



รายงานเชิงหลักการ
(Conceptual Paper)

เรื่อง

“Government Hybrid Working : Anywhere Anytime
เพื่อฝันหรือทำได้จริง”

โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. ๒) รุ่นที่ ๑๓

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

กลุ่ม ๒

สารบัญ

	หน้า
รายนามคณะผู้จัดทำรายงาน	๓
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๔
วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงาน	๖
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	๖
นิยามศัพท์เฉพาะ	๗
วิธีดำเนินการศึกษา	๘

รายนามคณะผู้จัดทำรายงาน

- ๑๓๐๒ นางสาวช่อนกลิ่น พลอยมี
รองเลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน
- ๑๓๐๕ นายธีรลักษณ์ แสงสนิท
รองผู้อำนวยการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ
- ๑๓๐๗ นายทวีศักดิ์ ชนเดโชพล
รองอธิบดีกรมชลประทาน
- ๑๓๑๐ นางสาวอิงอร ปัญญากิจ
รองอธิบดีกรมวิชาการเกษตร
- ๑๓๑๔ นายเถลิงศักดิ์ เพ็ชรสุวรรณ
รองอธิบดีกรมควบคุมมลพิษ
- ๑๓๑๗ นางสาวกรรวิ สิริชีวะภาค
รองอธิบดีกรมอุตุนิยมวิทยา
- ๑๓๒๑ นายวิชานัน นิวาตจินดา
รองผู้อำนวยการสำนักงานนโยบายและยุทธศาสตร์การค้า
- ๑๓๒๓ นายสุภกัณฑ์ แวงชิน
รองผู้ว่าราชการจังหวัดลพบุรี
- ๑๓๒๖ นายโกมล พรหมเพ็ง
รองอธิบดีกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน
- ๑๓๓๑ นายบัลลังก์ อุปพงษ์
รองอธิบดีกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์
- ๑๓๓๔ นางศิริเพ็ญ เกียรติเฟื่องฟู
รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม

“Government Hybrid Working : Anywhere Anytime เพื่อฝันหรือทำได้จริง”

๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

- ๑.๑ กระแสโลกยุคดิจิทัลในปัจจุบันได้นำความเปลี่ยนแปลงเข้ามาสู่การดำเนินชีวิตอย่างรวดเร็ว มีการใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และทันสมัยมากขึ้น ซึ่งทำให้ภาครัฐต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้ทันต่อความต้องการของประชาชนในการให้บริการในด้านต่าง ๆ ทำให้ประชาชนเกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีความปลอดภัยในด้านข้อมูลทางเทคโนโลยี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ศ.พิเศษ.ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์^๑ ที่ได้เสนอว่าระบบราชการในยุค ๔.๐ ต้องมีการสร้างนวัตกรรมภาครัฐเพื่อปรับปรุงระบบและรูปแบบการทำงานให้ต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย ซึ่งเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมการทำงานรูปแบบใหม่ในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมส่งมอบบริการ นวัตกรรมบริหารองค์การ นวัตกรรมเชิงนโยบาย นวัตกรรมทางความคิด และนวัตกรรมเชิงระบบ ซึ่งต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม
- ๑.๒ นอกจากนั้น สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ที่เกิดขึ้นและลุกลามไปทั่วโลกในปัจจุบัน เป็นปัจจัยส่งผลให้ต้องเร่งกระบวนการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยภาครัฐเองจำเป็นต้องเร่งกระบวนการการทำงานให้เป็นรูปแบบใหม่ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้แก่ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมส่งมอบบริการ นวัตกรรมบริหารองค์การ และนวัตกรรมเชิงระบบ ซึ่งต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสม ดังนั้น ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานดังกล่าว และพร้อมสำหรับการก้าวไปสู่การเป็น Government Hybrid Working
- ๑.๓ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสัมฤทธิ์ผลได้จริงก็ต่อเมื่อผู้ขับเคลื่อนเครื่องยนต์ซึ่งก็คือผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับใช้เวลาเรียนรู้และยอมรับการขับเคลื่อนด้วยเครื่องยนต์ใหม่ ซึ่งหัวใจสำคัญก็คือเทคโนโลยี หรือ Platform ต่างๆ พร้อมทั้งเปลี่ยนกรอบแนวคิดและรูปแบบวิธีการทำงานเดิมไปสู่การทำงานในรูปแบบ Digital Workplace โดยการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา

^๑ ระบบราชการ ๔.๐ กับการสร้างนวัตกรรมและความเป็นผู้ประกอบการภาครัฐ บทความเสนอต่อที่ประชุมกลุ่มย่อย ปยป.๑ เมื่อเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๐

- ๑.๔ ผลการศึกษาของ ดวงพร บุญเม้ง^๒ พบว่า บุคลากรในภาครัฐส่วนใหญ่เห็นด้วยกับนโยบายการ Work from home ในขณะที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและพร้อมรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอย่างจริงจัง ทั้งนี้ต้องศึกษาและออกแบบรูปแบบการทำงานสำหรับลักษณะงานแต่ละประเภทให้เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละงานอย่างจริงจังต่อไป
- ๑.๕ ผลการศึกษาของ TDRI^๓ พบว่า WFH มีผลดีทั้งต่อองค์กรและพนักงาน ทั้งด้านค่าใช้จ่ายโดยตรงที่ลดลง เวลาที่ประหยัดได้จากการเดินทางที่ลดลง และผลผลิตภาพในการทำงานที่เพิ่มขึ้น โดยประโยชน์ส่วนใหญ่เกือบทั้งหมดตกอยู่กับพนักงาน ในรูปของเวลาในการเดินทางที่ประหยัดได้ ซึ่งทำให้พนักงานมีเวลาในการทำกิจกรรมตามที่ต้องการเพิ่มขึ้น และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้น รัฐบาลและองค์กรต่าง ๆ จึงควรสนับสนุนให้มีการทำงานที่บ้านมากขึ้น ทั้งในช่วงที่โควิด-๑๙ ระบาด และช่วงหลังจากที่โควิด-๑๙ เลิกระบาดในวงกว้างแล้ว จนกลายเป็น “ความปกติใหม่” (New normal) โดยควรดำเนินการดังนี้
- ลดอุปสรรคสำคัญที่ทำให้คนบางส่วนไม่สามารถทำงานที่บ้านได้ ซึ่งรวมถึงการขาดอุปกรณ์ เช่น คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการทำงานที่บ้าน โดยองค์กรอาจให้การอุดหนุนพนักงานในการจัดหาอุปกรณ์ดังกล่าว ตลอดจนออกแบบระบบงานใหม่ที่เอื้อต่อการทำงานที่บ้าน เช่น การนำเอาระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้แทนกระดาษ ในขณะเดียวกัน ภาครัฐก็ควรแก้ไขกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติต่างๆ ให้สามารถติดต่อกับหน่วยงานภาครัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ได้ ทั้งในการประชุมและงานเอกสารต่าง ๆ
 - ส่งเสริมการทำงานที่บ้านโดยสมัครใจควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมในองค์กรที่ทำให้พนักงานได้พบปะกัน ซึ่งจะช่วยสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้ง เสริมสร้างการทำงานเป็นทีม โดยควรเกิดจากการตกลงกันของแต่ละทีมในองค์กร เพื่อให้เกิดผลดีทั้งต่อองค์กรและพนักงานเอง เนื่องจาก พนักงานแต่ละคนอาจมีความต้องการและความพร้อมที่แตกต่างกันในการทำงานที่บ้าน
 - ปัจจุบันหลายหน่วยงานตระหนักดีแล้วว่า รูปแบบการทำงานในยุค Next Normal หลังจากสถานการณ์โควิดสิ้นสุดลงจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การทำงานรูปแบบเดิมที่ต้องเข้าทำงานที่สำนักงาน ๕ วัน เวลา ๐๘.๓๐ น. เลิกงาน ๑๖.๓๐ น. จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป โดยปัจจุบันมีองค์กรหลายแห่งได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น โดยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น Digital Workplace และปฏิบัติงานในรูปแบบ Hybrid Working มีการนำเทคโนโลยี และ Platform รวมถึง Software ต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน

^๒ สารนิพนธ์ประกอบการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เรื่องปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีผลกระทบต่อการทำงาน Work from Home ของบุคลากรในภาครัฐ

^๓ ผลกระทบของการทำงานที่บ้าน (Work from home) ในช่วงโควิด-๑๙: กรณีศึกษาของทีดีอาร์ไอ โดย ดร. เสาวรัจ รัตนคำฟู และเมธาวี รัชตวิจิตร

ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประหยัดต้นทุนทั้งด้านทรัพยากรและบุคลากร ลดค่าใช้จ่ายสำนักงาน อีกทั้งไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่หรือเวลาการทำงานอีกด้วย โดยจะเห็นว่ารูปแบบการทำงานดังกล่าวทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ลดความตึงเครียด ทั้งร่างกายและจิตใจ มีเวลาส่วนตัวเพิ่มขึ้น และเพิ่มโอกาสในการเติมความรักความผูกพันในครอบครัว โดยที่ประสิทธิภาพการทำงานไม่ลดลง

- ๑.๖ ผลการสำรวจของบริษัท Microsoft^๔ พบว่า หลังจากการระบาดของโควิด ความคาดหวังของพนักงานไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป โดยกว่า ๘๐% ของพนักงานระดับผู้จัดการมีความคาดหวังให้บริษัท มีนโยบายการทำงานจากบ้าน และกว่า ๗๐% ของพนักงานให้การตอบรับนโยบายการทำงานแบบไฮบริด และในปัจจุบัน พนักงาน Microsoft สามารถทำงานจากที่บ้านได้แล้วสูงสุดถึง ๕๐% ของเวลาทำงานทั้งหมด

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงาน

- ๒.๑ เพื่อเสนอแนวทางการปรับรูปแบบการทำงานของภาครัฐ ให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและรองรับกับอนาคต โดยใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและการสื่อสารที่ทันสมัยและเครื่องมืออื่นๆ มาสนับสนุนการปรับรูปแบบการทำงานของภาครัฐในแต่ละประเภท/ลักษณะงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๒ เพื่อเสนอประเด็น/แนวทางการปรับปรุงบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อให้รูปแบบการทำงานสมัยใหม่มีความเป็นไปได้
- ๒.๓ เพื่อเสนอปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานรูปแบบใหม่

๓. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ๓.๑ ระบบการทำงานของภาครัฐมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โปร่งใส รวดเร็ว
- ๓.๒ บุคลากรภาครัฐได้รับการพัฒนาทักษะในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำหรับรูปแบบงานสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องในอนาคต
- ๓.๓ บุคลากรภาครัฐมีคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีขึ้น
- ๓.๔ ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- ๓.๕ ความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพิ่มขึ้น
- ๓.๖ ต้นทุนการปฏิบัติงานทั้งของรัฐและผู้ที่เกี่ยวข้องลดลง

^๔ ที่มา <https://www.dmit.co.th/google-workspace-updates-th/hybrid-working-google-workspace/>

- ๓.๗ ภาครัฐมีรูปแบบการทำงานและการให้บริการที่หลากหลาย สอดคล้องกับการบริหารงานในสถานการณ์ต่าง ๆ

๔. นิยามศัพท์เฉพาะ

๔.๑ Government Hybrid Working

Hybrid Working เป็นลักษณะการทำงานแบบผสมผสาน ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานจากสถานที่ต่าง ๆ ได้หลากหลาย เป็นวิวัฒนาการของการทำงานทางไกลที่ยืดหยุ่น เต็มรูปแบบ และตอบสนองความต้องการของพนักงานที่จะแบ่งเวลาระหว่างที่บ้านและที่ทำงานให้ชัดเจนมากขึ้น ดังนั้น Government Hybrid Working จึงเป็นการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของภาครัฐ โดยใช้ระบบดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานในด้านต่าง ๆ ช่วยลดการใช้กระดาษ การจัดทำระบบสำนักงานฯ ให้เป็นรูปแบบดิจิทัล การรับส่งหนังสือราชการผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะมีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และคล่องตัวกว่าระบบเดิม

๔.๒ Anywhere

การทำงานในลักษณะ Anywhere เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้โดยไม่จำกัดสถานที่และมีประสิทธิภาพทัดเทียมกับการทำงานในรูปแบบเดิมที่ต้องอยู่ในสถานที่ ทั้งนี้ความสามารถในการทำงานรูปแบบ Anywhere จำเป็นต้องมีระบบเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัยมาสนับสนุนการทำงานอย่างเหมาะสม

๔.๓ Anytime

การทำงานในลักษณะ Anytime เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่รับผิดชอบได้โดยไม่จำกัดเวลา ควบคู่ไปกับรูปแบบการทำงาน Anywhere ซึ่งนอกจากจะเพิ่มความสะดวกและประสิทธิภาพการทำงานแล้ว ยังเพิ่มความรวดเร็วและลดอุปสรรคในเรื่องของเวลา โดยรูปแบบ Anywhere และ Anytime จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมและเป็น User friendly มากที่สุด

๔.๔ Smart Office

คือรูปแบบของที่ทำงานที่เป็นมากกว่าแค่ Fixed Place/Fixed Location หากแต่เป็น Office ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบให้ยืดหยุ่นทั้ง เวลาการทำงาน การเข้าถึงทรัพยากรขององค์กร และสถานที่ทำงานที่ไม่จำกัดแค่ที่ใดที่หนึ่ง โดยมีสิ่งอำนวยความสะดวกและระบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาสนับสนุนการเป็น Smart Office ดังนั้น Hybrid Working และ Co-working space จึงเป็นรูปแบบหนึ่งของ Smart Office

๕. วิธีดำเนินการศึกษา

๕.๑ ศึกษาแนวทาง Government Hybrid Working

๕.๑.๑ ศึกษารูปแบบการทำงานของภาครัฐในแต่ละประเภท เพื่อพิจารณาประเภท/ลักษณะงานของภาครัฐที่สามารถปรับรูปแบบการทำงานให้ทันสมัยได้

๑) จำแนกตามประเภท /ระดับตำแหน่ง/ลักษณะงาน

- ข้าราชการ ประเภทวิชาการ/ทั่วไป (ลักษณะงานเชิงเทคนิค)
- ข้าราชการ ประเภทวิชาการ/ทั่วไป (ลักษณะงานไม่ได้เป็นเชิงเทคนิค)
- พนักงานราชการ/ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างชั่วคราว (ลักษณะงานไม่ได้เป็นเชิงเทคนิค)

๒) จำแนกตามสายงาน

- สายงานเทคนิค/เทคโนโลยี
- สายงานพัฒนาธุรกิจ นวัตกรรม
- สายงานวิจัย/วิเคราะห์/ประมวลสถิติ
- สายงานการสอน/การศึกษา
- สายงานกฎหมาย
- สายงานนโยบาย/กลยุทธ์/งบประมาณ/บริหารโครงการ
- สายงานบริหาร
- สายงานบริหารทรัพยากรบุคคล
- สายงานบัญชี/การเงิน
- สายงานพัสดุ/จัดซื้อจัดจ้าง
- สายงานวิชาการ
- สายงานสนับสนุน เช่น ผู้ประสานงาน เลขานุการ งานประชาสัมพันธ์ งานบริการให้คำปรึกษา

โดยสรุป อาจจำแนกลักษณะงานที่สามารถกำหนดให้ปฏิบัติราชการแบบ Government Hybrid Working ได้^๕ ดังนี้

- ๑) **งานวิชาการ** ในลักษณะของการศึกษาค้นคว้า คิดวิเคราะห์ การจัดทำรายงาน การศึกษา การวิเคราะห์วิจัย รายงานทางวิชาการ การจัดทำข้อเสนอแนะ การออกแบบหรือพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ การออกแบบด้านสถาปัตยกรรม

^๕ ส่วนหนึ่งของตัวอย่างประเภทงานอ้างอิงจาก “Work From Home ภาครัฐพร้อมใหม่ กับ New Normal” สํารวจโดยสํารวจโดย สํานักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA)

การพิจารณาวินิจฉัยข้อกฎหมาย หรือ งานรูปแบบอื่นที่หน่วยงานต้นสังกัดเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้ โดยไม่จำเป็นต้องเข้ามาปฏิบัติงาน ณ สำนักงาน โดยแบ่งตามความพร้อม ดังนี้

- **กลุ่มงานที่มีความพร้อมมากที่สุด** เช่น กลุ่มงานวิชาการทั่วไปสายงานเทคนิค เทคโนโลยี พัฒนารัฐกิจ นวัตกรรม สายงานวิจัย วิเคราะห์ ประมวลผลทางสถิติ เป็นต้น
 - **กลุ่มงานที่มีความพร้อมปานกลาง** ได้แก่ สายงานสอน การศึกษา กฎหมาย นโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ บริหารโครงการ สายงานบริหาร และสายงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- ๒) **งานบริหาร** งานอำนวยการ ที่สามารถสื่อสาร กำกับ และติดตามการดำเนินงานกับผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านระบบหรือช่องทางดิจิทัลได้ เช่น ข้าราชการประเภทบริหาร/อำนวยการ เป็นต้น
- ๓) **งานสนับสนุน** เป็นงานที่ต้องให้บริการหรือเตรียมพร้อมสนับสนุนงานประเภทอื่น ๆ ในองค์กร เช่น งานเลขานุการ งาน IT งานประสานงาน หรืองานลักษณะอื่นที่สามารถเข้าถึงและปฏิบัติงานผ่านช่องทางดิจิทัลได้ เช่น งานสายบัญชี การเงิน พัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง สายงานสื่อสารองค์กร ลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น
- ๔) **งานที่สามารถกำหนดเป้าหมายและประเมินผลสำเร็จของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม** ส่วนใหญ่เป็นงานทางวิชาชีพเฉพาะที่มีกำหนดการชัดเจน เช่น งานพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ งานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ งานออกแบบทางวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม งานตรวจสอบบัญชี งานวิจัยศึกษาต่าง ๆ เป็นต้น

๕.๑.๒ **ศึกษารูปแบบการทำงานของภาครัฐที่ทันสมัยต่าง ๆ เพื่อพิจารณากำหนดรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละประเภทประเภท/ลักษณะงาน**

- ๑) **งานบริการ** เป็นตัวอย่างงานที่หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งต้องทำและมีเหมือนกัน แม้งานบริการของแต่ละองค์กรจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป แล้วแต่ลักษณะงาน ผู้รับบริการก็จะมีหลากหลายกลุ่ม การบริการก็จะมีขั้นตอนมากน้อยแตกต่างกันไปในแต่ละองค์กร แต่จุดประสงค์หลักจะเหมือนกัน คือ ทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการพึงพอใจและประทับใจ ด้วยการให้ความช่วยเหลือ อำนวยความสะดวก และแก้ไขปัญหา เป็นต้น นอกจากนั้น อีกเหตุผลหนึ่งที่เลือกศึกษางานบริการ เนื่องจากการบริการที่ดี ผู้รับบริการประทับใจ ก็จะชื่นชมองค์กร และเบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกงานในแต่ละองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนมักพบว่า งานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนความสำเร็จของงานเหล่านั้นอยู่เสมอ นอกจากนั้น การ

บริการถือเป็นหน้าเป็นตาขององค์กร การบริการดี ภาพลักษณ์ขององค์กรก็จะดีตามไปด้วย

ตัวอย่างการบริการนักลงทุนของบีโอไอ การบริการนักลงทุน ๑ บริษัท จะมีความสำคัญตั้งแต่กระบวนการให้คำปรึกษา ให้ข้อมูล การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จนกระทั่งจัดตั้งบริษัท ลงทุน ก่อสร้างโรงงาน นำเข้าเครื่องจักร วัตถุดิบ เริ่มผลิต จนกระทั่งการติดตามความคืบหน้าตรวจสอบโรงงานและการปฏิบัติตามเงื่อนไขส่งเสริม และแก้ไขปัญหา จะเห็นว่า ความพึงพอใจของนักลงทุนจะต้องอยู่ในทุกกระบวนการ และต้องบริการอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ในการ Work from Home การบริการเหล่านี้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานเพื่อสนับสนุนการบริการให้มีประสิทธิภาพเช่นเดิม และมีความจำเป็นต้องนำระบบออนไลน์มาใช้บริการให้ครบทุกขั้นตอน เพื่อให้นักลงทุนรู้สึกว่ามีความสะดวกกว่าเดิม ไม่ใช่เหมือนเดิม โดยตัวอย่างของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) ได้มีการดำเนินการ ดังนี้

- การปรับขั้นตอนการทำงาน **โดยนำระบบออนไลน์มาใช้กับทุกขั้นตอนที่เคยต้องมาดำเนินการที่หน่วยงาน** เริ่มตั้งแต่การเริ่มติดต่อครั้งแรก ด้วยการสร้างระบบการติดต่อออนไลน์ผ่านเว็บไซต์ในทุกกระบวนการ นักลงทุนสามารถเริ่มทำนัดหมายการพบหารือ ขอคำปรึกษาจากระบบ และสามารถขอให้มีการประชุมออนไลน์ หลังนัดวันประชุม นักลงทุนจะได้รับการแจ้งยืนยันนัดหมาย พร้อมรายละเอียดการเข้าประชุม นอกจากนั้น ในการยื่นขอรับการส่งเสริม การยื่นขอนำเข้าเครื่องจักร วัตถุดิบ สามารถยื่นออนไลน์ทั้งสิ้น บีโอไอได้มีการปรับแบบฟอร์มในการยื่นขออนุญาตให้ง่ายขึ้น เพื่อให้ระบบออนไลน์สามารถรองรับได้ รวมทั้งออกแบบระบบให้สามารถเชื่อมโยงการติดตามสถานภาพได้ และขบวนการบางอย่างที่ต้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่น บีโอไอต้องมีการหารือเพื่อสร้างระบบการเชื่อมโยงเป็นแบบ Single Window ตลอดสายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นักลงทุนไม่จำเป็นต้องไปยื่นเป็นเอกสารใด ๆ เลย และมีการปรับรูปแบบเอกสารที่ยื่นใหม่ ปรับข้อกำหนดเอกสารที่ต้องใช้ในการพิจารณาใหม่ กำหนดความหมายของข้อความให้สอดคล้องกับหน่วยงานอื่น เป็นต้น ซึ่งที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ได้แก่ การเชื่อมโยงกับกรมศุลกากร กรมการจัดหางาน และสำนักงานตำรวจตรวจคนเข้าเมือง เป็นต้น

- การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้รับบริการและเจ้าหน้าที่ มีการเพิ่มช่องทางการติดต่อออนไลน์ให้หลากหลาย เพื่อให้พนักงานเลือกติดต่อตามความสะดวก ซึ่งบีโอไอเลือกให้บริการติดต่อสื่อสารเพิ่มเติม ๔ ช่องทาง ได้แก่ กรณีหลังจกมีการลงทุน หากนักลงทุนมีปัญหาติดขัดในการดำเนินการตามโครงการ หรือต้องการติดตามสถานการณ์ยื่นขออนุญาตต่าง ๆ สามารถติดต่อกับเจ้าหน้าที่ได้หลายช่องทาง เช่น ๑) มีระบบออนไลน์ให้นักลงทุนตรวจสอบสถานภาพการยื่นขออนุญาตได้ทุกขั้นตอน ๒) ติดตามผ่านอีเมลของกองที่ยื่นขออนุญาต หรืออีเมลส่วนกลางของสำนักงาน ซึ่งอีเมลแต่ละ Address จะมีเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายคอยตอบและให้ข้อมูล หรือ ๓) หากไม่ต้องการตรวจสอบตามระบบหรืออีเมล นักลงทุนสามารถใช้ช่องทางการติดต่อผ่านกลุ่ม Line ของกองหรือหน่วยงานที่นักลงทุนยื่นขออนุญาตไว้ นอกเหนือจากการติดตามในระบบติดตามหรืออีเมล และ ๔) ในการติดต่อประสานงานเรื่องต่าง ๆ ช่วง Work from Home บีโอไอมีระบบ Call Center และให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานที่ Call Center ดาวน์โหลระบบโทรศัพท์ของสำนักงาน เพื่อใช้สำหรับรับโทรศัพท์ของนักลงทุนเมื่อ Work from Home นักลงทุนจึงยังสามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ได้เหมือนการทำงานช่วงปกติ
 - อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาในระบบหรือแอปพลิเคชันมาใช้ในการทำงานออนไลน์ พบว่ายังมีข้อจำกัดในเรื่องการเช่าระบบ ที่ตามระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องเช่าจากผู้ประกอบการที่อยู่ในประเทศไทยเท่านั้น ทำให้ไม่สามารถเลือกระบบที่ดีและเหมาะสมกับงานมาใช้งานได้ทั้งหมด และอาจมีราคาที่สูงกว่าเช่าจากผู้ประกอบการต่างประเทศอีกด้วย
- ๒) งานตรวจสอบติดตามการปฏิบัติตามเงื่อนไข กฎระเบียบ งานลักษณะนี้ ในการทำงานช่วงปกติ จำเป็นต้องทำการตรวจสอบสถานที่จริง ซึ่งดูเหมือนในทางปฏิบัติ จะใช้การตรวจสอบแบบ Work from Home ไม่ได้ แต่กรณีตัวอย่างของบีโอไอ ลักษณะงานการตรวจสอบ ติดตาม คือ การตรวจสอบกำลังการผลิตของเครื่องจักร ตรวจสอบขั้นตอนการผลิตของโรงงาน ตรวจสอบใบอนุญาตต่าง ๆ ตรวจสอบเครื่องจักร เป็นต้น จากลักษณะงานดังกล่าว จะมีการตรวจสอบทั้งจากเอกสาร และสถานที่จริงในโรงงานซึ่งบีโอไอดำเนินการ ดังนี้

- มีการนำวิธีการตรวจสอบออนไลน์มาใช้แทนการตรวจสอบในสถานที่จริง โดยนำระบบ Zoom มาใช้ประชุมซักถามและตรวจสอบ ซึ่งการตรวจสอบเครื่องจักร ขั้นตอนการผลิต จะใช้วิธีการถ่ายวิดีโอจาก Zoom เติมนุสภาพของเครื่องจักร และขั้นตอนการผลิตต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม อาจมีกิจการบางอย่างที่เป็นโรงงานขนาดใหญ่ และมีขบวนการผลิตซับซ้อน ก็ยังต้องการตรวจสอบในสถานที่จริงอยู่
- การตรวจสอบเอกสารสามารถยื่นเอกสารประกอบการตรวจสอบออนไลน์ได้ทุกอย่างตามระบบของงานติดตามตรวจสอบ ซึ่งจะแยกออกจากระบบการยื่นออนไลน์ของงานอื่น

จากตัวอย่างของบีไอไอ พบว่า ทั้ง ๒ ลักษณะงาน สามารถนำระบบออนไลน์มาใช้ในกรณี Work from Home แต่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานบางกระบวนการใหม่ในสอดคล้องกับรูปแบบออนไลน์ ซึ่งงานบริการจะต้องทำงานควบคู่ไปกับดิจิทัลโดยตลอด และการจะนำดิจิทัลมาใช้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับเนื้อหาของบริการนั้น ๆ ว่ามีความสำคัญหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนั้น การปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสาร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำงานแบบ Work from Home จำเป็นต้องมีการนำเทคโนโลยีในการสื่อสารต่าง ๆ เข้ามาช่วย และไม่ควรมีช่องทางเดียว เพื่อคงประสิทธิภาพการบริการไว้ ซึ่งจะเห็นว่า การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ หรือเทคโนโลยีสื่อสารมาใช้ จำเป็นต้องเลือกที่เหมาะสมกับงาน และหน่วยงานต้องลงทุนซึ่งจะมีเรื่องของงบประมาณ กฎระเบียบในการจัดซื้อ ระเบียบการใช้ เข้ามาเกี่ยวข้อง หน่วยงานจึงต้องมีการศึกษาระเบียบให้ชัดเจน นอกจากนี้ รัฐบาลควรพิจารณาปรับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องให้การทำงาน Work from Home มีความคล่องตัวขึ้น เช่น การเช่าระบบที่กำหนดให้เช่าจากผู้ประกอบการในประเทศเท่านั้น

- ๓) **งานภาคสนาม** การปรับใช้ GHW ในงานภาคสนาม สามารถออกแบบรูปแบบการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับแต่ละลักษณะงาน ยกตัวอย่างเช่น งานติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะอากาศและการพยากรณ์อากาศ (ทั่วไป เพื่อการเกษตร การบริหารจัดการน้ำ ออกค่าเตือน วาตภัย อุทกภัย และภัยจากอากาศทุกชนิด) สามารถนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพงาน โดยปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ตรวจวัดสภาพอากาศที่มีระบบการทำงานแบบอนาล็อก (Analog) มาเป็น

ระบบดิจิทัล (Digital) เพื่อให้การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระบบเดียวกัน สามารถเชื่อมต่อข้อมูลทั้งหมด ได้อย่างเป็นระบบ ปรับเปลี่ยนเครื่องมือวัดสภาพอากาศตามจุดต่างๆ ให้เป็นระบบอัตโนมัติให้ได้ ๑๐๐% เพื่อเชื่อมต่อข้อมูลจากการตรวจวัดเข้าเครื่องประมวลผลในลักษณะแบบที่เป็นข้อมูลปัจจุบัน (Realtime) นำเทคโนโลยีการจัดเก็บข้อมูล การวิเคราะห์และประมวลผล การแจ้งเตือนภัยล่วงหน้ามาใช้ในการดำเนินงานให้ครอบคลุมมากที่สุด เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูล การตรวจสภาพอากาศ การวิเคราะห์และประมวลผล การแจ้งเตือนภัยล่วงหน้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อลดภาระของเจ้าหน้าที่ในการตรวจวัด ปรับเปลี่ยนภารกิจในการศึกษาค้นคว้าในการวิจัยมากขึ้น

๕.๑.๓ **ศึกษารูปแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการปรับรูปแบบการทำงานในแต่ละประเภท/ลักษณะงาน** รูปแบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานในรูปแบบ Government Hybrid Working ให้เหมาะสม ในเบื้องต้นควรมีองค์ประกอบดังนี้

๑) Digital Workplace

เทคโนโลยีและ Platform ต่าง ๆ คือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรในอนาคต ซึ่งรวมถึงการเข้าสู่การเป็น Smart Office และการปรับใช้ Social Media หรือการสร้าง Application ขึ้นมาใช้งานขององค์กร เทคโนโลยีและนวัตกรรมเหล่านี้จะช่วยยกระดับการปฏิบัติงาน ลดกระบวนการ รวมถึงขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการ เพิ่มความสะดวกและประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรให้รวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงและแบ่งปันข้อมูลและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ในด้านของผู้รับบริการก็สามารถติดต่อหน่วยงานผ่านช่องทางออนไลน์ได้จากทุกที่เพียงแค่มีอินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ที่ใช้ในการเชื่อมต่อเท่านั้น นับว่าเทคโนโลยีต่าง ๆ ช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็ว อีกทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการติดต่อสื่อสารกัน โดยองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็น Digital Workplace มีดังนี้

๑.๑) ระบบฐานข้อมูลบน Cloud/แพลตฟอร์มกลางบนคลาวด์ (Cloud System) และระบบสำรองข้อมูล (DR site)

การปรับรูปแบบการทำงานภายในองค์กรไปสู่สภาพแวดล้อมการทำงานแบบออนไลน์ ทำให้ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีแพลตฟอร์มกลางบนคลาวด์

(Cloud System) เป็นของตัวเอง ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบของ Public Cloud หรือ Private Cloud หรือการเช่าบริการ Cloud Server โดยแพลตฟอร์มกลางดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรสามารถเชื่อมต่อข้อมูลและอุปกรณ์ภายในองค์กรได้ นอกจากนี้ ยังช่วยให้องค์กรสามารถสร้างระบบจัดเก็บเอกสาร หรือระบบงานสารบรรณ ในรูปแบบ Digital Workplace ได้อย่างเป็นระบบ ควบคุมการเข้าถึงเอกสารได้ สามารถสืบค้นเอกสารง่ายตาม Key word ของชื่อไฟล์ และสามารถเรียกใช้ เอกสารแบบ Real-Time พร้อมทั้งสามารถรับส่งไฟล์งาน เข้าถึงเอกสารและข้อมูล ต่าง ๆ ได้สะดวกรวดเร็ว นอกจากนี้ยังสามารถตั้งกลุ่มและส่งข้อความแชท มอบหมายและติดตามความคืบหน้าของงานได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งการใช้ระบบ คลาวด์ยังช่วยให้หน่วยงานประหยัดต้นทุนค่ากระดาษ หมึกพิมพ์ ค่าอุปกรณ์ ค่าสถานที่จัดเก็บเอกสารในระยะยาว รวมถึงลดการใช้ทรัพยากรสิ้นเปลืองใน สำนักงานอีกด้วย

๑.๒) แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)

สิ่งที่สำคัญมากที่สุดสำหรับการทำงานอยู่ที่บ้านหรือการปฏิบัติงานนอก สำนักงานรวมถึงรูปแบบการทำงานบน Smart Office คือ การสื่อสารกันภายใน ทีมและระหว่างหน่วยงาน โดยนอกเหนือจากการสื่อสารกันผ่านทางอีเมล หรือ Platform อื่นแล้ว การประชุมทางไกล หรือ Video Conference ถือเป็นสิ่งที่ สำคัญและจำเป็นในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนมุมมองและหารือร่วมกัน ดังนั้น ทุกองค์กรควรมี Platform กลางสำหรับการประชุมทางไกล ซึ่งระบบดังกล่าว รองรับการแชร์ไฟล์ข้อมูลแบบออนไลน์พร้อมทั้งมีระบบตัดเสียงรบกวนระหว่าง การสนทนาอีกด้วย อย่างไรก็ตาม การประชุมทางไกลเป็นระยะเวลาาน อาจ ส่งผลกระทบต่อความเหนื่อยล้า และภาวะเครียดจากการประชุมออนไลน์ เนื่องจากต้องใช้สมาธิมากกว่าการประชุมรูปแบบปกติ ดังนั้น ควรมีการกำหนดเวลา ของการประชุมให้เหมาะสมไม่ให้มีระยะเวลานานเกินไป

๑.๓) โทรศัพท์ระบบ IP PBX (IP Phone)

ระบบโทรศัพท์เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับการทำงานในรูปแบบ ออนไลน์ เดิมสำนักงานทั่วไปจะใช้โทรศัพท์ระบบ Analog ซึ่งบุคลากรจำเป็นต้อง เข้าสำนักงาน แต่หากองค์กรปรับเปลี่ยนมาทำงานในรูปแบบ Hybrid Working จึงมีความจำเป็นต้องปรับระบบโทรศัพท์มาเป็นระบบ IP PBX (IP Phone) ซึ่งจะ

ช่วยให้บุคลากรสามารถรับโทรศัพท์ที่โทรเข้าสำนักงานได้ทุกที่ทุกเวลา โดยไม่จำเป็นต้องเข้าสำนักงาน

๒) Cyber Security

การปรับรูปแบบการทำงานไปสู่ Hybrid Working ซึ่งบุคลากรสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ต้องอาศัยการทำงานบนเทคโนโลยีเป็นหลัก ซึ่งแน่นอนว่ามีความเสี่ยงในด้าน Cyber Security ดังนั้น องค์กรและบุคลากรจะต้องเตรียมรับมือกับปัญหาความปลอดภัยของข้อมูลและภัยคุกคามทางไซเบอร์ องค์กรต้องมีระบบการรักษาความมั่นคงปลอดภัย มีระบบการสำรองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ มีการควบคุมสิทธิ์ในการเข้าถึง และระบบหรือเครือข่ายที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างปลอดภัย พร้อมทั้งมีการวางแผนทางการป้องกันในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อช่วยป้องกันข้อมูลองค์กรและข้อมูลบุคลากรให้พร้อมจัดการต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางคอมพิวเตอร์ เพื่อสนับสนุนให้การทำงานแบบ Hybrid Working มีความมั่นคงปลอดภัยและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

๓) ระบบ Application รองรับการทำงานแบบ Government Hybrid Working

เช่น ระบบบันทึกเวลาเข้า-ออกงานแบบออนไลน์ (Online Time Attendance Management: Online TAM) ในรูปแบบต่าง ๆ ระบบการเข้าถึงทรัพยากรทางไกล (Remote access) ระบบการติดตามงานภายใน ระบบช่วยการตัดสินใจ (Decision Support System: DSS) ระบบการวัดอัตโนมัติเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน (Remote Sensing System) และระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานจริง เป็นต้น

ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้สามารถสนับสนุนการทำงานในแต่ละรูปแบบ ดังนี้

- ๑) งานประเภทที่อยู่ในสำนักงาน รูปแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสม เช่น ระบบสนับสนุนการประชุมออนไลน์ การติดต่อลูกค้า ใช้เครื่องมือที่สนับสนุนการสื่อสาร เช่น Slack, Google Chat, Skype หรือ Microsoft Teams หรืออื่น ๆ เพื่อช่วยในการสนทนาเป็นไปได้อย่างขึ้น การรับส่งข้อมูลระหว่างหน่วยงานของรัฐทั้งภายในและภายนอกต้องสามารถกระทำได้โดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่มีความมั่นคงปลอดภัย การเชื่อมโยงระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ การปรับปรุงแก้ไขระเบียบงานสารบรรณ รวมทั้งกระบวนการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และการนำวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการขออนุมัติ อนุญาต

การขึ้นทะเบียน การจดทะเบียน และการแจ้งเพื่อประกอบกิจการของประชาชน รวมทั้งการรับเงินและการออกใบเสร็จรับเงินของหน่วยงานของรัฐ

- ๒) งานที่ต้องใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ของหน่วยงาน ในการทำงาน เช่น งานตรวจวิเคราะห์ในห้องปฏิบัติการ ไม่สามารถทำงานนอกสำนักงานได้ แต่อาจมีส่วนงานบางชิ้นที่สามารถทำได้ เช่น การรายงานผล การสรุปผลงาน ซึ่งต้องการเทคโนโลยีในการสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน

๕.๑.๔ **ศึกษาข้อจำกัดของบริบทต่าง ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการปรับรูปแบบการทำงานภาครัฐ อาทิ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ**

ในปัจจุบันภาครัฐได้มีการปรับปรุงระเบียบและกฎหมายเพื่อให้เอื้อต่อการทำงานในลักษณะที่ยืดหยุ่นมากขึ้นไปแล้วในหลายมิติ อาทิ การลงเวลา การประชุมสัมมนา การตรวจรับงาน และการลงนามในเอกสารที่มีใช้การเงิน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ยังมีกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการทำงานในบางมิติที่จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การทำงานในรูปแบบ GHW มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น ระเบียบการยืมอุปกรณ์สำนักงาน ระเบียบการจัดการเรื่องเอกสารทางการเงิน ระเบียบการประชุมทางไกลที่ต้องใช้อุปกรณ์ชั้นความลับ รวมทั้งกระบวนการสั่งการ/มอบหมายงานทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ปฏิบัติได้จริง ระเบียบการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการทำงาน GHW ที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ เป็นต้น

๕.๑.๕ **ศึกษาปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ ที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานสมัยใหม่**

๑) **นโยบายขององค์กร**

หัวใจสำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนการทำงานในรูปแบบ Hybrid Working ของส่วนราชการประสบความสำเร็จและสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้สัมฤทธิ์ผลนั้น คือ การผลักดันจากระดับนโยบาย โดยผู้บริหารต้องวางพื้นฐานเพื่อรองรับความท้าทายในอนาคต โดยการกำหนดนโยบายและทิศทางการปรับรูปแบบการทำงานภายในองค์กรให้ชัดเจน เพื่อสร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายให้ก้าวไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ดัดแปลงแนวปฏิบัติให้สามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา โดยมุ่งเน้น “ผลงาน” มากกว่า “ระยะเวลา” ของการทำงานในหนึ่งวันว่าครบ ๘ ชั่วโมงหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในหลักการ และเปลี่ยนกรอบแนวคิดและวิธีการทำงานขององค์กรโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

๒) ระเบียบและหลักเกณฑ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการทำงานในรูปแบบใหม่

เพื่อยกระดับและปรับการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการทำงานในยุค Next Normal ในรูปแบบผสมผสาน หรือ Hybrid Working ที่สามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ร่วมกับการทำงานในสำนักงานเข้าด้วยกัน โดยบุคลากรจะได้รับอิสระหรือมีความยืดหยุ่นในการทำงานมากกว่าการทำงานรูปแบบเดิม เช่น อาจเข้าสำนักงานเพียงสัปดาห์ละ ๓-๔ วัน หรือเฉพาะวันที่ต้องการระดมความเห็น สำหรับวันอื่นสามารถปฏิบัติงานจากที่ไหนก็ได้ (Anywhere) อย่างไรก็ตาม การปฏิบัติงานในรูปแบบ Hybrid Working เป็นการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องปรับปรุงแก้ไข ระเบียบกฎหมาย และกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับส่วนราชการให้สอดคล้องกับการทำงานของข้าราชการในรูปแบบใหม่ที่มีความคล่องตัวและยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของภาครัฐและสร้างระบบราชการใหม่ที่เหมาะสมกับอนาคตของประเทศ

ปัจจุบันหลายหน่วยงานตระหนักดีแล้วว่า รูปแบบการทำงานในยุค Next Normal หลังจากสถานการณ์โควิดสิ้นสุดลงจะเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม การทำงานรูปแบบเดิมที่ต้องเข้าทำงานที่สำนักงาน ๕ วัน เวลา ๐๘.๓๐ น. เลิกงาน ๑๖.๓๐ น. จะไม่เหมือนเดิมอีกต่อไป โดยปัจจุบันมีองค์กรหลายแห่งได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น โดยสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้เป็น Digital Workplace และปฏิบัติงานในรูปแบบ Hybrid Working มีการนำเทคโนโลยี และ Platform รวมถึง Software ต่าง ๆ มาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว ประหยัดต้นทุนทั้งด้านทรัพยากรและบุคลากร ลดค่าใช้จ่ายสำนักงาน อีกทั้งไม่มีข้อจำกัดด้านสถานที่หรือเวลาการทำงานอีกด้วย โดยจะเห็นว่ารูปแบบการทำงานดังกล่าวจะทำให้บุคลากรมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ลดความตึงเครียดทั้งร่างกายและจิตใจ มีเวลาส่วนตัวเพิ่มขึ้น และเพิ่มโอกาสในการเติมความรักความผูกพันในครอบครัว โดยที่ประสิทธิภาพการทำงานไม่ลดลง

นอกจากนั้น การจัดหา supporting facilities อื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ ค่าสื่อสาร working space ฯลฯ รวมทั้งการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้การทำงาน GHW มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพชีวิตที่ดีก็เป็นสิ่งจำเป็น

๕.๑.๖ ศึกษาตัวอย่างที่ดีจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อนำมาปรับใช้ให้เหมาะสม

๑) การนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

- การ Check-in บันทึกลงเวลาทำงาน
พนักงานบันทึกเวลาเข้า-ออก วันละ ๔ ครั้ง โดยการส่งตำแหน่งที่ปฏิบัติงานผ่าน LINE ให้กับผู้บังคับบัญชา ตามเวลา ดังนี้ ๐๘.๓๐ น. ๑๒.๐๐ น. ๑๓.๐๐ น. และ ๑๖.๓๐ น.
- การติดต่อประสานงานภายในองค์กร
 - ติดต่อประสานงานผ่าน LINE เป็นหลัก
 - กนอ. มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์แบบภายในองค์กร (Intranet) แต่ต้องใช้ VPN ในการเข้าระบบ โดยในระบบ Intranet จะมี Work Flow พร้อมทั้งระบบรองรับการส่งหนังสือภายในได้
- การติดต่อกับนักลงทุน
 - มีเจ้าหน้าที่ Call Center ทำงานในสำนักงานทุกวันเพื่อให้คำปรึกษาเบื้องต้น
 - จัดทำ IEAT Touch Application สำหรับให้คำปรึกษาและติดต่อประสานงานกับนักลงทุน
 - จัดทำ Line Official เพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสาร สำหรับกลุ่มกองอนุญาตผู้ประกอบการ กองอนุญาตก่อสร้าง และกองสิทธิประโยชน์
 - มีระบบ e-PP (e-Permission Privilege) ระบบอนุมัติ อนุญาตทางอิเล็กทรอนิกส์ ให้บริการนักลงทุน
 - ทั้งนี้ วิศวกรหรือเจ้าหน้าที่ กนอ. จะทำการพิจารณาเอกสารหลักฐานต่าง ๆ ออนไลน์ หากเอกสารผ่านเกณฑ์แล้ว นักลงทุนจะต้องนำส่งเอกสารตัวจริงให้ทาง กนอ. โดยสามารถวางเอกสารได้ในจุดรับเอกสาร และจะมีเจ้าหน้าที่ Call Center ที่ประจำในสำนักงานมาจัดเก็บเอกสารเพื่อส่งให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต่อไป

๒) ธนาคารแห่งประเทศไทย

- การ Check-in บันทึกลงเวลาทำงาน
 - ธปท. ไม่มีระบบให้พนักงานบันทึกเวลาทำงาน แต่มีการตั้งกฎว่าตั้งแต่เวลา ๐๘.๓๐ - ๑๖.๓๐ น. จะต้องสามารถติดต่อได้ตลอดเวลา และสามารถส่งมอบงานต่าง ๆ ได้ตามกำหนด

- ธปท. อนุญาตให้พนักงานกลับไปทำงานในต่างจังหวัดได้ (Work From Hometown) แต่ต้องทำงานในที่พำนักอาศัยส่วนตัวเท่านั้น และห้ามพนักงานไม่ให้ Post ข้อมูลหรือภาพถ่ายการทำงานนอกสำนักงานลงในพื้นที่ Social Media ใด ๆ

- การติดต่อประสานงานภายในองค์กร

- ใช้ Microsoft Team ที่ผูกกับอีเมลของ ธปท. เป็นช่องทางหลักในการส่งงานและติดต่อสื่อสาร พนักงานต้อง Log-in ตลอดช่วงเวลาทำงาน พร้อมทั้งแสดงสถานะการทำงานในขณะนั้น การประชุมหารือภายในแบบออนไลน์ รวมทั้งการส่งมอบงาน จะนำส่งผ่านระบบของ Microsoft Team
- หน่วยงานกลางมีระบบ File Serve ซึ่งเป็นระบบ Cloud สำหรับจัดเก็บข้อมูล โดยต้องมีการจัดลำดับการให้สิทธิ์เข้าถึงข้อมูล
- ใช้ Application Workspace ONE Boxer ของบริษัท VMware ซึ่งเป็น Mobile Application ที่ใช้จัดการอีเมล ปฏิทิน และรายชื่อผู้ติดต่อ
- มีบริการ IT หลายช่องทาง เพื่อแก้ปัญหาการทำงานทางไกล โดยผ่านระบบ BOT Deck, BOT Service Desk, IT Clinic ผ่าน Microsoft Team และเบอร์โทรติดต่อตรง

- การติดต่อกับผู้ติดต่อภายนอก

- สามารถประสานงานผ่านเบอร์โทรออฟฟิศได้ โดยเจ้าหน้าที่ IT จะทำการปรับระบบโทรศัพท์ออฟฟิศให้โอนสายไปยังมือถือของเจ้าหน้าที่
- หากประสานงานผ่านอีเมล เจ้าหน้าที่ ธปท. จะต้องกำหนดชั้นความลับของข้อมูลที่ส่งออก มิฉะนั้นอีเมลจะถูกตีกลับ

๓) แนวทางการ Work From Home ของบริษัทเอกชนอื่น ๆ

- iProspect (บริษัทดิจิทัล สัญชาติไทย)

- ตั้งระเบียบในการตั้งชื่อมาตรฐาน (Naming Convention) และวางโครงสร้างของ Team, Channel และ Chatroom อย่างชัดเจน
- กำหนดให้ Team Lead ทุกคน Check-in ทุกวัน เวลา ๐๙.๓๐ น. เพื่อ Update สถานะการทำงาน
- พนักงานทุกคนต้อง Stand by ในห้อง Chat ประจำทีมของตัวเอง และพร้อมที่จะ Video call จากเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา

- หากอยู่ในสถานะที่ไม่พร้อมทำงาน ไม่ว่าจะกินข้าว ประชุม หรือเข้าห้องน้ำ ต้อง Update Status เป็น “Busy” หรือ “Be right back”
 - พนักงานทุกคนต้องเก็บงานทุกไฟล์ไว้ใน Google Shared Drive ประจำทีม หรือตาม Account และ Project เสมอ
- Dell
 - Dell มีระบบ Work From Home ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๒๐๐๙ และพัฒนาโปรแกรม Connected Workplace เพื่อให้พนักงานทำงานผ่านระบบดังกล่าว ซึ่งช่วยให้สามารถ Work from Home ได้อย่างสะดวกและมีประสิทธิภาพเสมือนทำงานที่ Office

๕.๒ ทดสอบนำร่อง Government Hybrid Working

๕.๒.๑ กำหนดหน่วยงานนำร่องที่จะทดสอบรูปแบบการทำงาน Government Hybrid Working ในแต่ละประเภท อย่างน้อย ๓ ประเภท

๕.๒.๒ ดำเนินการทดสอบ Government Hybrid Working เป็นเวลา ๓ เดือน

๕.๓ สรุปผลการศึกษาและจัดทำแผนแม่บทการปรับปรุงรูปแบบการทำงานภาครัฐในลักษณะ Government Hybrid Working ระยะ ๕ ปี ตามตารางต่อไปนี้

Government Work From Home (GWH) Conceptual Diagram

- ระบบการทำงานภาครัฐมีประสิทธิภาพ โปร่งใส รวดเร็ว
- บุคลากรรัฐมีคุณภาพชีวิตและสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้น
- ประชาชนได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ
- ความสามารถในการแข่งขันของประเทศเพิ่มขึ้น

งานวิชาการ	งานอำนวยความสะดวก	งานสนับสนุน	งานเฉพาะ/งานสนาม
ลักษณะงาน <ul style="list-style-type: none"> • กลุ่มงานที่มีความพร้อมมากที่สุด เช่น กลุ่มงานวิชาการ ที่ไม่สายงานเทคนิค เทคโนโลยี พัฒนาระบบ นวัตกรรม สายงานวิจัย วิเคราะห์ ประมวลผลทางสถิติ เป็นต้น • กลุ่มงานที่มีความพร้อมปานกลาง ได้แก่ สายงานสอน การศึกษา กฎหมายนโยบาย กลยุทธ์ งบประมาณ บริหารโครงการ สายงานบริหาร และสายงานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> • งานที่สามารถสื่อสาร กำกับและติดตามการดำเนินงาน กับ ผู้ปฏิบัติงานโดยผ่านระบบ หรือช่องทางดิจิทัลได้ เช่น ข้าราชการประเภทบริหาร/อำนาจการ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> • งานที่ต้องให้บริการหรือเตรียมพร้อมสนับสนุนงานประเภทอื่น ๆ ในองค์กร เช่น งานเลขานุการ งาน IT งานประสานงาน หรืองานลักษณะอื่นที่สามารถเข้าถึงและปฏิบัติงานผ่านช่องทางดิจิทัลได้ เช่น งานสายบัญชี การเงิน พัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง สายงานสื่อสารองค์กร อีเมลล์เซิร์ฟเวอร์ เป็นต้น 	<ul style="list-style-type: none"> • งานที่สามารถกำหนดเป้าหมาย และประเมินผลสำเร็จของงาน ได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนใหญ่ชัดเจน เช่น งานพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ งานเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ งานออกแบบทางวิศวกรรมและสถาปัตยกรรม งานตรวจสอบบัญชี งานโครงการวิจัยศึกษาด้านต่าง ๆ เป็นต้น • งานภาคสนาม ที่ต้องมีการตรวจสอบจากสถานที่จริง เช่น งานตรวจสอบโรงงาน งานตรวจสอบสภาพอากาศ ฯลฯ
ระบบฐานข้อมูลบน Cloud / แพลตฟอร์มกลางบนคลาวด์ (Cloud System) และระบบสำรองข้อมูล (DR site) โทรศัพท์ระบบ IP PBX (IP Phone) Cyber Security			
Application <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบบบันทึกเวลาเข้า-ออกงานแบบออนไลน์ (Online Time Attendance Management: Online TAM) <input type="checkbox"/> ระบบการเข้าถึงทรัพยากรทางไกล (Remote access) <input type="checkbox"/> ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานจริง <input type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบบการติดตามงานภายใน (Decision Support System: DSS) <input type="checkbox"/> ระบบการเข้าถึงทรัพยากรทางไกล (Remote access) <input type="checkbox"/> ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานจริง <input type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบบบันทึกเวลาเข้า-ออกงานแบบออนไลน์ (Online Time Attendance Management: Online TAM) <input type="checkbox"/> ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ที่สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานจริง <input type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference) 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ระบบการเข้าถึงทรัพยากรทางไกล (Remote access) <input type="checkbox"/> ระบบการเข้าถึงในมิติเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน (Remote Sensing System) <input type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> ระบบการปฏิบัติการที่เกี่ยวข้อง supporting facilities อื่นๆ เช่น จัดหาอุปกรณ์ working space <input checked="" type="checkbox"/> พัฒนาศูนย์ IT ให้บุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> ระบบสารบรรณ <input checked="" type="checkbox"/> ระบบพัสดุ <input checked="" type="checkbox"/> ระบบปฏิบัติงานเอกสารภายใน <input checked="" type="checkbox"/> พัฒนาศูนย์ IT ให้บุคลากร 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> ระบบสารบรรณ <input checked="" type="checkbox"/> ระบบพัสดุ <input checked="" type="checkbox"/> ระบบปฏิบัติงานเอกสารภายใน supporting facilities อื่นๆ เช่น จัดหาอุปกรณ์ working space <input checked="" type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference) 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> ระเบียบการเงิน ค่าล่วงเวลา <input checked="" type="checkbox"/> ระบบปฏิบัติงานภายใน supporting facilities อื่นๆ เช่น จัดหาอุปกรณ์ ค่าสื่อสาร <input checked="" type="checkbox"/> แพลตฟอร์มในการประชุมทางไกล (Video Conference)
กฎระเบียบ/ข้อบังคับ			
<p style="text-align: center;">1. ต้องมีระบบประเมินผล 2. พิจารณา Outsourcing vs GWH 3. ต้องมีการรับฟังความเห็น (คนในองค์กร/ผู้รับบริการ) 4. ลดขั้นตอน มุ่งเป้าลดขั้นตอน มากกว่าเน้นกระบวนการ (process)</p>			

แนวทางการพิจารณาเพิ่มเติม