

การเปลี่ยนผ่านจากการทำงานระยะไกลเป็นการทำงานแบบไฮบริด

THE TRANSFORMATION FROM REMOTE WORK TO HYBRID WORK

ศุภากร เอี่ยมอำพร¹ นันทิรา หงษ์ศรีสุวรรณ^{2*} วาญญู ตั้งตระกูล²

Supakorn lamamporn¹, Nuntira Hongsisuwan^{2*} Watunyoo Tungtrakoon²

¹ คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

^{2*} มหาวิทยาลัยเมธาร์ธ

¹ Rajamangala University of Technology Suvarnabhumi

^{2*} Metharath University

* E-mail ผู้รับผิดชอบบทความ (Corresponding Author): nuntira.h@mru.ac.th

บทคัดย่อ

หลังจากการแพร่ระบาดของอย่างรุนแรงของโรค COVID-19 หลายองค์กรยังคงมีการใช้รูปแบบการทำงานระยะไกลควบคู่กับการทำงานในสถานที่ทำงานเรียกว่า การทำงานแบบไฮบริด เนื่องจากการทำงานในรูปแบบนี้จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้จากทุกสถานที่ ทุกเวลา สามารถส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือ ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้นได้ องค์กรควรที่จะเลือกรูปแบบการทำงานแบบใดขึ้นกับความเหมาะสมของนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร การนำไปสู่ยอมรับของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนคำนึงถึงการเพิ่มผลผลิตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่บุคลากรทำได้

คำสำคัญ: การทำงานแบบไฮบริด; การทำงานระยะไกล; การทำงานในสถานที่ตั้ง

ABSTRACT

After the outbreak of the COVID-19 pandemic, many organizations are still adopting a remote work model along with on-site work, called hybrid work. This type of work uses information and communication technology to support work from anywhere at any time. It can promote collaborative work and create a better work-life balance. Which working model should an organisation choose depends on the appropriateness of its policies and organisation culture. Leading to employee acceptance, and engagement with the organization, as well as considering increasing employee productivity and well-being. One important factor is setting goals or indicators on the efficiency and effectiveness of the tasks that a person can perform.

วันที่รับบทความ 13 พฤศจิกายน 2566

วันแก้ไขบทความ 19 ธันวาคม 2566

วันตอบรับบทความ 20 ธันวาคม 2566

Keywords: Hybrid work; Remote work; On-site work

1. บทนำ

จากการระบาดของโรค COVID-19 กระตุ้นให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานในสำนักงาน (On-site work) ไปสู่การทำงานระยะไกล (Remote work) ด้วยการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาประยุกต์ใช้ โดยองค์กรดิจิทัลอาจใช้รูปแบบการทำงานระยะไกลเต็มรูปแบบหรือเพียงบางส่วนเท่านั้น หลังจากการแพร่ระบาดอย่างรุนแรงของโรค COVID-19 จึงได้กลับมาทำงานในสถานที่ทำงาน ในหลายองค์กรยังคงมีการใช้รูปแบบการทำงานระยะไกลควบคู่กับการทำงานในสถานที่ทำงานเรียกว่า การทำงานแบบไฮบริด เนื่องจากการทำงานในรูปแบบนี้จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้จากทุกสถานที่ ทุกเวลา สามารถส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือ ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้นได้หากมีการบริหารจัดการที่ดี ในทางตรงกันข้ามอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างการทำงานและครอบครัวขึ้นได้กรณีที่การบริหารจัดการไม่ดีพอ และการลงทุนในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมีต้นทุนที่สูงจะต้องพิจารณาความเหมาะสมในประเด็นต่างๆ ที่หลากหลาย

บทความนี้จะได้นำเสนอหลักการพื้นฐานของการทำงานระยะไกลและการทำงานแบบไฮบริด การเปลี่ยนผ่านขององค์กรดิจิทัลจากการทำงานระยะไกลเป็นการทำงานแบบไฮบริด ตลอดจนกล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานแบบไฮบริด

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 การทำงานระยะไกล

บุคลากรทำงานจากที่บ้านหรือสถานที่ต่าง ๆ โดยใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเชื่อมต่อกับระบบคอมพิวเตอร์ระยะไกล ก่อให้เกิดการจัดการทำงานที่ยืดหยุ่นหมายถึงการปรับเวลาทำงานที่บ้านเพื่อความสะดวกสบายระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้น องค์ประกอบการทำงานระยะไกล ได้แก่ บุคลากร กระบวนการ และเทคโนโลยี ข้อดีของการทำงานระยะไกลเช่นลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางจากบ้านไปยังที่ทำงานและกลับบ้านประหยัดเวลา ตลอดจนประหยัดทรัพยากรขององค์กร เช่น การใช้พลังงานไฟฟ้าและน้ำ [1]

2.2 การทำงานแบบไฮบริด

การศึกษาของ Maral Daroue และ Helen Pluut [2] พบว่าในวันที่พนักงานทำงานจากที่บ้านจะเกิดแรงกดดันด้านเวลาน้อยลงและในทางกลับกันมีระดับความขัดแย้งในครอบครัวที่ลดลงในวันนั้น ทั้งนี้ยังพบว่าการประสบกับความขัดแย้งในครอบครัวส่งผลต่อความอ่อนเพลียในเช้าวันรุ่งขึ้นของบุคคลและระดับการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กรลดลง หลังจากการระบาดของโรคโควิด-19 บุคลากรได้กลับมาทำงานในสำนักงานตามปกติ จากการดำรงชีวิตแบบปกติใหม่ (New normal) จึงเกิดการเปลี่ยนผ่านไปสู่การทำงานแบบไฮบริด การทำงานแบบไฮบริดสามารถกำหนดเป็นการทำงานในสำนักงานร่วมกับการทำงานระยะไกล โดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร [3, 4, 5]

การศึกษาโดย Husnul Khatimah [6] พบว่ารูปแบบการทำงานแบบไฮบริดมีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ การทำงานในสภาพแวดล้อมแบบไฮบริดนายจ้างจะกำหนดสถานที่ทำงานที่เหมาะสมและสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานร่วมกันสำหรับบุคลากร [7] การศึกษาโดย Lisa Tran [8] พบว่าการ

ทำงานแบบไฮบริดส่งผลต่อความพึงพอใจในงานการทำงานร่วมกันและการสื่อสาร การศึกษาของ M. Duckert [9] มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำความเข้าใจการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันและในรูปแบบเสมือนจริงโดยมุ่งเน้นไปที่การทำงานแบบไฮบริด J. Busboom [4] ศึกษา "อนาคตของการทำงานแบบไฮบริด - การเปลี่ยนผ่านแบบมีส่วนร่วมในทางปฏิบัติ" ดังนี้ (1) เข้าใจในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริดและความท้าทายของบุคลากร (2) สร้างความรู้เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ของการทำงานแบบไฮบริด และ (3) ตรวจสอบคุณค่าเชิงกลยุทธ์ของวิธีการในอนาคตแบบมีส่วนร่วมในสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม Wataru Akahori, et al. [10] ศึกษาเรื่อง "ผลกระทบและความสอดคล้องของบรรทัดฐานทางสังคมต่อความเป็นอยู่ที่ดี: การศึกษาแบบผสมระหว่างการทำงานแบบไฮบริดในญี่ปุ่น" พบว่าบุคลากรที่ทำงานแบบไฮบริดรู้สึกว่ามีความเป็นอยู่ที่ดีกว่าบรรทัดฐานทางสังคม ในทางกลับกันผู้ที่เต็มใจที่จะปฏิบัติตามบรรทัดฐานทางสังคมมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hamthan J. and S. Loganatha Prasannait [5] พบว่ารูปแบบการทำงานแบบไฮบริดมีศักยภาพในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานความพึงพอใจของพนักงานและความเป็นอยู่โดยรวม การศึกษาของ T. Saritha et al. [11] พบว่าในการทำงานแบบไฮบริดพนักงานจะทำงานได้ดีที่สุดเมื่อบุคลากรมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการทำงานโดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้บุคลากรจำนวนมากที่ทำงานในสำนักงานมักจะได้รับข้อมูลเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสารมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

ในขณะที่ H. Mahfoodh et al. [12] ศึกษา "ความยั่งยืนของความต่อเนื่องในการทำงานผ่านสภาพแวดล้อมการทำงานแบบไฮบริด" ระบบสามารถเชื่อมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับบริการภาครัฐ: ประชาชน ผู้บริหารและพนักงาน สภาพแวดล้อมแบบไฮบริดที่ผู้สนใจสามารถสื่อสารผ่านการสื่อสารดิจิทัลและจากสำนักงาน บริการติดตามใช้ระบบสัญญาณไฟ ดังนี้

1. สีเขียว: บริการส่งมอบได้ตรงตามเวลาที่กำหนดหรือล่วงหน้า
2. สีแดง: บริการล่าช้ากว่าเวลาที่กำหนดหนึ่งสัปดาห์โดยประมาณและมีตัวเลือกในการส่งข้อร้องเรียน
3. สีเหลือง: การแจ้งเตือนบริการเกี่ยวกับความล่าช้าที่อาจเกิดขึ้นระหว่างหนึ่งถึงสามวันทำการ
4. สีส้ม: ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องติดต่อหมายเลขที่ระบุเพื่อขอข้อมูลอ้างอิงหรือส่งเอกสารเพิ่มเติม

สัญญาณไฟสามารถใช้แสดงเหตุการณ์สำคัญในการตรวจสอบงานที่กำลังดำเนินอยู่หรือเป็นตัวชี้วัดการประเมิน ในแง่ของการสร้างสภาพแวดล้อมแบบไฮบริดมีการนำโมเดลมาใช้โดยพิจารณาจากพนักงานและความพึงพอใจของลูกค้าด้วยตัวชี้วัดหรือการประเมินค่าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความยั่งยืนของความต่อเนื่องในการทำงาน แทนที่การเพิ่มผลกำไรสูงสุดก่อนยุคการระบาดของโรค COVID-19

ประเภทของตารางการทำงานแบบไฮบริด

T. Saritha et al. [11] จัดกลุ่มของรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด ดังภาพที่ 1.



ภาพที่ 1. การจัดกลุ่มของรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด (ที่มา: [11])

รูปแบบการทำงานแบบไฮบริด ได้แก่

1. รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดที่ยืดหยุ่น (Flexible hybrid work model) พนักงานมีตัวเลือกในการเลือกเวลาที่สามารถทำงานในสำนักงานและจากที่อื่น

2. รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดที่ตายตัว (Fixed hybrid work model) องค์กรกำหนดวันและเวลาสำหรับพนักงานที่ได้รับอนุญาตให้ทำงานระยะไกลหรือเข้าไปทำงานในสำนักงาน

3. รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดโดยจัดการทำงานระยะไกลก่อน (Remote – first hybrid work model) สนับสนุนการทำงานระยะไกล บริษัทที่ทำตามรูปแบบนี้เชื่อว่าพนักงานต้องการทำงานระยะไกล

4. รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดโดยจัดการทำงานในสำนักงานก่อน (Office – first hybrid work model) บริษัทคาดหวังว่าพนักงานในสำนักงาน โดยจะมีความยืดหยุ่นในการทำงานหรือสามารถทำงานระยะไกลได้สองสามวัน

5. รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดโดยจัดการทำงานในสำนักงานเป็นครั้งคราว (Office – occasional hybrid work model) สำนักงาน - รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดเป็นครั้งคราวสามารถแบ่งออกเป็นสองประเภทดังนี้

5.1). การจัดรายสัปดาห์ (Split – week) รูปแบบนี้ทีมควรเข้าร่วมงานในบางวันของสัปดาห์ ซึ่งมักจะถูเลือกโดยสมาชิกในทีมหรือแต่ละคนในองค์กร

5.2). ผู้จัดการทำการจัดตารางเวลา (Manager – scheduling) ผู้จัดการจัดตารางเวลาที่ยืดหยุ่นสำหรับการทำงานในสถานที่และการทำงานจากระยะไกล จากความคาดหวังในวันที่ฝ่ายบริหารต้องการการเข้าร่วมการทำงานในสำนักงาน

6. รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดโดยจัดการทำงานระยะไกลบางส่วน (Partly remote hybrid work model) พนักงานบางส่วนจะทำงานระยะไกลอย่างเต็มที่และมีบางส่วนที่ทำงานในสำนักงาน

Scott Behson [13] พบว่า หลายบริษัทที่ต้องการจะย้ายไปยังสภาพแวดล้อมการทำงานระยะไกลหรือการทำงานแบบไฮบริด โดยประกอบด้วยการจัดการที่ดี การกำหนดเป้าหมายบ่อยครั้ง ข้อเสนอแนะและการรายงานความคืบหน้า การศึกษาของ M. Muzamil Naqshbandi et al. [14] แสดงให้เห็นว่าการทำงานที่ยืดหยุ่นส่งผลในเชิงบวกต่อการมีส่วนร่วมในการทำงานและการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างงานที่ยืดหยุ่นและประสิทธิภาพการทำงาน Nico Prins [15] แนะนำมาตรการวัดผลผลิตแบบไฮบริดดังนี้

1. อัตราส่วนของงานที่วางแผนไว้ก่อนที่สำเร็จสมบูรณ์ นายจ้างหารจำนวนงานที่วางแผนที่พนักงานควรทำให้เสร็จด้วยจำนวนที่สำเร็จแล้ว จากนั้นแปลงตัวเลขเหล่านี้เป็นเปอร์เซ็นต์

2. การมีส่วนร่วมของพนักงาน ธุรกิจบางแห่งใช้เครื่องมือสำหรับแบ่งปันความคิดเห็นของพนักงานซึ่งส่งผลให้พนักงานประเมินคุณภาพงานของกันและกัน

3. การบรรลุเป้าหมาย สามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานแบบไฮบริดได้โดยตรวจสอบว่าผลลัพธ์ของพนักงานมีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทหรือไม่ ในการสร้างวัตถุประสงค์เหล่านี้จะต้องวัดผลให้บรรลุได้จริงและทันต่อเวลา

4. ผลผลิตตามผลกำไร การจัดลำดับความสำคัญของงานการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนในอนาคต

5. การจัดการเวลา เพื่อดำเนินการจำนวนเงินที่แต่ละงานทำเพื่อบริษัท

6. การใช้เทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีใหม่ในที่ทำงานช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

7. ประสิทธิภาพการสื่อสาร ความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

ประโยชน์ของการทำงานแบบไฮบริด

รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดคือการจัดการงานที่ยืดหยุ่นของสถานที่ซึ่งช่วยให้สามารถผสมผสานระหว่างการทำงานในสำนักงานกับการทำงานระยะไกล รูปแบบการทำงานนี้ช่วยเสริมประสบการณ์โดยรวมของพนักงานและให้ประโยชน์หลายประการแก่พนักงาน รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดคงไม่มีแนวทางเดียวที่จะสามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ การนำรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดไปใช้มีข้อดีหลายประการ ดังนี้

1. เพิ่มผลผลิต
2. ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
3. การทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีขึ้น
4. กลุ่มผู้มีความสามารถเพิ่มขึ้น
5. ความเชื่อมั่นที่ดีขึ้นระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง
6. สถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น [11]

3. อภิปรายผลและข้อเสนอแนะการวิจัย

หลังจากการแพร่ระบาดอย่างรุนแรงของโรค COVID-19 หลายองค์กรยังคงมีการใช้รูปแบบการทำงานระยะไกลควบคู่กับการทำงานในสถานที่ทำงานเรียกว่า การทำงานแบบไฮบริด เนื่องจากการทำงานในรูปแบบนี้จะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารช่วยสนับสนุนให้สามารถทำงานได้จากทุกสถานที่ ทุกเวลา สามารถส่งเสริมการทำงานแบบร่วมมือ ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้นได้ รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดได้แก่ 1) รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดที่ยืดหยุ่น 2) รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดที่ตายตัว 3) รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดโดยจัดการทำงานระยะไกลก่อน 4) รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดโดยจัดการทำงานในสำนักงานก่อน 5) รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดโดยจัดการทำงานในสำนักงานเป็นครั้งคราว 6) รูปแบบการทำงานแบบไฮบริดโดยจัดการทำงานระยะไกลบางส่วน องค์กรควรจะต้องเลือกรูปแบบการทำงานแบบใดขึ้นกับความเหมาะสมของนโยบายและวัฒนธรรมองค์กร การนำไปสู่ยอมรับของบุคลากร ความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนคำนึงถึงการเพิ่มผลผลิตและความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญคือการกำหนดเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่บุคลากรทำได้

งานวิจัยที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา ได้แก่ การพัฒนารูปแบบการทำงานแบบไฮบริด ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จและอุปสรรคในการนำรูปแบบการทำงานแบบไฮบริดไปใช้ในองค์กรด้วยการยอมรับร่วมกันของฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

4. เอกสารอ้างอิง

- [1] Pradit Songsangyos, Supakorn lamamporn. Remote Working with Work-life Balance. International Journal of Applied Computer Technology, 2020, 9(2), 85-88.

- [2] Maral Daroue, Helen Pluut. 2021. **Work from home today for a better tomorrow! How working from home influences work-family conflict and employees' start of the next workday stress and Health.** 2021;37:986–999. DOI: 10.1002/smi.3053.
- [3] K. Ateeq, 2022. "**Hybrid Working Method: An Integrative Review,**" 2022 International Conference on Business Analytics for Technology and Security (ICBATS), Dubai, United Arab Emirates, pp. 1-8, doi: 10.1109/ICBATS54253.2022.9759041.
- [4] Juliane Busboom. 2023. **The Futures of Hybrid Work - Participatory Futuring in Practice.** In The 2023 ACM International Conference on Supporting Group Work (GROUP '23) Companion (GROUP '23), January 8–11, 2023, Hilton Head, SC, USA. ACM, New York, NY, USA, p.p. 48-50. <https://doi.org/10.1145/3565967.3571753>.
- [5] Hamthan.J, and. S. Loganatha prasannait (2023). **A Study on the Productivity of It Workforce Due to Hybrid Work Model.** Eur. Chem. Bull. 2023, 12 (S2), 2458 – 2466. DOI: 10.31838/ecb/2023.12.s2.307
- [6] Husnul Khatimah. 2022. Analysis of Remote Working and Hybrid Models on Employee Performance through Work Life Balance (WLB) at Bkad Barru District. The Scientia Journal of Economics Issues, Volume 1 No 1, 55-65.
- [7] Jamilah Kamis, et al. 2023. **A Review on Hybrid Work and Work Performance During Post-Pandemic.** Proceedings of the Third Economic, Law, Education and Humanities International Conference Volume 2023, 192-198.
- [8] Lisa Tran. 2022. The Impact of Hybrid Work on Productivity: Understanding the Future of Work. Master of Science Thesis: KTH Royal Institute of Technology, Sweden, 94 pages.
- [9] Melanie Duckert. 2023. **The Futures of Hybrid Work: A Socio-Technical Framework for Designing Hybrid Environments.** In Computer Supported Cooperative Work and Social Computing (CSCW '23 Companion), October 14–18, 2023, Minneapolis, MN, USA. ACM, New York, NY, USA, 3 pages. <https://doi.org/10.1145/3584931.3608921>
- [10] Wataru Akahori, Naomi Yamashita, Jack Jamieson, Momoko Nakatani, Ryo Hashimoto, and Masahiro Watanabe. 2023. **Impacts of the Strength and Conformity of Social Norms on Well-Being: A Mixed-Method Study Among Hybrid Workers in Japan.** In Proceedings of the 2023 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '23), April 23–28, 2023, Hamburg, Germany. ACM, New York, NY, USA, 17 pages. <https://doi.org/10.1145/3544548.3581383>.
- [11] T. Saritha et al. Impact of hybrid work model on the employee performance and organization development. International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science, Volume:05/Issue:02, 1319-1326.

- [12] H. Mahfoodh, et al. "**Sustaining Work Continuity through Hybrid Work Environments: Tracking Systems**," 2021 International Conference on Innovation and Intelligence for Informatics, Computing, and Technologies (3ICT), Zallaq, Bahrain, 2021, pp. 677-684, doi: 10.1109/3ICT53449.2021.9581371
- [13] Scott Behson. 2023. **Making Performance Reviews Fairer in a Hybrid Workplace**. Human Resource Management.
- [14] M. Muzamil Naqshbandi, et al., 2023. **The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace**. Emerald Insight, 1-22.
- [15] Nico Prins. 2023. **7 Hybrid Work Productivity Metrics Every Business Needs to Look At**. [Online] Retrieved November 5, 2023 from <https://gethppy.com/productivity/hybrid-work-productivity-metrics-every-business-needs>