

การศึกษาการปรับตัวของระบบราชการไทยภายใต้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน
ในสถานการณ์โรคระบาด

A Study of Thai Government System Adaptation Under Hybrid Work Models
During Pandemic Situations

กมลสันต์ ศรียารัตน

Kamonsan sriyaranya

สำนักงานปลัดกระทรวงยุติธรรม

Office of the Permanent Secretary, Ministry of Justice

E-mail: Kamonsan.sriyaranya@gmail.com

Received: 2025-05-28; Revised: 2025-08-17; Accepted: 2025-08-26

บทคัดย่อ

การปรับตัวของภาครัฐสู่รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) เป็นประเด็นสำคัญในปัจจุบัน สถานการณ์โรคระบาดได้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานทั่วโลก ทำให้หน่วยงานราชการไทยจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรักษาประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ การกลับมาระบาดของโรคต่างๆ ยิ่งตอกย้ำความจำเป็นในการพัฒนาระบบที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน บทความวิชาการนี้วิเคราะห์ 5 มิติหลัก ได้แก่ 1) แนวคิดและรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานที่เหมาะสมกับบริบทภาครัฐ 2) ประเภทของการทำงานแบบไฮบริดที่สามารถประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการ 3) บทบาทของผู้นำและการบริหารทีมในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัตินิติราชการวิถีใหม่ และ 5) แนวทางการรักษาภาพลักษณ์และประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนในระบบงานที่ยืดหยุ่น องค์ความรู้จากบทความนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรภาครัฐในการออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพชีวิต ควบคู่ไปกับการยกระดับบริการประชาชนภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

คำสำคัญ : การปรับตัว; การทำงานแบบผสมผสาน; สถานการณ์โรคระบาด

Abstract

Public sector adaptation to hybrid work models represents a critical contemporary challenge. The global pandemic has accelerated transformative changes in organizational work patterns, compelling Thai government agencies to adopt flexible arrangements while maintaining effective public service delivery under operational constraints. Recurring health

crises emphasize the urgent need for adaptive systems capable of resilient emergency response. The research analyzes five key dimensions: (1) theoretical frameworks and hybrid work models suited to public sector contexts; (2) hybrid work classifications applicable to government institutions; (3) leadership and team management in hybrid environments; (4) digital technology implementation for innovative public administration; and (5) approaches to maintaining institutional reputation and service excellence within flexible frameworks. The knowledge presented will benefit public sector leaders and personnel in developing evidence-based policies and practices that enhance organizational efficiency and employee well-being while advancing public service quality amid unprecedented change.

Keywords: Adaptation; Hybrid Workplace; Pandemic Situation

บทนำ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่กลับมาอีกครั้ง และความไม่แน่นอนของโรคอุบัติใหม่ ในอนาคตได้ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การทั่วโลก ระบบราชการไทยก็เช่นเดียวกัน ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายในการปรับตัวเพื่อรักษาประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนและการดำเนินงาน ตามภารกิจของรัฐ “Hybrid Workplace” หรือการทำงานแบบผสมผสานจึงได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการ ปฏิบัติราชการรูปแบบใหม่ ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำ “แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิต และการทำงานวิถีใหม่” Office of the Civil Service Commission (2022) โดยมุ่งเน้นการผสมผสานระหว่าง การปฏิบัติงานที่ส่วนราชการและการปฏิบัติงานที่บ้านหรือนอกสถานที่ตั้ง เพื่อให้ระบบราชการไทยสามารถ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ และสถานการณ์ที่ยากต่อการคาดการณ์ได้อย่างทันทั่วถึง โดยมีนักวิชาการที่ทำการศึกษาระดับปริญญาโท โดยได้หยิบยกมาเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้ Benjathikul (2021) ได้กล่าวในบทความวิจัยเรื่อง “ไฮบริด (Hybrid) การทำงานแบบผสมผสาน: มาตรฐาน ใหม่สำหรับการทำงานในอนาคต” โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 20 คน ทั้งจากองค์การ ภาครัฐและเอกชน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการทำงานแบบผสมผสานประกอบด้วย การจัดระเบียบในการ ทำงาน สถานที่ทำงานที่เหมาะสม เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัย สุขภาพจิตในการทำงาน การปฏิสัมพันธ์ กับเพื่อนร่วมงาน แรงจูงใจ และการเพิ่มผลงานและขีดความสามารถ ส่วนปัญหาและอุปสรรคได้แก่ ความไม่เหมาะสมกับลักษณะงานบางตำแหน่ง ปัญหาการสร้างสมดุลชีวิตและการทำงาน ข้อจำกัดด้าน เทคโนโลยี ปัญหาสุขภาพจิต และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเนื่องจากการทำงานต่างสถานที่ โดยสอดคล้องกับ Kullurujiphat (2022) งานวิจัยที่ศึกษาเรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับการ ทำงานแบบผสมผสาน ในยุคความปกติใหม่” โดยศึกษาการทำนายการตั้งใจที่จะยอมรับการทำงาน แบบ Hybrid Work ผ่านทฤษฎีพฤติกรรมตามแผน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานสายงานเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร 385 คน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านทัศนคติ การคล้อยตามบุคคลกลุ่มอ้างอิง และการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม สามารถร่วมทำนายการตั้งใจที่จะยอมรับการทำงานแบบ

Hybrid Working ได้รับความนิยม 20.5 โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดคือด้านทัศนคติ รองลงมาคือการรับรู้ความสามารถในการควบคุมพฤติกรรม และการคล้อยตามบุคคลกลุ่มอ้างอิงตามลำดับ ประกอบกับ Khosayodom et al., (2024) บทความวิจัยเรื่อง “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Work) ขององค์การภาครัฐไทย: การศึกษาผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และความพึงพอใจในงาน” เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมพัฒนาที่ดิน ผลการศึกษาพบว่าการเตรียมความพร้อมของการทำงานแบบผสมผสานประกอบด้วย ผู้นำองค์การ การปรับเปลี่ยนองค์การ บุคลากรในทักษะการทำงาน อุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัล และสถานที่ทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่าการทำงานแบบผสมผสานมีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร และทำให้องค์การประหยัดงบประมาณ และเกิดความคุ้มค่าในทุกภารกิจ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม นอกจากนี้ Seanglab (2022) ได้ศึกษาการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ “การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)”: กรณีศึกษาองค์การธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการกิจการโทรทัศน์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่าการแพร่ระบาดของโควิด-19 เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นแรงขับเคลื่อนทำให้องค์การมีการปรับตัวสู่การทำงานแบบผสมผสาน อีกทั้งยังพบว่าวัฒนธรรมองค์การภายหลังการปรับตัวสู่การทำงานแบบผสมผสานมีลักษณะเป็นการให้ความสำคัญกับผลงานและคุณภาพของงานรายบุคคลเป็นหลัก ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดการปลูกฝังวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ให้แกพนักงานอย่างไรก็ตามในแง่ของวัฒนธรรมย่อยได้พบว่าแผนกสื่อสารการตลาดค่อนข้างมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานแตกต่างจากแผนกอื่น และมีแนวโน้มที่จะดำเนินการใช้รูปแบบการทำงานผสมผสานอย่างต่อเนื่องถึงแม้ในอนาคตจะไม่มี การแพร่ระบาดของโควิด-19 ก็ตาม อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์งานวิจัยทั้ง 4 เรื่อง สามารถสรุปได้ว่างานวิจัยเหล่านี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานอย่างชัดเจน โดยเป็นการตอกย้ำความจำเป็นในการปรับตัวของระบบราชการไทยภายใต้ความไม่แน่นอนของสถานการณ์โรคระบาด งานวิจัยของ Benjathikul และ Kullurujiphat (2022) ได้ให้กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแห่งความสำเร็จและการยอมรับ ในขณะที่งานของ Khosayodom et al. และ Seanglab นำเสนอหลักฐานเชิงประจักษ์จากการศึกษาในบริบทไทยโดยตรง ซึ่งสนับสนุนแนวคิดการปรับตัวของระบบราชการ งานวิจัยเหล่านี้ได้ชี้ให้เห็นว่าการทำงานแบบผสมผสานไม่ใช่เพียงแค่การตอบสนองต่อวิกฤตชั่วคราว แต่เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง และกระบวนการทำงานอย่างยั่งยืน ความสอดคล้องนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมในทุกมิติ ทั้งด้านผู้นำ เทคโนโลยี บุคลากร และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้การปรับตัวของระบบราชการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด อีกทั้งยังเป็นการสร้างความมั่นใจว่าการทำงานแบบผสมผสานสามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐในระยะยาว โดยไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤต แต่ยังสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับการดำเนินงานขององค์การภาครัฐอย่างยั่งยืน

Exzy Company Limited (2020) กล่าวว่า การทำงานแบบผสมผสานหรือ Hybrid Work เป็นรูปแบบการทำงานที่กำลังเปลี่ยนโฉมหน้าการทำงานในยุคปัจจุบัน โดยให้พนักงานมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงานได้อย่างยืดหยุ่น ไม่ว่าจะเป็นในออฟฟิศ ที่บ้าน สำนักงานสาขา หรือสถานที่อื่นๆ ตามความเหมาะสม รูปแบบนี้เกิดขึ้นจากการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทำให้การสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างทีม

เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้จะไม่ได้อยู่ในสถานที่เดียวกัน ซึ่งบริษัทข้ามชาติชั้นนำอย่าง Google, Facebook, Dropbox และ Uber ได้นำรูปแบบการทำงานนี้มาใช้อย่างแพร่หลาย เนื่องจากพบว่าช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน การระบาดของโควิด-19 ได้เร่งให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับตัวและทดลองใช้รูปแบบการทำงานจากระยะไกลอย่างจำเป็น ซึ่งกลับกลายเป็นโอกาสให้หลายองค์กรได้เห็นศักยภาพและประโยชน์ของการทำงานแบบยืดหยุ่น Personnel Management Association of Thailand (n.d.) กล่าวว่า โดยในภาคเอกชน รูปแบบ Hybrid Work ได้รับความนิยมอย่างรวดเร็ว ขณะที่ภาคราชการไทยก็ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ เพื่อเปิดโอกาสให้ระบบราชการและภาครัฐมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ผสมผสาน ทั้งการปฏิบัติงานที่หน่วยงานและการปฏิบัติงานที่บ้าน หรือนอกสถานที่ตั้ง เพื่อความยืดหยุ่นที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป นโยบายนี้แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในภาคเอกชน แต่เป็นแนวโน้มที่ครอบคลุมทุกภาคส่วนของสังคม ซึ่งในรูปแบบ Hybrid Work ออฟฟิศจะมีบทบาทใหม่ คือเป็นพื้นที่สำหรับการทำงานร่วมกัน การประชุมแลกเปลี่ยนไอเดีย การสร้างสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน และกิจกรรมที่ต้องการการปฏิสัมพันธ์แบบเผชิญหน้า ขณะที่งานที่ต้องการสมาธิหรืองานเฉพาะทางสามารถทำได้อย่างมีประสิทธิภาพจากที่บ้านหรือสถานที่อื่น องค์กรจึงต้องวางแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้การเปลี่ยนผ่านไปสู่รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานเป็นไปอย่างราบรื่น โดยต้องพิจารณาถึงลักษณะงาน ความต้องการของพนักงาน และเป้าหมายขององค์กร เพื่อสร้างสมดุลที่เหมาะสมระหว่างการทำงานในออฟฟิศและการทำงานจากระยะไกล ทำให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดและตอบสนองความต้องการของทุกฝ่าย

บทความนี้นำเสนอแนวทางการปรับตัวของภาครัฐในรูปแบบ Hybrid Workplace ภายใต้บริบทของระบบราชการไทย วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและอุปสรรคในการปรับตัวของระบบราชการไทย ต่อการทำงานรูปแบบใหม่ และนำเสนอแนวทางการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภาครัฐในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน ตลอดจนศึกษาผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากรภาครัฐ เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานภาครัฐนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนและพัฒนาปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่เหมาะสมภายใต้สถานการณ์โรคระบาด

เนื้อหา

การปรับตัวของภาครัฐในรูปแบบ Hybrid Workplace เป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในปัจจุบัน สถานการณ์โรคระบาดได้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานทั่วโลก ทำให้หน่วยงานราชการไทยจำเป็นต้องปรับตัวสู่รูปแบบผสมผสานเพื่อรักษาประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ การกลับมาระบาดของอีกครั้งของโรคต่าง ๆ ยิ่งตอกย้ำความจำเป็นในการพัฒนาระบบที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน การปรับเปลี่ยนสู่รูปแบบการทำงานใหม่นี้ไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อวิกฤตเฉพาะหน้า แต่ยังเป็นการวางรากฐานสำหรับการพัฒนาระบบราชการให้มีความทันสมัย และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน สำหรับข้อได้เปรียบของการทำงานแบบผสมผสาน

ในภาครัฐในการนำรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานมาใช้ในภาครัฐไทยก่อให้เกิดประโยชน์ที่หลากหลายและมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบราชการ 3 ประการ ได้แก่ ประการแรก ความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นจุดเด่นที่โดดเด่นที่สุด เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับอิสระในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น สามารถทำงานจากบ้าน สถานที่ต่าง ๆ หรือแม้แต่จังหวัดอื่นได้ภายใต้ข้อตกลงที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่เกิดความผ่อนคลาย และสามารถจัดสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้ดีขึ้น ความยืดหยุ่นนี้ยังช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานและลดอัตราการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพ ประการที่สอง การดึงดูดบุคลากรจากหลากหลายพื้นที่กลายเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญในการสรรหาบุคลากร Hybrid Work เปิดโอกาสให้หน่วยงานราชการสามารถดึงดูดและสรรหาบุคลากรที่มีศักยภาพจากทั่วประเทศโดยไม่จำกัดด้วยข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ ผู้ที่มีความสามารถแต่อาศัยอยู่ในต่างจังหวัดสามารถสมัครเข้าร่วมงานโดยไม่จำเป็นต้องย้ายที่อยู่หรือเดินทางเข้าสำนักงานทุกวัน ทำให้หน่วยงานมีโอกาสดึงดูดบุคลากรคุณภาพจากหลากหลายพื้นที่มากขึ้น และช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในหน่วยงานราชการบางแห่ง และประการที่สาม การลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาวเป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่สำคัญ การทำงานแบบผสมผสานช่วยลดค่าใช้จ่ายโดยรวมของหน่วยงานอย่างมาก ทั้งค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสาธารณูปโภคภายในสำนักงาน เช่น ค่าไฟฟ้า ค่าน้ำ ค่าโทรศัพท์ ค่าอินเทอร์เน็ต และสามารถลดขนาดของพื้นที่สำนักงานลงได้ เนื่องจากไม่จำเป็นต้องมีโต๊ะทำงานสำหรับทุกคนในเวลาเดียวกัน ทำให้มีโอกาสนำงบประมาณส่วนนี้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรด้านอื่น ๆ เช่น การพัฒนาระบบเทคโนโลยี การฝึกอบรมบุคลากร หรือการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการประชาชน

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนผ่านสู่รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานในภาครัฐไทยเป็นการปรับตัวที่จำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะภายหลังสถานการณ์โรคระบาดที่ได้เร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานทั่วโลก การนำ Hybrid Workplace มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อวิกฤตเฉพาะหน้า แต่ยังเป็นการวางรากฐานสำคัญเพื่อพัฒนาระบบราชการให้มีความทันสมัยและยั่งยืน ข้อได้เปรียบหลักของรูปแบบการทำงานนี้ประกอบด้วยสามประการสำคัญ คือ ความยืดหยุ่นในการทำงานที่เพิ่มคุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ การดึงดูดและสรรหาบุคลากรคุณภาพจากทั่วประเทศโดยไม่จำกัดด้วยข้อจำกัดทางภูมิศาสตร์ และการลดค่าใช้จ่ายขององค์กรในระยะยาวที่ช่วยให้สามารถจัดสรรงบประมาณไปพัฒนาด้านอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับเปลี่ยนนี้จึงเป็นก้าวสำคัญในการสร้างระบบราชการที่มีความยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต จึงขอเสนอประเด็นหลัก 5 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) แนวคิดและรูปแบบของการทำงานแบบ Hybrid Work ที่เหมาะสมกับบริบทภาครัฐ

แนวคิดการทำงานแบบ Hybrid Work ในภาครัฐไทยต้องยึดหลักการสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นและความรับผิดชอบต่อประชาชน โดยเฉพาะการรักษาคุณภาพการให้บริการสาธารณะที่ต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รูปแบบที่เหมาะสมควรเน้นการผสมผสานระหว่างการทำงานในสำนักงานและการทำงานจากระยะไกลในสัดส่วนที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากลักษณะงานและความจำเป็นในการติดต่อสื่อสารกับประชาชน หน่วยงานควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับวันเวลาการปฏิบัติงานแต่ละรูปแบบ พร้อมทั้งมี

ระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม การออกแบบรูปแบบการทำงาน ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการบริการประชาชนเป็นหลัก และสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมว่า การปรับเปลี่ยนนี้จะไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการ ความสำเร็จของระบบ Hybrid Work ในภาครัฐ จึงต้องอาศัยการวางแผนที่รอบคอบ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และประชาชนผู้รับบริการ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัลอย่างยั่งยืน

2) ประเภทของการทำงานแบบไฮบริดที่สามารถประยุกต์ใช้ในหน่วยงานราชการ

การทำงานแบบไฮบริดในหน่วยงานราชการสามารถจำแนกออกเป็นหลายประเภทตามลักษณะ และความจำเป็นของงาน ประเภทแรกคือ “งานเชิงวิเคราะห์และงานเอกสาร” ที่สามารถทำได้จากที่ไหนก็ได้ เช่น การวิเคราะห์นโยบาย การจัดทำรายงาน การศึกษาวิจัย และการพัฒนาแผนงานต่าง ๆ ประเภทที่สอง คือ “งานประชุมและการประสานงาน” ที่สามารถใช้เทคโนโลยีการประชุมออนไลน์เป็นหลัก แต่อาจต้องมีการประชุมแบบเผชิญหน้าในบางโอกาสสำคัญ ประเภทที่สามคือ “งานให้บริการประชาชนแบบออนไลน์” ที่เจ้าหน้าที่สามารถให้คำปรึกษา รับเรื่องร้องเรียน หรือตอบข้อซักถามผ่านช่องทางดิจิทัลได้ ประเภทที่สี่ คือ “งานตรวจสอบและควบคุมคุณภาพ” ที่สามารถใช้ระบบติดตามออนไลน์และการตรวจสอบระยะไกล ในบางกรณี ประเภทที่ห้าคือ “งานพัฒนาและฝึกอบรม” ที่สามารถจัดในรูปแบบออนไลน์หรือแบบผสมผสาน ในขณะที่งานบางประเภทยังคงต้องปฏิบัติในสำนักงาน เช่น งานที่ต้องใช้เอกสารลับ งานให้บริการประชาชน แบบเผชิญหน้า และงานที่ต้องใช้อุปกรณ์พิเศษ การจำแนกประเภทงานอย่างชัดเจนจะช่วยให้การวางแผน และการจัดสรรทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3) บทบาทของผู้นำและการบริหารทีมในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบผสมผสาน

ผู้นำในยุค Hybrid Work ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการจากแบบดั้งเดิมที่เน้นการควบคุม และการดูแลแบบใกล้ชิด มาเป็นการบริหารที่เน้นผลลัพธ์และการสร้างความไว้วางใจ การสื่อสารกลายเป็น ทักษะสำคัญที่ผู้นำต้องพัฒนา โดยต้องสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และความคาดหวังได้อย่างชัดเจน ผ่านช่องทางต่าง ๆ ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เชื่อมโยงทีมงานแม้จะอยู่คนละ สถานที่ เป็นความท้าทายสำคัญที่ผู้นำต้องเผชิญ ผู้นำต้องมีทักษะในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน แบบใหม่ที่ไม่ได้อาศัยการเฝ้าดูการทำงาน แต่อาศัยการวัดผลลัพธ์และคุณภาพงานเป็นหลัก การให้ การสนับสนุนและการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบใหม่ เช่น การโค้ชออนไลน์ การให้คำแนะนำผ่านเทคโนโลยี และการสร้างโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง ผู้นำยังต้องเป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยี และการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกันแบบไฮบริด โดยเฉพาะการจัดการความขัดแย้งและการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานในรูปแบบใหม่นี้

4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการวิถีใหม่

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญที่ขาดไม่ได้ในการขับเคลื่อนระบบ Hybrid Work ในภาครัฐ โดยต้องเริ่มจากการพัฒนาระบบคลาวด์คอมพิวเตอร์ที่มีความปลอดภัยสูงเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงข้อมูล และระบบงานได้จากทุกที่ทุกเวลา การลงทุนในเครื่องมือการสื่อสารและการประชุมออนไลน์ที่มีคุณภาพ เช่น ระบบวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ แพลตฟอร์มการทำงานร่วมกัน และเครื่องมือการแชร์ไฟล์ที่มีความปลอดภัย การพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือเพื่อให้บริการประชาชนและสำหรับใช้งานภายในองค์กร รวมถึงการใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์และการเรียนรู้ของเครื่องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์เป็นสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยต้องมีระบบการเข้ารหัสข้อมูล การยืนยันตัวตนแบบหลายชั้น และการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับความปลอดภัยดิจิทัล การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานแบบดิจิทัลที่สามารถวัดผลผลิตและคุณภาพงานได้อย่างแม่นยำ การสร้างระบบสำรองข้อมูล และแผนรองรับความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน การลงทุนในเทคโนโลยีเหล่านี้ต้องทำอย่างเป็นระบบและมีการวางแผนระยะยาวเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติราชการ

5) แนวทางการรักษาภาพลักษณ์และประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนในระบบงานที่ยืดหยุ่น

การรักษาภาพลักษณ์และประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนในระบบ Hybrid Work เป็นความท้าทายสำคัญที่หน่วยงานราชการต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เริ่มจากการกำหนดมาตรฐานการให้บริการที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ ไม่ว่าเจ้าหน้าที่จะทำงานจากที่ใดก็ตาม ต้องมีช่องทางการติดต่อที่หลากหลายและเข้าถึงได้ง่าย เช่น สายด่วน แชนแนลโซเชียลมีเดีย เว็บไซต์ และแอปพลิเคชัน พร้อมทั้งระบุเวลาการให้บริการที่ชัดเจน การพัฒนาระบบการติดตามและตอบสนองคำขอของประชาชนแบบเรียลไทม์ เพื่อให้ประชาชนทราบสถานการณ์ดำเนินงานและได้รับการตอบกลับอย่างรวดเร็ว การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะการสื่อสารดิจิทัล และการให้บริการออนไลน์ที่มีคุณภาพ รวมถึงการรักษาความลับและความเป็นส่วนตัวในทุกช่องทางการสื่อสาร การสร้างระบบสำรองเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เจ้าหน้าที่หลักไม่สามารถปฏิบัติงานได้ เช่น การมีเจ้าหน้าที่เวรยามหรือระบบอัตโนมัติสำหรับบริการพื้นฐาน การสื่อสารประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานให้ประชาชนเข้าใจและร่วมมือ การจัดให้มีช่องทางรับฟังความคิดเห็นและข้อร้องเรียนจากประชาชนเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ และนำมาปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง การวัดผลและประเมินความพึงพอใจของประชาชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงการให้บริการให้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามจากประเด็นหลัก 5 ประเด็นที่นำเสนอไปแล้วข้างต้น สะท้อนมุมมองการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานในภาครัฐไทยนั้นมิใช่เป็นเพียงการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ต้องการการวางแผนอย่างรอบคอบและการเตรียมความพร้อมในหลายมิติ ความท้าทายและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับใช้รูปแบบการทำงานใหม่นี้ครอบคลุมตั้งแต่ปัญหาเทคนิคไปจนถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ขณะที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานแบบผสมผสานกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมและการวางทิศทางในอนาคตจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานราชการต้องให้ความสำคัญเพื่อให้

การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน จึงขอเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับใช้ในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน ต่อไป

ความท้าทายและอุปสรรคในการปรับใช้ในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน

แม้ว่าการทำงานแบบผสมผสานจะมีประโยชน์มากมาย แต่การปรับเปลี่ยนสู่รูปแบบนี้ในภาครัฐไทย ยังคงเผชิญกับความท้าทายที่สำคัญ 3 ประการ ความท้าทายแรก คือ การทำงานบางส่วนที่อาจมีความยุ่งยากมากขึ้น ปฏิเสธไม่ได้ว่าการทำงานแบบผสมผสานอาจนำพาความยุ่งยากบางอย่างมาสู่หน่วยงาน ทั้งจากความไม่คุ้นชินด้านเทคโนโลยีของเจ้าหน้าที่ การอัปเดตซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์เพื่อรองรับการทำงานที่บ้าน การเก็บข้อมูลเป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การทำงานกับระบบขนาดใหญ่ และการให้บริการประชาชนที่ต้องการการติดต่อโดยตรง ซึ่งในปัจจุบันได้มีการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นการใช้งาน Cloud Computing เพื่อเก็บและประมวลผลข้อมูลราชการอย่างปลอดภัย การใช้ IoT ร่วมกับระบบงานขนาดใหญ่ในหน่วยงาน และการใช้ระบบ CRM (Customer Relationship Management) ในการจัดการความสัมพันธ์กับประชาชนและการให้บริการ เพื่อให้การทำงานแบบผสมผสานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ความท้าทายที่สอง คือ ประสิทธิภาพการสื่อสารที่อาจไม่เทียบเท่าเดิม การสื่อสารเป็นองค์ประกอบหลักสำหรับการทำงานของทุกยุคสมัย การทำงานในสำนักงานเดียวกันทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละแผนกสามารถไปมาหาสู่กันได้สะดวก มีปฏิสัมพันธ์กันมากขึ้น หากมีปัญหอะไรก็สามารถปรึกษาหารือกันได้ง่าย ๆ แต่การทำงานแบบผสมผสานอาจทำให้การสื่อสารอย่างใกล้ชิดสนิทสนมเป็นไปได้น้อยลง โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ใหม่ที่ยังไม่รู้จักกันดีหรือไม่คุ้นเคยกับระบบงาน การสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงานและการถ่ายทอดองค์ความรู้จึงต้องใช้วิธีการและเครื่องมือใหม่ ๆ และความท้าทายที่สาม โดยสำคัญไม่แพ้กัน คือ วัฒนธรรมองค์การแบบเก่าที่กำลังถูกท้าทาย แนวคิด “ทำงานต้องไปสำนักงาน” เปรียบเสมือนภาพจำของเจ้าหน้าที่ยุคก่อนการระบาดของโควิด-19 วัฒนธรรมองค์การและแนวทางการบริหารจัดการบุคคลส่วนใหญ่ในภาครัฐจึงมีแนวโน้มที่จะตอบสนอง “เจ้าหน้าที่ที่ที่อยู่ในสำนักงาน” เป็นหลัก การทำงานแบบผสมผสานจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารต้องคิดพิจารณา “เจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้เข้าสำนักงาน” มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการติดต่อสื่อสาร ระบบสวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทนของเจ้าหน้าที่ และนโยบายการทำงานร่วมกับทีม สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นโจทย์สำคัญที่ผู้บริหารหน่วยงานทั้งใหญ่และเล็กจำเป็นต้องศึกษาและเตรียมการอย่างเข้มข้น เพื่อให้กระบวนการทำงานทั้งหมดมีประสิทธิภาพสูงสุด

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานแบบผสมผสาน

ความสำเร็จของการทำงานแบบผสมผสานในภาครัฐไทยต้องอาศัยการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมและทันสมัยมาใช้อย่างเป็นระบบ True VWORLD (2022) เทคโนโลยีด้านการจัดการบุคลากรถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่จำเป็นต้องมี เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ในการดูแลและบริหารจัดการเจ้าหน้าที่ ระบบบริหารจัดการวันลาและการขาดงาน ระบบจัดการผลตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถทำได้แม้ไม่ได้อยู่ในสำนักงานเดียวกัน โดยเทคโนโลยีด้านเอกสารและการจัดการข้อมูล

มีบทบาทสำคัญไม่แพ้กัน โดยเฉพาะการใช้งานเอกสารออนไลน์แทนเอกสารที่เป็นกระดาษ การทำงานบนระบบ Cloud แทนการพิมพ์และจัดเก็บเอกสารในคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ระบบการจัดเก็บและค้นหาเอกสารที่มีประสิทธิภาพ และระบบการอนุมัติเอกสารออนไลน์ที่สามารถดำเนินการได้จากทุกที่ อีกทั้งเทคโนโลยีด้านการสื่อสารและการประชุมเป็นอีกหนึ่งเสาหลักของการทำงานแบบผสมผสาน Ditto (2024) โดยมีการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ อย่าง Google Meet, Microsoft Teams, True VWORK และ True VROOM ในการสื่อสารและการส่งข้อมูล การจัดประชุมทางไกล ระบบแชทและการแบ่งปันไฟล์แบบเรียลไทม์ ล้วนเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการรักษาประสิทธิภาพการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ ระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการทำงานจากที่บ้านหรือสถานที่อื่น ๆ อาจเสี่ยงต่อการรั่วไหลของข้อมูลราชการ การใช้ VPN, ระบบการยืนยันตัวตนแบบหลายขั้นตอน และการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่เรื่องความปลอดภัยทางไซเบอร์จึงเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานในภาครัฐไทยนั้นมิใช่เป็นเพียงการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ต้องการการวางแผนอย่างรอบคอบและการเตรียมความพร้อมในหลายมิติ ความท้าทายและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปรับใช้รูปแบบการทำงานใหม่นี้ครอบคลุมตั้งแต่ปัญหาเทคนิคไปจนถึงการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ขณะที่การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานแบบผสมผสานกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงนี้ ดังนั้น การเตรียมความพร้อมและการวางแผนล่วงหน้าจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานราชการต้องให้ความสำคัญเพื่อให้การเปลี่ยนผ่านเป็นไปอย่างราบรื่นและยั่งยืน

การเตรียมความพร้อมและทิศทางในอนาคตสำหรับการทำงานแบบผสมผสาน

การพัฒนาการทำงานแบบผสมผสานในภาครัฐไทยต้องการการเตรียมความพร้อมในหลายมิติ การพัฒนาทักษะของบุคลากรเป็นประเด็นสำคัญอันดับแรก เจ้าหน้าที่ต้องได้รับการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยี การปรับตัวเข้ากับรูปแบบการทำงานใหม่ และการพัฒนาทักษะการสื่อสารในสภาพแวดล้อมดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ยอมรับและสนับสนุนความหลากหลายในรูปแบบการทำงานก็เป็นสิ่งจำเป็น โดยการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Planning) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ หน่วยงานต้องมีแผนสำรองสำหรับสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ เช่น การระบาดของโรค ภัยพิบัติธรรมชาติ หรือปัญหาด้านเทคโนโลยี โดยแผนเหล่านี้ต้องครอบคลุมการรักษาระดับการให้บริการประชาชน การดูแลความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ และการรักษาความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ซึ่งการประเมินผลและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การทำงานแบบผสมผสานมีประสิทธิภาพมากขึ้น หน่วยงานต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน การสำรวจความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่และประชาชน และการปรับปรุงระบบต่าง ๆ ตามข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับ นอกจากนี้ การปรับตัวของภาครัฐในรูปแบบผสมผสานจึงไม่ใช่เพียงแค่การตอบสนองต่อสถานการณ์โรคระบาด แต่เป็นการปฏิวัติการทำงานที่จะนำไปสู่ระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย และยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับเปลี่ยนนี้ต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งผู้นำองค์กร เจ้าหน้าที่

และประชาชน เพื่อสร้างระบบราชการที่พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคตและสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีคุณภาพและต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์ใด ๆ ก็ตาม

สรุปได้ว่า การทำงานแบบผสมผสานในภาครัฐไทยไม่ได้เป็นแค่การตอบสนองต่อโควิด-19 แต่กลายเป็นการปฏิวัติระบบราชการที่จะนำไปสู่ความทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้เผชิญกับความท้าทายสำคัญสามด้าน ได้แก่ ความซับซ้อนทางเทคนิคที่เพิ่มขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีใหม่ ปัญหาการสื่อสารที่อาจไม่ใกล้ชิดเท่าเดิม และที่สำคัญที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรจากแนวคิดเก่าที่ว่า “ทำงานต้องไปสำนักงาน” ซึ่งเทคโนโลยีกลายเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ ตั้งแต่ระบบบริหารจัดการบุคลากรออนไลน์ การจัดการเอกสารบน Cloud แพลตฟอร์มการประชุมทางไกลอย่าง Google Meet และ Microsoft Teams ไปจนถึงระบบความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่แข็งแกร่ง เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลราชการ การเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคตจึงต้องครอบคลุมการพัฒนาทักษะดิจิทัลของเจ้าหน้าที่ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ และการวางแผนรับมือสถานการณ์ฉุกเฉิน ดังนั้น การทำงานแบบผสมผสานจึงเป็นมากกว่าการปรับตัวชั่วคราว แต่เป็นการออกแบบระบบราชการใหม่ที่ยืดหยุ่น ทันสมัย และพร้อมให้บริการประชาชนได้อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเผชิญกับสถานการณ์ใดก็ตาม การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ต้องการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อสร้างอนาคตของระบบราชการไทยที่พร้อมรับมือกับโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สรุปองค์ความรู้

บทความนี้ได้ข้อค้นพบ (องค์ความรู้) เกี่ยวกับการปรับตัวของภาครัฐในรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานภายใต้บริบทการแพร่ระบาดของโรคและความไม่แน่นอนของสถานการณ์ที่สำคัญ คือ Hybrid Workplace ไม่เพียงแต่เป็นการตอบสนองต่อวิกฤตชั่วคราว แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างที่ต้องการการปรับเปลี่ยนอย่างยั่งยืนในทุกมิติขององค์กร ทั้งด้านผู้นำ เทคโนโลยี บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จประกอบด้วยความยืดหยุ่นในการทำงาน การดึงดูดบุคลากรคุณภาพจากหลากหลายพื้นที่ และการลดค่าใช้จ่ายองค์กรในระยะยาว ขณะที่ความท้าทายหลักคือการรักษาคุณภาพการให้บริการประชาชน การปรับเปลี่ยนบทบาทผู้นำจากการควบคุมแบบดั้งเดิมมาเป็นการบริหารที่เน้นผลลัพธ์ และการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความปลอดภัยสูง โดยสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานราชการทุกระดับที่ต้องการปรับตัวสู่การทำงานวิถีใหม่ โดยเฉพาะหน่วยงานที่มีลักษณะงานเชิงวิเคราะห์ งานเอกสาร งานประชุมและการประสานงาน งานให้บริการประชาชนแบบออนไลน์ และงานพัฒนาและฝึกอบรม รวมถึงองค์กรเอกชนที่ต้องการเรียนรู้แนวทางการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน จึงควรให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างรอบคอบ การพัฒนาทักษะผู้นำในการบริหารทีมแบบผสมผสาน การลงทุนในเทคโนโลยีและระบบรักษาความปลอดภัยดิจิทัล การสร้างมาตรฐานการให้บริการที่ชัดเจนและสม่ำเสมอ การพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย และการสร้างระบบติดตามประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินและการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารระดับสูงที่ต้องวางนโยบายการปรับเปลี่ยนรูปแบบการ

ทำงาน ผู้บริหารระดับกลางที่ต้องนำนโยบายไปปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ภาครัฐที่ต้องปรับตัวเข้ากับการทำงานแบบใหม่ ตลอดจนประชาชนได้รับการบริการที่มีคุณภาพ การนำองค์ความรู้ไปใช้จะช่วยสร้างระบบราชการที่มีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาระบบบริหารจัดการแบบยืดหยุ่นและเชิงรุก ภาครัฐควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์การทำงานแบบผสมผสานที่ครอบคลุมทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยเน้นการสร้างกลไกการตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินอย่างรวดเร็ว การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนสำหรับทั้งการทำงานในสำนักงานและการทำงานทางไกล และการสร้างระบบการประเมินผลงานที่เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ ทั้งนี้ ควรมีการทบทวนและปรับปรุงนโยบายเป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2. การเสริมสร้างขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีและการรักษาความปลอดภัย โดยการลงทุนในระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความปลอดภัยสูงและการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง หน่วยงานควรจัดหาระบบการประชุมออนไลน์ที่มีคุณภาพ ระบบจัดเก็บและแบ่งปันข้อมูลที่ปลอดภัย และช่องทางการให้บริการประชาชนแบบออนไลน์ที่หลากหลาย พร้อมทั้งจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีและการรักษาความปลอดภัยไซเบอร์ให้กับบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

3. การพัฒนาความเป็นผู้นำและการสื่อสารในยุคดิจิทัล ผู้บริหารและหัวหน้างานควรปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจากการควบคุมแบบดั้งเดิมมาเป็นการบริหารที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อรักษาความสัมพันธ์ในทีมงานและสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน แม้จะอยู่คนละสถานที่

เอกสารอ้างอิง (References)

- Benjathikul, B. (2021). Hybrid working: New standards for future work. *Journal of MCU Buddhapanya Review*, 6(3), 47. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jmbr/article/view/256755>
- Department of Disease Control. (n.d.). *Coronavirus disease 2019 (COVID-19)*. Ministry of Public Health, Thailand. <https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/>
- Ditto. (2024). *Hybrid working: New work trend 2024 for better mental health of people in organizations*. <https://www.dittothailand.com/th/dittonews/hybrid-working/>
- Exzy Company Limited. (2020). *Clear up the confusion! What is "Hybrid Working"? A complete summary in one place*. Codesk Workplace. <https://www.codeskworkplace.com/blog/what-is-hybrid-working/>

- JobsDB. (2023). *Getting to know hybrid work: A new era work trend that satisfies both organizations and employees*. JobsDB Thailand. <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article/hybrid-work>
- Kosayodom, P., Kanjanapobu, K. P., & Kueakob, W. (2024). Hybrid working of Thai government organizations: A study of effects on efficiency and job satisfaction. *Journal of Humanities and Social Sciences, Dhonburi Rajabhat University*, 7(3), A43–A56. https://so02.tci-thaijo.org/index.php/human_dru/article/view/273036
- Kulrujipathr, P. (2022). *A study of factors affecting the acceptance of hybrid work in the new normal era* [Master's thesis, Thammasat University]. TU e-Thesis. https://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2022/TU_2022_6533140130_16316_25059.pdf
- Office of the Civil Service Commission. (2022). *Guidelines for government service practices supporting new normal life and work*. <https://www.ocsc.go.th/civil-service-careers/new-normal-working-guidelines/>
- Personnel Management Association of Thailand. (n.d.). *HR and hybrid workplace management*. <http://www.pmat.or.th/ความรู้ทรัพยากรบุคคล/1712/HR%20Infographic/20712/content1/?contentid=38175>
- Sanglub, R. (2022). *Adaptation to new ways of working “Hybrid Working”: A case study of a television service business organization in Bangkok* [Master's thesis, Chulalongkorn University]. Chula Digital Repository. <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/8364>
- True VWORLD. (2022). *Getting to know hybrid working: A work model after the COVID era*. <https://truevirtualworld.com/th/article/hybrid-working>