

การทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working)
ขององค์การภาครัฐไทย: การศึกษาผลกระทบต่อประสิทธิภาพ
และความพึงพอใจในงาน

Hybrid Working in Thai Public Organizations: Impact
Study on Efficiency and Job Satisfaction

วันที่รับบทความ: 28 สิงหาคม 2567

พรรณวัส โกสะโยดม¹

วันที่แก้ไขบทความ: 17 กันยายน 2567

กัญญาภัทร ปานหอมยา กาญจนพยุ²

วันที่ตอบรับบทความ: 25 กันยายน 2567

วุทธิเมธว เกื้อกอบ³

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของการทำงานแบบผสมผสานขององค์การภาครัฐไทย และผลของการทำงานแบบผสมผสานมีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร และมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา โดยกำหนดให้สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมพัฒนาที่ดิน สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นกรณีศึกษา ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากหน่วยงานทั้งสองรวมทั้งสิ้น 20 ตัวอย่าง นอกจากนี้ ยังมีการวิจัยเอกสาร การสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมอีกด้วย ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัยและการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษาผลการศึกษพบว่า 1) การเตรียมความพร้อมของการทำงานแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 1.1) ผู้นำองค์กร 1.2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 1.3) บุคลากรในทักษะการทำงาน 1.4) อุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัล และ 1.5) สถานที่ทำงาน 2) การทำงานแบบผสมผสานมีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร และ 3) การทำงานแบบผสมผสานทำให้ประหยัดงบประมาณ และเกิดความคุ้มค่าในทุกภารกิจ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ

คำสำคัญ: การทำงานแบบผสมผสาน องค์การภาครัฐ ความพร้อม ความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพ

¹ อาจารย์ประจำ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

email: panwaskosa9@gmail.com

² นักวิจัยอิสระ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

email: kanlayakan84@gmail.com

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

email: vhuttimethv@gmail.com

Hybrid Working in Thai Public Organizations: Impact Study on Efficiency and Job Satisfaction

Received: August 28, 2024

Pannawat Kosayodom ¹

Revised: September 17, 2024

Kanyaphatr Panhomya Kanjanapabu ²

Accepted: September 25, 2024

Vhuttimethv Kuakob ³

Abstract

This research explores the readiness of Thai government organizations for hybrid work and its impact on efficiency and job satisfaction among government officials. A qualitative method was used, spotlighting the Office of the Permanent Secretary and the Department of Land Development under the Ministry of Agriculture and Cooperatives. The data was compiled through in-depth interviews with 20 key informants, document analysis, and participatory and non-participatory observation. The data analysis was managed by utilizing an inductive method and hybrid synthesis. The study discovered that readiness for hybrid work includes: 1) Decisive and innovative leadership. 2) Organizational adjustability. 3) Proficient personnel. 4) Digital technology and secure communication equipment. 5) The readiness of the workplace. The study also revealed that hybrid work impacts personnel job satisfaction. Moreover, hybrid work could help save budget, leading to mission worthiness and, on the whole, efficiency. Therefore, hybrid work enhances organizational competence.

Keywords: hybrid working, Public Organizations, readiness, job satisfaction, Efficiency

¹ Lecturer, Graduate School, Southeast Asia University
email: panwaskosa9@gmail.com

² Independent Researcher, Public Administration, Faculty of Political Science
email: Kanlayakan84@gmail.com

³ Asst.Prof., Graduate School, Southeast Asia University
email: vhuttimethv@gmail.com

บทนำ

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (climate change) การพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการเกิดโรคอุบัติใหม่หรือโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจอย่างรุนแรง รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานขององค์กรในภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะในสถานการณ์ของโรค COVID-19 ที่มีการแพร่ระบาดไปอย่างรวดเร็ว จนกระทั่งองค์การอนามัยโลก (WHO) ยกระดับให้เป็น “ภาวะการระบาดใหญ่ทั่วโลก” ส่งผลให้รัฐบาลไทยต้องประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. 2548 (ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร, 2563) ทั่วราชอาณาจักร และจัดตั้งศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 โดยกำหนดมาตรการต่าง ๆ ในการควบคุมโรค เช่น มาตรการ “อยู่บ้าน หยุดเชื้อ เพื่อชาติ” มาตรการรักษาระยะห่าง 1-2 เมตร (social distancing) และการประกาศเคอร์ฟิวในบางช่วงเวลาทั่วประเทศ ทำให้ผู้คนต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันและชีวิตการทำงานในองค์กร โดยมีรูปแบบการดำเนินชีวิตแบบใหม่ที่แตกต่างจากอดีต หรือที่เรียกว่า “ความปกติใหม่” (new normal) เช่น การขับเคลื่อนภารกิจโดยใช้เทคโนโลยีออนไลน์ การทำงานจากที่บ้าน (work from home: WFH) หรือการทำงานแบบผสมผสาน (hybrid working) เป็นต้น

รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน เป็นรูปแบบการทำงานที่ไม่ต้องเข้าสำนักงานทุกวัน เพราะสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ โดยเฉพาะการทำงานจากที่บ้าน โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการดำเนินงานและการสื่อสาร (CO Desk Workplace, 2563; ยุทธนา เมธาวรินทร์ และเสาวนีย์ สมันต์ศิริพร, 2566, หน้า 195) ซึ่งคนทำงานจำนวนมากในโลกมีประสบการณ์โดยตรงจากยุควิกฤตโควิด ซึ่งพิสูจน์แล้วว่าการทำงานยังเดินหน้าต่อไปได้ด้วยการทำงานจากที่บ้าน ไม่ต้องเข้าสำนักงาน โดยพนักงานจะได้รับอิสระในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม เช่น การเข้าสำนักงานแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ อีก 2 วันที่เหลือสามารถทำงานจากที่บ้านหรือจากที่ไหนก็ได้ที่คิดว่าสามารถทำงานได้ดีที่สุด หรือมีการกำหนดวันที่แน่นอนในการเข้าสำนักงานเพื่อมาประชุม และมีวันที่พนักงานสามารถเลือกทำงานที่ไหนก็ได้ หากงานนั้นสามารถทำได้เองเพียงคนเดียว โดยการจะเข้าสำนักงานจะเน้นงานที่ต้องการการทำงานร่วมกันมากกว่า ซึ่งรูปแบบการทำงานแบบไฮบริด ได้รับความสนใจในวงกว้างในองค์กรภาครัฐและองค์กรชั้นนำของโลก นอกจากนี้ยังมีผู้บริหารองค์กรหลายคนสนับสนุนการทำงานแบบไฮบริด เช่น Satya Nadella ซีอีโอของไมโครซอฟท์มองว่าการทำงานที่บ้านสามารถสร้างผลงานให้กับบริษัทได้มหาศาล แต่มีด้านที่น่าเป็นห่วงทั้งการขาดการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่ไม่สามารถเชื่อมต่อกันได้ (Microsoft, 2021) รวมไปถึงภาวะปัญหาด้านสุขภาพจิตที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่บ้านเป็นเวลานาน โดย Mark Dixon ซีอีโอของ IWG บริษัทจัดการด้านสำนักงานรายใหญ่ของโลกกล่าวว่า การทำงานแบบผสมผสาน จะกลายเป็นมาตรฐานของโลกการทำงานนับตั้งแต่นี้เป็นต้นไป ทั้งนี้ Google ได้กล่าวถึงการทำงานจากที่บ้านนั้นได้เรื่องความสะดวก ตอบโจทย์ทางรอดในยุควิกฤตและเป็นอนาคตที่ปฏิเสธไม่ได้ แต่การทำงานจากที่บ้านไม่สามารถทำได้คือ “ความคิดสร้างสรรค์” เพราะความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการปะทะกันทางความคิด คือ ความร่วมมือที่มนุษย์ยังจำเป็นต้องมาพบเจอกัน

ซึ่งนวัตกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นใน Google ตลอดช่วงเวลาหลายสิบปีที่ผ่านมา นั้น หลาย ๆ ครั้งเกิดขึ้น เพราะความบังเอิญในสำนักงาน บางครั้งเป็นบทสนทนา บางครั้งเป็นการพูดคุยกันโดยไม่ได้มีการเตรียมตัวมาก่อน (ธนาคารไทยพาณิชย์, 2564) โดยการทำงานแบบไฮบริดจะเป็นทางออกทั้งหมดของเรื่องนี้ เพราะได้ทั้งความสะดวกในการทำงาน ตอบโจทย์ภาพของอนาคตการทำงาน และยังมีสำนักงานเป็นทางเลือกในการผลิตงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์ได้ด้วย แนวคิดเรื่องการทำงานแบบผสมผสานเป็นสิ่งที่หลายองค์กรในโลกกำลังมุ่งมั่นทำอยู่ โดย Google ได้ประกาศวิสัยทัศน์ว่า อนาคตรูปแบบการทำงานของบริษัท คือ ให้พนักงานเข้าสำนักงานเพียงแค่ 3 วันต่อสัปดาห์ ในขณะที่ธุรกิจให้เข้าพื้นที่สำนักงานกำลังถูกท้าทายเพราะเป็นยุคที่ทั่วโลกมองเห็นแล้วว่า การทำงานไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในสำนักงาน แต่สามารถผลิตงานได้ทุกหนทุกแห่ง ภาพของสำนักงานจะเปลี่ยนแปลงไปตลอดกาลและถูกตั้งคำถามมากขึ้นทุกวันว่า ยังมีความจำเป็นอยู่หรือไม่เพียงใดกับการเป็นสถานที่ทำงานหลักในยุคที่งานจำนวนมากสามารถเกิดขึ้นได้ทุกที่ที่ไม่ใช่สำนักงานอีกต่อไป (ปรานต์ สุวรรณทัต, 2564)

ดังนั้น จากสถานการณ์ปัจจุบันการทำงานแบบผสมผสานขององค์การภาครัฐจึงมีความจำเป็นและสำคัญ ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจในงานของบุคลากรเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยในเรื่อง “การทำงานแบบผสมผสาน ขององค์การภาครัฐไทย” เป็นการศึกษาการเตรียมความพร้อมของการทำงานแบบผสมผสานขององค์การภาครัฐไทย และผลของการทำงานแบบผสมผสานที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การและความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐ และเพื่อเสนอแนะแนวทางแก่รัฐบาลในการกำหนดนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน ของบุคลากรภาครัฐ รวมทั้งเพื่อพัฒนาระบบราชการและวิธีการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเตรียมความพร้อมของการทำงานแบบผสมผสานขององค์การภาครัฐไทย
2. เพื่อศึกษาผลของการทำงานแบบผสมผสานที่มีต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐ
3. เพื่อศึกษาผลของการทำงานแบบผสมผสานที่มีต่อประสิทธิภาพขององค์การ

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยศึกษาเกี่ยวกับการทำงานแบบผสมผสาน ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานแบบใหม่ในการทำงานยุคปัจจุบัน เป็นวิธีการทำงานที่บุคลากรสามารถเลือกทำงานได้ทั้งจากในสำนักงาน ที่บ้าน หรือนอกสถานที่ หรือที่ไหนก็ได้ (remote working) เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นและอิสระกับพนักงานในการทำงานมากขึ้น และยังคงเกิดประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง ทั้งนี้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสานมีหลายรูปแบบ ได้แก่ 1) พนักงานมีอิสระในการเลือกสถานที่ทำงาน 2) องค์กรมีนโยบายการทำงานที่ยืดหยุ่น และ 3) การสร้างสำนักงานย่อย (CO Desk Workplace, 2563) ซึ่งการทำงานแบบผสมผสานมีความสำคัญและจำเป็นกับทุกองค์กร โดยมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ และความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จ

จากการทำงาน เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ถึงประสิทธิภาพเช่นเดียวกับความสุขของบุคลากรที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ส่งผลให้ได้รับรางวัลตอบแทน ดังนั้น ความพึงพอใจในงานจึงนำไปสู่การยอมรับจากผู้อื่น รายได้ การเลื่อนตำแหน่ง และการบรรลุผลสำเร็จที่ตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรจากการทำงาน (Kaliski, 2007, p. 446) สอดคล้องกับการศึกษาของ Scarpello and Campbell (1983, pp. 577-582) ที่ได้เสนอองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน 6 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน (nature of work) การควบคุมงาน (control over work) คุณภาพของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (quality of physical environment) ผู้บังคับบัญชา (supervisor) เพื่อนร่วมงาน (co-workers) ค่าตอบแทนของงาน (job rewards)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษา (multiple-case-study research) โดยมีองค์การภาครัฐในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 2 องค์การเป็นกรณีศึกษา ได้แก่ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมพัฒนาที่ดิน โดยผู้วิจัยได้พิจารณาเห็นว่ากระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นกระทรวงหลักเกี่ยวกับการเกษตรกรรม ผู้วิจัยจึงจะจงเลือกกระทรวงเกษตรและสหกรณ์เป็นกรณีศึกษาเพราะเป็นกระทรวงที่เกี่ยวข้องกับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ การวิจัยครั้งนี้ได้มีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) แบบเจาะจง (purposive selection) เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสมผสาน โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีจำนวนทั้งสิ้น 20 คน ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์จำนวน 10 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากกรมพัฒนาที่ดินในระดับส่วนกลางที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสมผสานจำนวน 10 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งมีคำถามครอบคลุมประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสมผสาน ที่ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมมา นอกจากนั้น ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation) และด้านระเบียบวิธีวิจัย (methodological triangulation)

การเก็บรวบรวมข้อมูล

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

1. การศึกษาจากเอกสาร เป็นการศึกษาแนวทางการเตรียมความพร้อมในการทำงานแบบผสมผสาน ขององค์การภาครัฐไทย มาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมพัฒนาที่ดิน โดยศึกษาเงื่อนไขในการประสบความสำเร็จ โดยศึกษาจากการวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตำรา กฎหมาย บทความ และเอกสารต่าง ๆ

2. การศึกษาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ เช่น แผนปฏิบัติการของทั้งสองส่วนราชการ บริการต่าง ๆ ที่สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมพัฒนาที่ดิน จัดให้กับผู้รับบริการ

3. การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) และไม่มีส่วนร่วม (non participant observation) ในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการวิจัย เช่น การสังเกตการปฏิบัติงานแบบผสมผสานของทั้งสององค์การว่า มีความสะดวก ความคล่องตัว ความรวดเร็วในด้านต่าง ๆ เพียงใด มีปัญหาข้อขัดแย้งหรือข้อร้องเรียนมากนักน้อยเพียงใด เป็นต้น โดยสังเกตจากหน่วยงานที่ไปสัมภาษณ์ การเข้าใช้บริการด้วยตนเอง การเข้าร่วมประชุมออนไลน์ ในระบบ Zoom Meeting และการสอบถามจากเจ้าหน้าที่และผู้รับบริการ

4. การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์จากภาครัฐทั้งสองแห่ง เช่น ผู้บริหาร ผู้อำนวยการ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการทำงานแบบผสมผสาน โดยสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งโครงสร้าง

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทางเชิงตรรกะ โดยตรวจสอบการเกิดซ้ำของข้อมูลแล้วจึงทำการสรุปแบบอุปนัยตามประเด็นที่ค้นพบจากข้อมูล ผู้วิจัยมีการเขียนกรณีศึกษาแยกเป็น 2 กรณีศึกษา และมีการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา (cross-case synthesis) เพื่อสรุปให้เป็นกรณีทั่วไปเชิงวิเคราะห์ (analytical generalization) ตามแนวทางการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษาของ Yin (2015)

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1. การเตรียมความพร้อมของการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid Working) ขององค์การภาครัฐไทย

1.1) ผู้นำองค์การ จากการวิจัยพบว่าผู้นำมีความกล้าตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนการทำงานจากเดิมที่บุคลากรทุกคนทำงานในสำนักงาน เปลี่ยนเป็นรูปแบบการทำงานที่บ้าน (work from home-WFH) หรือการทำงานแบบผสมผสาน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีการสร้างความมุ่งมั่น บริหารจัดการความเสี่ยง จึงทำให้การบริหารงานดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้เกิดประสิทธิภาพกับองค์กร “...ผู้นำขององค์การ ๆ มีวิสัยทัศน์ที่กว้าง มีนโยบายให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติการ กระตุ้นพนักงานทุกคนให้เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ ๆ ตลอดเวลา กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนและสร้างความเชื่อมั่นในหมู่พนักงานของเราเอง สมัยก่อนยุค COVID-19 ผู้นำไม่ได้ให้ความสำคัญกับการใช้ดิจิทัลในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรด้านการใช้ดิจิทัลในการทำงานก็น้อย ไม่เหมือนในยุคนี้ ที่ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรของกระทรวงฯ ฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมหลักสูตรกลางเพื่อการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลสำหรับข้าราชการและบุคลากร และการฝึกอบรมการผลิตและเผยแพร่สื่อดิจิทัล ในรูปแบบการนำเสนอด้วย อินโฟกราฟฟิกส์ เพื่อสื่อสารและอธิบายข้อมูลข่าวสารนโยบายสำคัญของกระทรวงเกษตรฯ ให้สื่อมวลชน และประชาชนรับรู้ ซึ่งจัดโดยสถาบันเกษตรราธิการ โดยให้แต่ละสำนัก/กอง คัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้าอบรม ผ่านระบบ ZOOM ในช่วง COVID-19...” (خانนท์ สีสด, การสัมภาษณ์ ส่วนบุคคล, 2 พฤษภาคม 2567)

1.2) การปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่าองค์การมีการปรับโครงสร้างจากโครงสร้างแนวดิ่ง (vertical structure) เป็นโครงสร้างแนวนราบ (horizontal structure) เพราะการทำงานแบบผสมผสาน จำเป็นต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (decentralization) โดยพนักงานที่ทำงานแบบผสมผสาน จะใช้ดุลพินิจในการปฏิบัติงานมากขึ้น ขั้นตอนในการกำกับดูแลน้อยลงเนื่องจากปฏิบัติงานห่างไกลจาก หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา มีการปรับเปลี่ยนขั้นตอนและวิธีการทำงานให้มีลักษณะยืดหยุ่น (agile) “...มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการสื่อสารและก็การปฏิบัติงานสำนักงานปลัดฯ เช่น การประชุมผ่านระบบ Zoom ซึ่งมีการประชุมเป็นประจำ เช่น การประชุมเพื่อมอบนโยบาย การประชุม เพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือน ซึ่งทุก ๆ การประชุมที่ให้ดำเนินการผ่านระบบไลน์เท่านั้น ซึ่งเมื่อก่อนเกิด COVID-19 เราไม่มีการประชุมในระบบออนไลน์ จะเป็นการประชุมในสำนักงานทุกการประชุม...” (กิตติพันธุ์ เหลี่ยมทับน้อย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 พฤษภาคม 2567)

1.3) บุคลากรในทักษะการทำงานแบบผสมผสาน จากการวิจัยพบว่าบุคลากรมีการเตรียมความพร้อมในทักษะการทำงานแบบผสมผสาน ได้แก่ 1) ทักษะการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น 2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีความเข้าใจและสามารถเรียนรู้และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 3) ทักษะการอ่านและการใช้ข้อมูล บุคลากรส่วนใหญ่มีความสามารถในการอ่านข้อมูล เข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลได้ “...บุคลากรของเราเองมีการปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารมีนโยบายให้ฝ่ายกองการเจ้าหน้าที่สำรวจความพร้อมของบุคลากรทุกคนก่อนการเริ่มทำงานทางไกล ว่าใครใช้โปรแกรมสื่อสารอะไรไม่เป็นบ้าง เมื่อสำรวจแล้วกองการเจ้าหน้าที่จะ ส่งรายชื่อบุคลากรไปยังสถาบันเกษตรราธิการ เพื่อขอเปิดหลักสูตรอบรม เช่น หลักสูตรอบรมการใช้สื่อดิจิทัล ในการสื่อสารและปฏิบัติงานที่บ้าน...” (วิษณุพร รัชส์สำรวจ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 12 พฤษภาคม 2567)

1.4) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และโปรแกรมการสื่อสาร องค์การจัดหาและสนับสนุน เทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ โดยมีแนวทางการทำงานผ่านระบบเทคโนโลยีและช่องทางต่าง ๆ เช่น การประชุมแบบออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน การประสานงานผ่านแอปพลิเคชัน สนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็นทีม การปฏิบัติงานร่วมกันผ่านแอปพลิเคชัน การทำงานสำนักงานออนไลน์ผ่านระบบหรือช่องทางดิจิทัลที่องค์การกำหนด มีการป้องกันการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์ (ransomware) ปกป้องการสูญหายของข้อมูล (data loss) “...องค์การ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับ ใช้และพัฒนาระบบงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ในการทำงาน โดยนำมาใช้กับงานด้านสนับสนุน (back office) และงานบริการประชาชน เช่น การนำแอปพลิเคชัน มาใช้ในการทำงาน ได้แก่ มีการใช้ ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเมื่อก่อนก็มีนะ แต่ไม่ได้รับความนิยมและบุคลากรปฏิบัติอย่าง ไม่จริงจัง พอมีโควิด ก็เหมือนเป็นตัวเร่งให้ทุกคนต้องศึกษาหาความรู้ในการใช้งานระบบนี้และยังมีการนำ ระบบ Zoom/Google Meeting/Video Conference มาใช้ในการประชุมในทุกการประชุมและ ในปัจจุบันแม้ไม่มีโควิดแล้ว แต่องค์การเรายังคงใช้เทคโนโลยีเข้าช่วยในการทำงานซึ่งเกิดผลดีมาก ประหยัดทุกอย่าง...” (ลักษณะ พรหมมี, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 10 พฤษภาคม 2567)

1.5) ด้านสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน พบว่าองค์การได้มีการเลือกสถานที่ปฏิบัติงานให้ เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น ในที่พักอาศัยของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ หรือที่ใดก็ได้ มีการเตรียม

อุปกรณ์เพื่อให้พร้อมแก่การทำงานที่บ้าน เช่น โต๊ะ เก้าอี้ คอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่จำเป็นต่อการสื่อสาร รวมถึงการติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงที่จะสนับสนุนการทำงานในทุกสถานที่ (anywhere) ทั้งนี้ข้อจำกัดของความพร้อมขึ้นอยู่กับบุคลากรแต่ละคน สถานที่ และอุปกรณ์สนับสนุน รวมทั้งงบประมาณ “...ที่จัดเตรียมสถานที่/แบ่ง Zone ของบ้านให้ชัดเจนสำหรับการทำงานในแต่ละวัน ที่หาพื้นที่ที่เราสามารถนั่งทำงานได้อย่างมีสมาธิ ที่เลือกทำงานที่โต๊ะกินข้าวในครัว หรือตั้งโต๊ะญี่ปุ่น ที่มุมเล็ก ๆ ของห้อง แต่ว่าที่ต้องเสียเงินซื้อโต๊ะทำงานใหม่ เก้าอี้ และ Laptop ใหม่ให้พร้อมกับการทำงาน...” (วัลย์ลดา ประภาสวัสติ, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 9 พฤษภาคม 2567)

2. การทำงานแบบผสมผสาน มีผลต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร

จากการวิจัยพบว่า ลักษณะงานที่เหมาะสมกับการทำงานแบบผสมผสาน คือ งานที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีทดแทนหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ อาทิ งานอนุมัติ อนุญาต งานให้คำปรึกษา แนะนำ งานให้บริการประชาชน งานบริหาร วางแผน พัฒนานโยบาย งานวิชาการ ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย งานด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ งานด้านกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ งานบริหารการเงิน การคลัง งบประมาณ งานด้านบริหารบุคคล งานประชุมฝึกอบรม สัมมนา งานประชาสัมพันธ์ งานสนับสนุน งานธุรการ งานอำนวยการ ฯลฯ การทำงานแบบผสมผสานในการกิจเหล่านี้จะไม่เกิดผลเสียต่อส่วนรวม องค์การ และการอำนวยความสะดวกต่อการให้บริการแก่ส่วนราชการอื่นและประชาชน “...องค์การได้มอบหมายให้หัวหน้าหน่วยงานระดับสำนัก/กอง/หน่วยงานเทียบเท่า พิจารณากำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในสังกัด ตามความจำเป็นและเหมาะสมกับลักษณะงาน และตามกรอบกำหนดลักษณะงานของกระทรวงฯ และต้องเป็นงานที่ใช้เทคโนโลยีทดแทนได้หรือทดแทนได้และไม่ขัดต่อการให้บริการประชาชน แต่จะมีงานเกี่ยวกับวิศวกรที่ต้องลงพื้นที่ งานดังกล่าวจึงไม่สามารถทำงานแบบผสมผสานได้...” (ปณัฐ หวังอิสริยาภรณ์, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2 พฤษภาคม 2567)

การทำงานแบบผสมผสาน มีผลต่อการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา กล่าวคือ การทำงานแบบผสมผสาน ทำให้พนักงานขาดความสัมพันธ์และความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา อาจทำให้เกิดภาวะความโดดเดี่ยวทางสังคม (social isolation) ได้ จากการวิจัยพบว่าองค์การมีการส่งเสริมปฏิสัมพันธ์เพื่อลดความห่างเหินระหว่างพนักงาน เช่น ผู้บังคับบัญชาขึ้นต้นจัดประชุมทุกวันผ่านระบบ social media ก่อนเริ่มเวลาปฏิบัติงาน เป็นการพูดคุยถามสารทุกข์สุกดิบซึ่งกันและกัน ซึ่งช่วยลดความเครียดของพนักงานลงได้ การทำงานแบบผสมผสานแสดงถึงการที่ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจและไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จึงส่งผลให้บุคลากรขององค์การมีความพึงพอใจในงาน “...ท่านปลัดกระทรวงฯ มอบนโยบายให้ผู้อำนวยการสำนักแต่ละสำนักจัดให้มีการประชุมออนไลน์สำหรับผู้ทำงานที่บ้าน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้พูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบปะพูดคุยกันสอบถามถึงสารทุกข์สุกดิบและติดตามผลการปฏิบัติงานไปในตัวรวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยหัวหน้ากลุ่มงานจะมีการประชุมผ่าน Zoom เรียกว่า Morning Talk เพื่อถามสารทุกข์สุกดิบ ลูกน้องทุกคน และมอบหมายงานในแต่ละวัน...” (อานนท์ นนท์ทรีย์, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 5 พฤษภาคม 2567)

นอกจากนี้ยังพบว่า องค์การมีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน มีการดูแลเรื่องการจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ โดยปฏิบัติตามแนวทางการกำกับ

ติดตามงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่บ้านขององค์การภาครัฐ “...เมื่อสิ้นสุดช่วงระยะเวลาปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรฯ ให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่รายงานตัวเพื่อกลับเข้าปฏิบัติราชการในสถานที่ตั้งของสำนักงานตามปกติและส่งมอบหรือรายงานผลผลิตหรือผลงานในช่วงที่ทำงานที่บ้านต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น...” (อิสรางกูร ชื่นบาน, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 2 พฤษภาคม 2567)

จากการวิจัยพบว่า องค์การมีการกำหนดนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน และกรอบแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน กล่าวคือ มีนโยบายที่ใส่ใจในผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่อง นโยบายดังกล่าวนำไปสู่ความพึงพอใจในงานของพนักงาน นอกจากนี้ องค์การยังได้มีการทบทวนนโยบายการทำงานแบบผสมผสานอย่างสม่ำเสมอ ทบทวนระเบียบ ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การสนับสนุนการทำงานแบบผสมผสานได้อย่างมีประสิทธิภาพ “...มีการกำหนดนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน จัดทำแผนการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในและนอกสถานที่ตั้ง กำหนดวันเริ่มต้นและวันสิ้นสุด แล้วแต่กรณี สถานการณ์ และนโยบาย เสนอปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์พิจารณาอนุญาต รวมทั้งผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง/และหัวหน้าสำนักงาน มอบหมายหัวหน้างาน ทบทวนแผนทุกสัปดาห์ตามความเหมาะสมของลักษณะงาน...” (ชินกฤต นาคสง่า, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 7 พฤษภาคม 2567)

3. การทำงานแบบผสมผสาน กับประสิทธิภาพขององค์การ

จากการวิจัยเอกสารของทางราชการที่เกี่ยวข้อง เช่น รายงานประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ตั้ง หรือการปฏิบัติงานที่บ้าน แผนการปฏิบัติงาน คู่มือการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ตั้ง ประกาศ/คำสั่ง กฎหมาย/ระเบียบต่าง ๆ และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่าประสิทธิภาพขององค์การที่เป็นผลมาจากการทำงานแบบผสมผสาน มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการประชาชน ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานทางไกล ซึ่งแม้ว่าจะก่อให้เกิดผลกระทบในหลาย ๆ ด้าน เช่น ค่าใช้จ่ายและการฝึกอบรม แต่ก็ก่อให้เกิดผลดีในเรื่องของความประหยัดและความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ “...การทำงานแบบไฮบริดทำให้เกิดความประหยัดงบประมาณของกระทรวงเกษตรฯ มาก เช่น การจัดการประชุมถ้าปกติต้องมีการจัดการประชุมในที่ตั้งหรือในสำนักงานจะสิ้นเปลืองค่าเดินทาง ค่ากาแฟ อาหารหรือค่า Paper แต่ถ้าหากเราจัดประชุมผ่านโปรแกรม Zoom การลงพื้นที่เพื่อตรวจราชการหรืออบรมให้ความรู้เกษตรกร ก็ใช้ระบบ Zoom Meeting กระทรวงเกษตรฯ จึงประหยัดงบประมาณไปได้เยอะครับ ตัวอย่างเช่น สมัยก่อนเราต้องลงพื้นที่เพื่อตรวจราชการจะใช้เงินในการลงพื้นที่ต่อครั้ง สำหรับผู้ตรวจราชการจะมีค่าที่พัก 1,200 บาท ค่ายานพาหนะ (ค่ารถ/ค่าเครื่องบิน) 5,000-6,000 บาท ค่าเบี้ยเลี้ยงต่อวัน 270 บาท ซึ่งต้องลงพื้นที่ตรวจราชการเป็นเวลา 2-3 วัน มีค่าใช้จ่ายต่อท่านประมาณ 8,000-10,000 นอกจากนี้ในการออกตรวจราชการต้องมีผู้ช่วยผู้ตรวจราชการติดตามไปด้วย 1-2 คน ซึ่งก็จะมีค่าใช้จ่ายที่ต้องเบิกเหมือนกับผู้ตรวจราชการ สรุปในภาพรวมประมาณ 30,000 บาทต่อครั้ง หลังจากผ่านช่วงโควิดระบาดมาทำให้สำนักงานปลัดลดอัตรากำลังจากสถานการณ์ดังกล่าวใช้วิธีการตรวจราชการแบบออนไลน์โดยใช้ระบบ Zoom Meeting ดังกล่าว จึงทำให้เกิดความประหยัดมาก...” (ปีธมา ถิ่นไทย, การสัมภาษณ์ส่วนบุคคล, 14 พฤษภาคม 2567)

จากการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษาพบว่า การทำงานแบบผสมผสาน มีข้อดีมากกว่าข้อเสีย ภายใต้การพิจารณาถึงความต้องการของหน่วยงาน ภารกิจ และลักษณะงาน รวมทั้งความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญที่สุดคือ ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานที่จะทำงานให้สำเร็จ ประกอบกับการสร้างระบบการสนับสนุนที่ดีด้วยการทบทวนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการทำงานแบบผสมผสาน ถอดบทเรียนจากการดำเนินการที่ผ่านมา ทบทวนและปรับนโยบายการทำงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนา จากการวิจัยมีข้อเสนอแนะทางการปรับปรุงและพัฒนาแก้ไขปัญหาของการทำงานแบบผสมผสานหลายประการ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี การส่งเสริมให้มีการทำงานที่ยืดหยุ่น (work flexibility) การส่งเสริมสมรรถนะของภาวะผู้นำ (leadership competency) การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การส่งเสริมความรู้ทางดิจิทัลของบุคลากร (digital literacy) และการออกแบบองค์การให้เป็นแนวราบ เป็นต้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา สามารถสรุปและอภิปรายได้ดังนี้

1. การเตรียมความพร้อมของการทำงานแบบผสมผสาน ขององค์การภาครัฐไทย ประกอบด้วย ความพร้อมของผู้นำองค์กร ความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์กร ความพร้อมของบุคลากร ความพร้อมของเทคโนโลยีดิจิทัล และความพร้อมของสถานที่ทำงานแบบผสมผสาน

ผู้นำองค์กร คือ การที่ผู้นำมีความกล้าตัดสินใจปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานขององค์การเป็นรูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะการบริหารงานในยุคปัจจุบัน องค์การภาครัฐต้องตอบสนองกับภาวะที่ไม่ปกติที่ไม่เคยประสบมาก่อน จึงต้องอาศัยการคิดนอกกรอบ การคิดพัฒนานวัตกรรมต่าง ๆ และนำมาใช้ประโยชน์หรือแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การปฏิบัติงานไม่หยุดลง และยังสามารถให้บริการประชาชนต่อไปได้อย่างราบรื่น

การปรับเปลี่ยนองค์กร ในทุก ๆ สถานการณ์ องค์การภาครัฐได้ให้บริการประชาชนด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้และพัฒนาระบบงานเพื่อทำให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของประชาชน ลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสอดคล้องกับการศึกษาของ วลัยพร รัตนเศรษฐ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์ (2564, หน้า 71) ที่ระบุว่าบทบาทของภาครัฐในการบริหารจัดการในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 คือการจัดวางระบบ กลไก ในการปฏิบัติงานเสียใหม่ มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน ซึ่งจะสามารถแก้ไข้ปัญหาหรือภัยคุกคามต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตได้

บุคลากร หมายถึง การที่บุคลากรภาครัฐมีความพร้อมในการปรับตัวและพัฒนาทักษะทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการใช้งานด้านโปรแกรมการสื่อสารต่าง ๆ พัฒนาคะแนนความรู้ในทักษะเดิม (upskill) และเสริมทักษะความรู้ใหม่ ๆ (reskill) ตลอดจนมีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการทำงาน (agility) หรือความกระตือรือร้นในการปรับตัวและสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว (resilience) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กมลพร กัลยาณมิตร (2564, หน้า 163) ที่กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการทำงานในอนาคตยุคหลังโควิด-19 ได้แก่ ทักษะการปรับตัวและความยืดหยุ่น ทักษะความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ ทักษะเชิงดิจิทัล ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรทุกภาคส่วนมีความพร้อมต่อการทำงานในยุคสมัยใหม่ได้

เทคโนโลยีดิจิทัลและโปรแกรมการสื่อสาร มีการนำแอปพลิเคชันมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานแบบผสมผสาน จัดเตรียมโครงข่ายอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง จัดเตรียมอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่สามารถเชื่อมต่อเข้ากับเครือข่ายภายในสำนักงานได้ จัดเตรียมแอปพลิเคชันและเทคโนโลยีที่สนับสนุน การทำงานแบบผสมผสาน จัดเตรียมระบบ cloud server ที่มีความปลอดภัยสูง เนื่องจากความพร้อมของ อุปกรณ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้การปฏิบัติงานไม่ติดขัด ทำให้การให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างต่อเนื่องและราบรื่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนัสนันท์ ศรีนาคร และพิชิต พัทธ์กะเทพสมบัติ (2553, หน้า 109) ที่ระบุว่าเทคโนโลยีที่ใช้ต้องเป็นเทคโนโลยีที่สามารถตอบรับกับการทำงานทางไกลได้อย่างเหมาะสม

สถานที่ทำงานแบบผสมผสานหรือการทำงานที่บ้าน โดยมีการจัดสถานที่ทำงานร่วมกัน (co-working space) หรือจัดสถานที่ทำงานในที่พักอาศัยของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ โดยมีแนวคิด ว่าสถานที่ที่ใช้ในการทำงานทางไกลต้องเป็นพื้นที่ที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ร่วมกับอุปกรณ์สื่อสารทางไกล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชาล ทองมั่ง กำเนิดว่า และสุรสิทธิ์ ระวังวงศ์ (2563, หน้า 119) ที่กล่าวว่า แนวทางการจัดการการทำงานที่บ้านอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดพื้นที่การทำงานให้เหมาะสม การเตรียมตัวเองให้พร้อมก่อนเริ่มทำงาน การเตรียมอุปกรณ์ในการทำงานและการสื่อสารให้พร้อม และการจัดการกับสิ่งรบกวนอย่างมีอาชีพซึ่งอาจมีข้อจำกัดของความพร้อม ขึ้นอยู่กับบุคลากรแต่ละคน สถานที่ อุปกรณ์สนับสนุน และงบประมาณที่ได้รับจากองค์กร

2. การทำงานแบบผสมผสาน มีผลกับความพึงพอใจในงานของบุคลากรภาครัฐ ลักษณะงานที่เหมาะสมในการทำงานแบบผสมผสาน ได้แก่ งานที่สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีทดแทนหรือสนับสนุน การปฏิบัติงานได้ งานให้คำปรึกษา งานให้บริการประชาชน และงานวิชาการ แต่มีบางลักษณะงานที่ไม่สามารถทำงานแบบผสมผสานได้ เช่น งานที่ต้องใช้ความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะต่าง ๆ ดังแนวคิดของ Turcotte (2010) ที่พบว่าผู้ปฏิบัติงานที่บ้านส่วนใหญ่จะทำงานบริหาร งานวิชาชีพ งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานสำนักงานหรือธุรการ งานขายและงานอุตสาหกรรมที่เป็นการผลิตเบื้องต้น และการศึกษาของ Boeri, Caiumi, and Paccagnella (2020, p. 60) ที่ระบุว่าการทำงานที่บ้านบางงานอาจทำงานที่บ้านได้ แต่บางงานอาจทำไม่ได้ เพราะไม่เหมาะสมที่จะทำงานผ่านระบบออนไลน์ทั้งหมดในทุกขั้นตอน

ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การทำงานแบบผสมผสาน ทำให้ขาดความสัมพันธ์และความใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เพราะการทำงานคนเดียวเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดภาวะความโดดเดี่ยวทางสังคม (social isolation) ขึ้น ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ Lugtu Jr. (2021) ที่พบว่าการทำงานที่บ้านอาจส่งผลเชิงลบในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งอาจแก้ไขได้โดยจัดให้มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและสมาชิกในทีมด้วยการประชุมร่วมกัน เพื่อสานความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

ด้านการกำกับติดตามและประเมินผล รวมทั้งค่าจ้างและสวัสดิการ องค์การภาครัฐมีการปฏิบัติตามแนวทางของระเบียบของทางราชการ กล่าวคือเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาชั้นต้น โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งรายงานผลสำเร็จของงานต่อผู้บังคับบัญชาเหนือชั้นขึ้นไปเพื่อนำไปสู่การเลื่อนขั้นเงินเดือนต่อไป

ด้านนโยบายและการปกครองบังคับบัญชา องค์การภาครัฐมีการกำหนดนโยบายการทำงานแบบผสมผสาน และกรอบแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการทบทวนนโยบายการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งในภาพรวมสรุปได้ว่าบุคลากรขององค์การภาครัฐ มีความพึงพอใจในงานและส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การ

3. การทำงานแบบผสมผสาน กับประสิทธิภาพขององค์การ

การที่องค์การภาครัฐมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการประชาชน ทำให้เกิดความประหยัด และความคุ้มค่ากับการใช้งบประมาณในทุกภารกิจของภาครัฐ ทำให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ดังนั้น การทำงานแบบผสมผสาน จึงส่งผลให้องค์การภาครัฐมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออาจกล่าวได้ว่ามีผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์การ ข้อเสนอแนะดังกล่าวดังสอดคล้องกับการศึกษาของ Yassenov (2020) ที่ศึกษากลุ่มพนักงานในสหรัฐอเมริกาที่ทำงานจากที่บ้าน พบว่า กลุ่มพนักงานในสหรัฐอเมริกาที่ทำงานจากที่บ้านสามารถทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่าการทำงานที่บริษัทหรือสำนักงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า การทำงานที่บ้านช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และการทำงานที่บ้านไม่ได้ทำให้ประสิทธิภาพขององค์การลดลง แต่สามารถลดค่าใช้จ่ายในสำนักงานเป็นอย่างมาก

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1. องค์การภาครัฐควรมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริการประชาชนตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ในเรื่องของการลดขั้นตอนและระยะเวลาในการให้บริการ รวมทั้งปรับกระบวนการให้เป็นรูปแบบดิจิทัล ตลอดจนหน่วยงานควรมีการปรับคู่มือบริการประชาชนให้เป็นไปตามขั้นตอนและระยะเวลาที่หน่วยงานได้ดำเนินการปรับปรุง และเผยแพร่ในศูนย์รวมข้อมูลเพื่อติดต่อราชการในปัจจุบัน
2. ภาครัฐควรมีการทำแผนรองรับการทำงานแบบผสมผสานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อการให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว สะดวกสบาย ลดขั้นตอนในการให้บริการ เช่น อาจเปิดระบบการให้บริการออนไลน์ ซึ่งจากเดิมอาจต้องเข้ามาที่สำนักงานก็ให้เปลี่ยนเป็นการดำเนินการผ่านระบบออนไลน์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานของภาครัฐมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาการทำงานที่บ้านและการทำงานทางไกลในหลากหลายรูปแบบและหลากหลายลักษณะงาน
2. ควรมีการศึกษาสำรวจความต้องการของบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนต่อรูปแบบการทำงานทางไกล หรือการทำงานที่บ้าน หรือการทำงานในรูปแบบอื่น ๆ ในยุคหลัง COVID-19
3. การถอดบทเรียนการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ เพื่อดำเนินการศึกษา วิเคราะห์วิจัย โดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการและประสิทธิผลที่แท้จริง

บรรณานุกรม

- กมลพร กัลยาณมิตร. (2564). ทักษะจำเป็นแห่งอนาคตการทำงานยุคหลังโควิด-19. **วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์**, 6(3), หน้า 163-176.
- ธนาคารไทยพาณิชย์. (2564). **ทำไมการทำงานแบบ Hybrid คือคำตอบในยุค Next Normal**. สืบค้นจาก <https://www.scb.co.th/th/personal-banking/stories/salary-man/hybrid-working.html>
- ปรานต์ สุวรรณทัต. (2564). **Google ประกาศแนวทางการทำงานแบบ “ไฮบริด” เข้าออฟฟิศ 3 วัน เลือก ทำงานจากที่ไหนก็ได้**. สืบค้นจาก <https://brandinside.asia/google-hybrid-work/>
- วลัยพร รัตนเศรษฐ และสมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. (2564). บทบาทของภาครัฐในการบริหารจัดการกับการแพร่ระบาดของโควิด-19. **วารสารการบริหารและสังคมศาสตร์ปริทรรศน์**, 4(2), หน้า 71-87.
- ประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ในทุกเขตท้องที่ทั่วราชอาณาจักร. (2563, 25 มีนาคม). **ราชกิจจานุเบกษา**. เล่ม 137 ตอนพิเศษ 69 ง. หน้า 1
- มนัสนันท์ ศรีนาคร, และพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2553). การทำงานทางไกลและที่บ้าน Telework and Work at Home. **วารสารการจัดการสิ่งแวดล้อม**, 6(1), หน้า 109-118.
- ยุทธนา เมธาวรรณ และเสาวนีย์ สมันต์ตรีพร. (2566). กรอบแนวความคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานระยะไกลของพนักงานบริษัทช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์**, 7(1), หน้า 187-204.
- อภิชาล ทองมั่ง กำเนิดว่า และสุรสิทธิ์ ระวีวงศ์. (2563). การทำงานที่บ้าน: แนวทางการจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง. **วารสารเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม**, 19(3), หน้า 119-130.
- Boeri, T., Caiumi, A. & Paccagnalla, M. (2020). Mitigating the work-safety trade-off. **Covid economics: Vetted and real-time papers**, 2(8.4), pp. 60–66.
- CO Desk Workplace. (2563). **ไขข้อสงสัย! Hybrid Working คืออะไร? สรุปครบ จบในที่เดียว**. สืบค้นจาก <https://www.codeskworkplace.com/what-is-hybrid-working/>
- Lugtu Jr., R. (2021). **Work-from-home-are workers truly productive?**. Retrieved from <https://www.manilatimes.net/2021/05/27/business/top-business/work-from-home-are-workers-truly-productive/1800805>
- Kaliski, B.S. (2007). **Encyclopedia of business and finance**. (2nd ed., Vols. 2). Detroit, MI.: Thompson Gale.
- Scarpello, V., & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? **Personnel Psychology**. 36(3), 577-600. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x/abstract>
- Turcotte, M. (2010). Working at home: an update. **Canadian social trends**. 91, pp. 3-11.

Microsoft. (2021). **The Next Great Disruption Is Hybrid Work - Are We Ready?**.

Retrieves form <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>

Yasenov, V.I. (2020). **Who can work from home?**. Retrieved from
<https://docs.iza.org/dp13197.pdf>

Yin, R.K. (2015). **Qualitative research from start to finish**. (2nd ed.). New York: Guilford Press.