ท่านปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป	0.753			
JA7	บริษัทให้ความสำคัญกับความเป็นอิสระในการตัดสินใจที่สำคัญกับท่าน	0.729			
ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ภายใต้รูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน (Employee performance)			0.837	0.877	0.506
EP1	ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น	0.662			
EP2	ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ท่านเริ่มงานใหม่ด้วยตนเอง เมื่องานที่รับผิดชอบตามหน้าที่เสร็จเรียบร้อยแล้ว	0.682			
EP3	ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ท่านรับงานที่ท้าทาย เมื่อมีโอกาส	0.765			
EP4	ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ท่านพยายามปรับปรุงความรู้เกี่ยวกับงานให้ทันสมัยอยู่เสมอ	0.747			
EP5	ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ท่านพยายามพัฒนาทักษะในการทำงานให้มีความหลากหลาย	0.706			
EP6	ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ท่านคิดวิธีแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์	0.704			
EP8	ในช่วง 3 เดือนที่ผ่านมา ท่านมีส่วนร่วมในการประชุมเกี่ยวกับการทำงานอย่างกระตือรือร้น	0.706			

ตารางที่ 3 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ในแบบจำลอง พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.643 ถึง 0.834 ซึ่งมากกว่าค่าขั้นต่ำที่ 0.50 (Peterson, 2000; Bagozzi & Yi, 2012) แสดงว่าตัวแปรแฝงทุกตัวในแบบจำลองมีค่าความเที่ยงของตัวบ่งชี้ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้ OS4, OS6, OS7, JA4, และ EP7

ได้ถูกคัดออกจากการวิเคราะห์ภายหลังกระบวนการปรับปรุงการวัด (Measurement purification) เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำหรือไม่ผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรงเชิงกลุ่ม ค่าความเชื่อถือของแต่ละโครงสร้างในรูปของสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha: CA) อยู่ในช่วง 0.740 ถึง 0.837 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่แนะนำคือ 0.70 (Fornell & Larcker, 1981) แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างตัวแปรแฝงทั้งหมดมีความน่าเชื่อถือในระดับดี ค่าความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite reliability หรือ CR) ของตัวแปรแต่ละตัวในแบบจำลองมีค่ามากกว่า 0.7 ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของ Nunnally and Bernstein (1994) และแสดงให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของการวัดที่สูง ส่วนค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average variance extracted หรือ AVE) ของตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลการวัดนี้อยู่ในระดับที่ดี โดยมีค่ามากกว่า 0.50 ซึ่งหมายความว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 แสดงให้เห็นถึงความเที่ยงตรงเชิงกลุ่มในระดับที่เหมาะสม (Bagozzi & Yi, 1988)

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

	EP	JA	OS
EP	0.711		
JA	0.473	0.724	
OS	0.363	0.478	0.750

หมายเหตุ: ในแนวทแยงคือค่า $\sqrt{AVE}$ หรือค่าในแนวทแยง หมายถึง ค่ารากกำลังสองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

จากตารางที่ 4 แสดงค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นและตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลองโครงสร้าง จะเห็นว่า ค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว (ซึ่งแสดงอยู่ในแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) มีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นและตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลอง (ซึ่งแสดงอยู่นอกแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) ผลการทดสอบนี้ชี้ให้เห็นว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวในแบบจำลองนี้มีความแปรปรวนร่วมกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรนั้น ๆ มากกว่าตัวแปรแฝงอื่น ๆ ในแบบจำลองหรือมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในระดับดี (Fornell & Larcker, 1981)

ตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตัวแปร	ค่า Tolerance	VIF
OS	0.698	1.446
JA	0.624	1.626
EP	0.615	1.642

จากตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์ภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) พบว่า ค่า Tolerance ทุกตัวมีค่าเกิน 0.2 และ ค่า VIF ทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 5 ตามคำแนะนำของ Hair et al. (2013) ดังนั้นจึงสรุป

ได้ว่า ตัวแปรการสนับสนุนจากองค์กรและความเป็นอิสระในการทำงานไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือมีความเป็นอิสระจากกัน

การวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายและการทดสอบสมมติฐาน

หลังจากทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้าย เพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยมีการพิจารณาค่า ค่าน้ำหนักมาตรฐาน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐาน ค่า t-value และค่า p-value เป็นค่าสำคัญหลักในการพิจารณา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง

ตารางที่ 6 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Path coefficients) ค่า t-value และค่า p-value

Hypothesis		Path coefficients (β)	t statistics	P values	ผลลัพธ์
R ²	EP = 0.248	JA = 0.229			
Direct Effects					
1	OS -> EP	0.177	2.603	0.009**	สนับสนุน
2	OS -> JA	0.478	7.762	0.000***	สนับสนุน
3	JA -> EP	0.388	5.498	0.000***	สนับสนุน
Indirect Effects					
4	OS -> JA -> EP	0.186	4.380	0.000***	สนับสนุน
Total Effects					
	OS -> EP	0.363	5.485	0.000***	สนับสนุน

หมายเหตุ: * p < .05; ** p < .01; *** p < .001 (two-tailed test)

อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า การสนับสนุนจากองค์กร (OS) ($\beta = 0.177$, p < 0.01) และความเป็นอิสระในการทำงาน (JA) ($\beta = 0.388$, p < 0.001) มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) นอกจากนี้ ผลกระทบทางตรงต่อความเป็นอิสระในการทำงาน (JA) พบว่า การสนับสนุนจากองค์กร (OS) ($\beta = 0.478$, p < 0.001) มีผลกระทบเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3

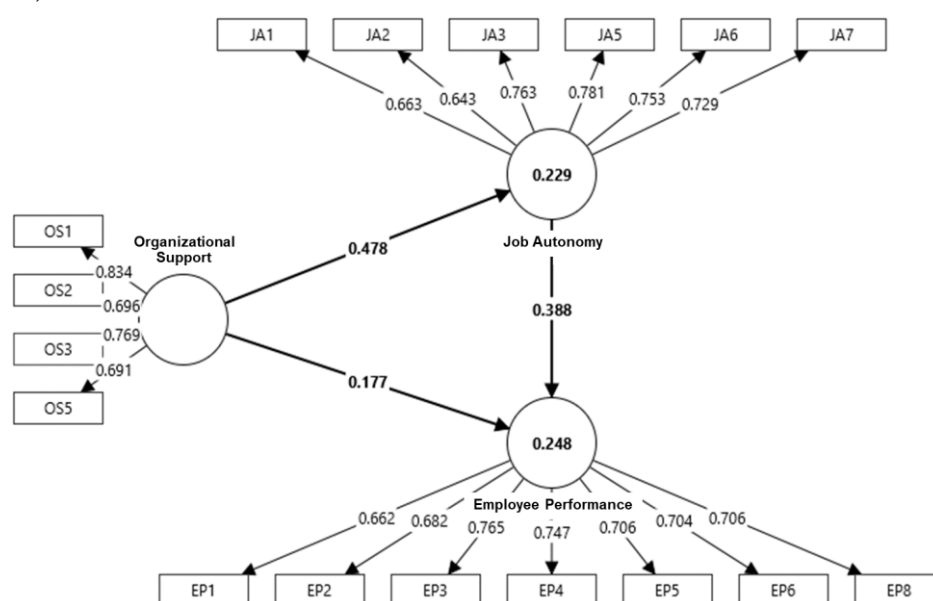
อิทธิพลของความเป็นอิสระในการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effects)

จากตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับผลกระทบทางตรงข้างต้น พบว่า การสนับสนุนจากองค์กร (OS) และความเป็นอิสระในการทำงาน (JA) มีผลกระทบทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) ดังนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหลักวิเคราะห์ของ Baron and Kenny

(1986) และ Tippins and Sohi (2003) มาใช้ในการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับบทบาทของความเป็นอิสระในการทำงาน (JA) ในฐานะตัวแปรส่งผ่านและผลกระทบทางอ้อมของตัวแปรอิสระผ่านตัวแปรส่งผ่าน พบว่า

การสนับสนุนจากองค์กร (OS) ส่งผลโดยตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) ($\beta = 0.177, p < 0.01$) และความเป็นอิสระในการทำงาน (JA) ($\beta = 0.478, p < 0.001$) นอกจากนี้ ความเป็นอิสระในการทำงาน (JA) ยังมีผลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) ($\beta = 0.388, p < 0.001$) เมื่อพิจารณาบทบาทของความเป็นอิสระในการทำงาน (JA) ในฐานะเป็นตัวแปรส่งผ่าน พบว่า มีผลให้ขนาดของอิทธิพลจากการสนับสนุนจากองค์กร (OS) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) เพิ่มขึ้น (จาก $\beta = 0.177$ เป็น $\beta = 0.186$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่งผลให้สามารถสรุปได้ว่า ความเป็นอิสระในการทำงาน (JA) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างการสนับสนุนจากองค์กร (OS) ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (EP) โดยมีอิทธิพลรวม $\beta = 0.363, p < 0.001$ แบ่งเป็น อิทธิพลทางตรง $\beta = 0.177, p < 0.001$ และอิทธิพลทางอ้อม $\beta = 0.186, p < 0.001$ ดังนั้น ผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานที่ 4

การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (Coefficient of determinant) หรือ R^2 เป็นตัวชี้วัดความแม่นยำในการพยากรณ์ พบว่า ค่า R^2 ของผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.248 และ ค่า R^2 ของความเป็นอิสระในการทำงานเท่ากับ 0.229 ซึ่งจัดอยู่ในระดับต่ำทั้งในโมเดลอิทธิพลทางตรงและโมเดลตัวแปรส่งผ่าน (Chin, 1998) การประเมินความสามารถในการทำนายของโมเดล (Predictive performance) พบว่า ค่า Stone-Geisser criterion หรือค่า Q^2 ของตัวแปรความเป็นอิสระในการทำงาน (Job autonomy) และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee performance) ภายใต้รูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน มีค่าเท่ากับ 0.215 และ 0.118 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าสูงกว่าค่าขั้นต่ำที่ 0 แสดงว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous construct) สามารถคาดคะเนหรือทำนายตัวแปรแฝงภายในโมเดล (Endogenous construct) ได้ (Hair et al., 2013)



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างของกรอบแนวคิด

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

การสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน พบว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีผลต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ตามสมมติฐานที่ 1 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Saleem et al. (2021) ที่พบว่า องค์กรสามารถส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยการให้การสนับสนุนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งพนักงานจะตอบสนององค์กรด้วยความมุ่งมั่น และความพยายาม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับ Chakraborty et al. (2022) กล่าวว่า การสนับสนุนจากองค์กรส่งผลเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยจะช่วยให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า มีความหมาย และมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จะเห็นได้ว่า การสนับสนุนจากองค์กรมีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น ในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์องค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาการสนับสนุนทรัพยากรบุคคล เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การสนับสนุนจากองค์กรกับความเป็นอิสระในการทำงาน

นอกเหนือจากที่การสนับสนุนจากองค์กรมีผลต่อผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังพบงานวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความเป็นอิสระในการทำงาน โดยจากการศึกษา พบว่า การสนับสนุนจากองค์กร มีผลต่อความเป็นอิสระในการทำงานในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ตามสมมติฐานที่ 2 ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Suárez-Albánchez et al. (2022) ที่พบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรช่วยเพิ่มสุขภาพจิตและความผูกพันในงาน รวมไปถึงการที่พนักงานได้รับความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจและความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่การศึกษาของ Nie et al. (2023) ชี้ว่า ความเป็นอิสระในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นพฤติกรรม การปรับเปลี่ยนงานและการพัฒนาตนเอง โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ซึ่งการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรสามารถพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่แน่นอน และสามารถสร้างผลลัพธ์ในงานที่มีคุณภาพสูงได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จะสรุปได้ว่าการสนับสนุนจากองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มความเป็นอิสระในการทำงาน โดยการสนับสนุนพนักงานให้มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของตนเอง นอกจากจะช่วยลดความเครียดและความเหนื่อยล้าแล้ว ยังส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการสนับสนุนจากองค์กรและความเป็นอิสระจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการสร้างความยั่งยืนและความสำเร็จในระยะยาว

ความเป็นอิสระในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นอิสระในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน พบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานมีผลต่อผลการปฏิบัติงานในเชิงบวก

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ตามสมมติฐานที่ 3 ซึ่งสนับสนุนการศึกษาของ Cherono and Wanyoike (2024) ที่กล่าวว่า การออกแบบงาน ส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เนื่องจากการออกแบบงานที่ให้พนักงานมีอิสระในการควบคุมงานของตนเองได้ ช่วยเพิ่มความสามารถในการจัดการงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างสมดุลระหว่างงานกับภาระหน้าที่ในครอบครัว ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งการที่องค์กรให้พนักงานมีอิสระในการทำงานมากขึ้น พนักงานที่สามารถควบคุมการทำงานของตนเองได้ จะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น และภาวะหมดไฟที่ลดลง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลในเชิงบวกต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร (Nyakio & Madgalene, 2024) ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการให้ความเป็นอิสระในการทำงานแก่พนักงาน ในมิติต่าง ๆ เช่น การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากรที่ยืดหยุ่น การกำหนดช่วงเวลาปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น รวมไปถึงรูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสานนั้น ล้วนส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีขึ้น

ความเป็นอิสระในการทำงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรส่งผ่าน ชี้ให้เห็นว่าความเป็นอิสระในการทำงาน ทำหน้าที่เป็นตัวแปรในการส่งผ่านระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรกับผลการปฏิบัติงานในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 ซึ่งสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 โดยผลการศึกษาสอดคล้องการศึกษาของ Junaedy et al. (2022) ที่กล่าวว่า ความเป็นอิสระสามารถเป็นตัวแปรส่งผ่านที่สำคัญระหว่างการสนับสนุนจากองค์กรและผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการศึกษาของ Kanat-Maymon and Reizer (2017) ยืนยันว่า การสนับสนุนจากหัวหน้างานในรูปแบบที่เน้นความอิสระช่วยส่งต่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานในระยะยาว โดยพนักงานที่ได้รับการสนับสนุนดังกล่าวจะมีอัตราการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่ไม่ได้รับการสนับสนุน อีกทั้งความเป็นอิสระในงานช่วยกระตุ้นการบริหารจัดการเชิงรุก และการมีส่วนร่วมในงาน ซึ่งช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานอย่างยั่งยืนอีกด้วย (Tisu et al., 2023) จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรสนับสนุนพนักงาน ผ่านการส่งเสริมความเป็นอิสระในการทำงานนั้น จะช่วยส่งเสริมผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ดี และเกิดผลลัพธ์เชิงบวกหลายประการ ทั้งต่อตัวบุคลากรและองค์กรโดยรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน แต่ยังส่งเสริมให้เกิดสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน นำไปสู่ประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงานที่สูงขึ้น และก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. การเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานที่ทำงานแบบผสมผสาน องค์กรควรเริ่มจากการสำรวจความคิดเห็นและความต้องการของพนักงาน เพื่อนำมาพัฒนาและวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร โดยจำเป็นต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความคาดหวัง ขอบเขตความเป็นอิสระ และเกณฑ์การวัดผลงานที่เป็นรูปธรรม

2. องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของผู้บริหารและหัวหน้างานทั้งด้านการบริหารทีม การมอบหมายงาน และการประเมินผลงานที่มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของงาน เพื่อให้การทำงานในรูปแบบใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ ควรเตรียมความพร้อมพนักงานผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการอบรมพัฒนาทักษะต่าง ๆ เพื่อให้สามารถปรับตัวกับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลง

3. องค์กรควรลงทุนในเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน รวมถึงจัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับพนักงาน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพและลดข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. เนื่องจากงานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาผลกระทบของการสนับสนุนจากองค์กรที่มีต่อความเป็นอิสระในการทำงานและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสถานที่ทำงานแบบผสมผสานในองค์กรรัฐวิสาหกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ดังนั้น การนำผลการศึกษาไปปรับใช้จึงต้องมีการปรับเพื่อให้เข้ากับบริบท วัตถุประสงค์ และองค์กรที่จะนำไปใช้

2. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ทำให้ได้รับข้อเสนอแนะและข้อมูลเชิงลึกจากผู้ตอบแบบสอบถามในปริมาณน้อย หากต้องการศึกษาเพิ่มเติม ควรมีการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

3. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้การปฏิบัติงานในรูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสานเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการขยายการศึกษาไปยัง องค์กรภาครัฐ เอกชน รวมถึงภาคอุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ เนื่องจากลักษณะองค์กร แนวทางดำเนินงาน และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การศึกษาที่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่หลากหลายจะช่วยให้ได้แนวทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทที่แตกต่างกัน

2. การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเท่านั้น ดังนั้น งานวิจัยต่อไปควรใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ เช่น การสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งอาจไม่ได้สะท้อนจากการวิจัยเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว

3. งานวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการอบรมและพัฒนาพนักงาน รวมถึงการคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานขององค์กรในรูปแบบดังกล่าว

4. การศึกษาเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานภายใต้รูปแบบสถานที่ทำงานแบบผสมผสานนี้ ตัวแปรต้นที่ศึกษาเป็นเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งอาจไม่ครอบคลุมปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล สภาพแวดล้อม และเทคโนโลยี

เอกสารอ้างอิง

- จิรวัดน์ สิทธิฤทธิ. (2565). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและสถานที่ทำงานรูปแบบ Hybrid workplace** [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยมาภรณ์ กู้กิตติเมตรี. (2561). **ปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา โรงงานผลิตอาหารแห่งหนึ่งในจังหวัดนครราชสีมา** [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- Albreiki, J., Dhaiban, A., Alkatheeri, M., & Almansoori, N. B. (2023). The physical and mental effects of working in a hybrid work environment on an employee's well-being and performance. In **Proceedings of the 6th European Conference on Industrial Engineering and Operations Management** (pp. 1157–1166). IEOM Society International, Lisbon, Portugal.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 40(1), 8-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Barken, R., Denton, M., Sayin, F. K., Brookman, C., Davies, S., & Zeytinoglu, I. U. (2018). The influence of autonomy on personal support workers' job satisfaction, capacity to care, and intention to stay. **Home Health Care Services Quarterly**, 37(4), 294-312. <https://doi.org/10.1080/01621424.2018.1493014>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Behson, S. (2023). **Making performance reviews fairer in a hybrid workplace**. <https://hbr.org>
- Chakraborty, S., Martin, L., MacDuff, K., & Nordal, V. (2022). Planning for optimal performance in the post-pandemic world: How to build a performance measurement framework given the new hybrid workplace, needs of employees, and skills analysis. **Workforce Solutions Review**, 2(2), 17-20.
- Cherono, P., & Wanyoike, R. (2024). **Influence of hybrid work culture on employee performance in selected county governments in Kenya**. <https://ssrn.com/abstract=4871268>

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern Methods for Business Research**, 295(2), 295-336.
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2018). Teachers' perceived autonomy support and adaptability: An investigation employing the job demands-resources model as relevant to workplace exhaustion, disengagement, and commitment. **Teaching and Teacher Education**, 74(2), 125-136. <https://doi.org/10.1016/J.TATE.2018.04.015>
- Copnell, T., Leahy, D., Whalen, D., Ito, S., & Vandecruys, W. (2017). **Driving corporate culture from the top**. KPMG Board Leadership Centre.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of psychological testing**. Harper & Row.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, 18(3), 382-388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Garg, A. (2022). The future of work: A hybrid model. **ANWESH: International Journal of Management and Information Technology**, 7(2), 65-75. <http://doi.org/10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. **Long Range Planning**, 46(1-2), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Jaß, L., Klußmann, A., Harth, V., & Mache, S. (2024). Job demands and resources perceived by hybrid working employees in German public administration: A qualitative study. **Journal of Occupational Medicine and Toxicology**, 19(1), 28. <https://doi.org/10.1186/s12995-024-00426-5>
- Junaedy, T., Novriyadi, Damayanti, N., & Prasetya, A. B. (2022). The mediating role of work engagement and job autonomy in the relationship between transformational leadership, organizational support, and employee performance in mining companies in Indonesia. In **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management** (pp. 5373–5378). IEOM Society International, Istanbul, Turkey.
- Kanat-Maymon, Y., & Reizer, A. (2017). Supervisors' autonomy support as a predictor of job performance trajectories. **Applied Psychology: An International Review**, 66(3), 468-486. <https://doi.org/10.1111/apps.12094>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement**, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>

- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. **Journal of Applied Psychology**, **96**(6), 1305-1316. <https://doi.org/10.1037/a0024518>
- Malinowska, D., Tokarz, A., & Wardzichowska, A. (2018). Job autonomy in relation to work engagement and workaholism: Mediation of autonomous and controlled work motivation. **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, **31**(4), 445-458. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01197>
- Naqshbandi, M. M. (2023). The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace. **The Learning Organization**, **31**(1), 5-26. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
- Naysmith, K., & Samuelsson, E. (2024). **From home to the office and back: A study on motivation and performance in hybrid work spaces**. School of Business, Society & Engineering, Mälardalen University.
- Nie, T., Tian, M., Cai, M., & Yan, Q. (2023). Job autonomy and work meaning: Drivers of employee job-crafting behaviors in the VUCA times. **Behavioral Sciences**, **13**(6), 493. <http://doi.org/10.3390/bs13060493>
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2015). The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organisation. **International Journal of Psychology**, **50**(4), 245-255. <https://doi.org/10.1002/ijop.12110>
- Nyakio, M. R., & Madgalene, N. (2024). Hybrid work systems and employee performance in telecommunication firms in Kenya. **International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship**, **8**(3), 1221-1230.
- Peprah, E. O. (2023). Hybrid workplace: Current status, positives, negatives, challenges, and team learning. **The Learning Organization**, **31**(1), 88-103. <https://doi.org/10.1108/tlo-11-2022-0150>
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. **Marketing Letters**, **11**(3), 261-275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Purba, S. D., Nilawati, L., Nugroho, Y. A. B., Budianto, E., & Geat, J. L. K. (2024). Unlocking work autonomy: A hybrid approach for sustainable job satisfaction in the post-covid era. **JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)**, **15**(1), 133-148. <https://doi.org/10.15294/jdm.v15i1.50277>

- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. **Journal of Business Research**, **62**(10), 1027-1030.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.003>
- Saleem, F., Malik, M. I., Qureshi, S. S., Farid, M. F., & Qamar, S. (2021). Technostress and employee performance nexus during COVID-19: Training and creative self-efficacy as moderators. **Frontiers in Psychology**, **12**, 595119.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.595119>
- Singh, G. H., & Joshi, A. (2022). Implementing a hybrid workplace model. **International Journal of Research in Human Resource Management**, **4**(1), 99-105.
<https://doi.org/10.33545/26633213.2022.v4.i1b.99>
- Suárez-Albánchez, J., Jiménez-Estévez, P., Blázquez-Resino, J. J., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Team autonomy and organizational support, well-being, and work engagement in the Spanish computer consultancy industry: The mediating effect of emotional intelligence. **Administrative Sciences**, **12**(3), 85.
<https://doi.org/10.3390/admsci12030085>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., & Welpe, I. M. (2018). Contextual work design and employee innovative work behavior: When does autonomy matter?. **PloS One**, **13**(10), e0204089. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204089>
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link?. **Strategic Management Journal**, **24**(8), 745–761.
<https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Tisu, L., Vîrgă, D., & Mermeze, I. (2023). Autonomy and performance: Proactive vitality management and work engagement as sequential mediators of the relationship. **Psychological Reports**, **126**(1), 411-433.
<https://doi.org/10.1177/003329412111048470>
- Verma, A., Venkatesan, M., Kumar, M., & Verma, J. (2022). The future of work post COVID-19: Key perceived HR implications of hybrid workplaces in India. **Journal of Management Development**, **42**(1), 13–28. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304>
- Zhu, J.-J., & Song, H.-M. (2022). The impact of career growth on knowledge-based employee engagement: The mediating role of affective commitment and the moderating role of perceived organizational support. **Frontiers in Psychology**, **13**, 805208.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>