การปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ : กรณีศึกษา สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ*

Performing Public Duties Supporting the New Normal Life and Work: A Case Study of the Office of the Constitutional Court

วรัญญา ยะรังวงษ์[1]

Waranya Yarangwong

6714832010@rumail.ru.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ศึกษาปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 8 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแนวทางการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ได้แก่ การทำงานแบบผสมผสาน การเหลื่อมเวลาปฏิบัติราชการ การใช้ระบบ e-Office ระบบ VPN และการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัวและดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง ปัญหาและอุปสรรค ได้แก่ ข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัลของบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ กฎระเบียบและกระบวนการปฏิบัติงานที่ยังไม่เอื้อต่อการทำงานวิถีใหม่ และวัฒนธรรมองค์กรที่ยังยึดติดกับรูปแบบเดิม โดยแนวทางการแก้ไข ได้แก่ การพัฒนาทักษะบุคลากร การยกระดับระบบเทคโนโลยี การปรับปรุงกฎระเบียบและกระบวนการการทำงานให้มีความยืดหยุ่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ และส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การปฏิบัติราชการ; วิถีใหม่; สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

Keywords: Performing Public Duties; New Normal; Office of the Constitutional Court

---

* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ : กรณีศึกษา สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

[1] นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล ได้ส่งผลให้บริบทของโลกและสังคมไทยมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว รัฐบาลไทยได้กำหนดกรอบการดำเนินงานผ่านยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561–2580) พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562 และแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.), 2566)

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 นับเป็นปัจจัยสำคัญที่เร่งให้ภาครัฐปรับตัวสู่การปฏิบัติราชการวิถีใหม่ ผ่านมาตรการต่าง ๆ เช่น การทำงานนอกสถานที่ตั้ง การสลับวันทำงาน และการเหลื่อมเวลาปฏิบัติราชการ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2565) ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2565 เห็นชอบให้ยกระดับแนวทางดังกล่าวเป็นนโยบายระยะยาว ประกอบกับสภาวการณ์โลกที่ยังคงเผชิญความไม่แน่นอนจากความขัดแย้งเชิงภูมิรัฐศาสตร์ ภาวะเศรษฐกิจ ความมั่นคงด้านพลังงาน (กระทรวงพลังงาน, 2569) ตลอดจนความเสี่ยงจากวิกฤตหรือสถานการณ์ฉุกเฉินรูปแบบอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องมีรูปแบบการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและรักษาความต่อเนื่องของภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

อย่างไรก็ตาม การนำนโยบายการปฏิบัติราชการวิถีใหม่ไปสู่การปฏิบัติในระดับหน่วยงานยังคงเผชิญความท้าทายหลายประการ ทั้งด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎระเบียบ และด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของศาลรัฐธรรมนูญและการบริหารราชการขององค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนารูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความยืดหยุ่น ควบคู่กับการรักษาประสิทธิภาพ ความต่อเนื่อง และความน่าเชื่อถือของการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังไม่มีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ในบริบทของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญโดยเฉพาะ ส่งผลให้ยังขาดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับลักษณะและภารกิจขององค์กร

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ โดยมุ่งศึกษาแนวทางการปฏิบัติราชการ ปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำเสนอแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ และเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ทั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกจากบทบาท หน้าที่ และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บุคลากรระดับผู้อำนวยการกลุ่มงานที่มีบทบาทในการกำหนดนโยบาย ระเบียบ และกำกับดูแลการปฏิบัติงาน บุคลากรผู้รับผิดชอบด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการ และบุคลากรผู้มีประสบการณ์ตรงในการปฏิบัติราชการวิถีใหม่จากกลุ่มงานต่าง ๆ ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

จำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ รวมทั้งสิ้น 8 คน ได้แก่

1) ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์	จำนวน 1 คน
2) ผู้อำนวยการกลุ่มงานนวัตกรรมพัฒนา	จำนวน 1 คน
3) นักเทคโนโลยีสารสนเทศ	จำนวน 1 คน
4) เจ้าหน้าที่ศาลรัฐธรรมนูญ	จำนวน 3 คน
5) พนักงานธุรการ	จำนวน 1 คน
6) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีข้อคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนด้วยคำถามชุดเดียวกันเป็นรายบุคคล มีการจดบันทึกข้อมูลและขออนุญาตบันทึกเสียงสนทนารายบุคคลล่วงหน้า

การเก็บรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องและสมบูรณ์ ได้แก่ 1) การวิจัยเอกสาร คือ รวบรวมข้อมูลจากตำรา คู่มือ เอกสารวิชาการ วารสาร รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ และเอกสารของทางราชการ เช่น นโยบาย กฎ ระเบียบ พระราชบัญญัติ ประกาศ คำสั่ง และคู่มือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง 2) การวิจัยภาคสนาม คือ นัดหมายและสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบมีโครงสร้างเป็นรายบุคคล โดยมีการจดบันทึกและบันทึกเสียงตามที่ได้รับอนุญาต

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่ 1) การแยกประเด็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ตามแต่ละประเด็นคำถาม 2) การเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างของข้อมูลจากผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน 3) การเปรียบเทียบข้อมูลสัมภาษณ์กับข้อมูลเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และ 4) การนำข้อมูลมาร่วมวิเคราะห์เพื่อสรุปผลแนวทางการปฏิบัติราชการวิถีใหม่ ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนวทางแก้ไขปัญหา แล้วนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและอภิปรายผล

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. แนวทางในการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

จากการศึกษาพบว่า การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานไปสู่การปฏิบัติราชการวิถีใหม่นั้น จำเป็นต้องอาศัย "บุคลากร" เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญได้นำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทาง เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างยั่งยืนภายใต้พลวัตของสถานการณ์โลก ในทางปฏิบัติสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ได้นำร่องรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยใช้รูปแบบการทำงานแบบผสมผสาน และการทำงานที่บ้านในช่วงสถานการณ์ที่มีความจำเป็น เช่น ช่วงสถานการณ์โควิด-19 และสถานการณ์ความไม่สงบในตะวันออกกลาง ซึ่งไม่ได้กำหนดให้บุคลากรเข้าปฏิบัติหน้าที่ ณ สำนักงานเป็นการประจำ แต่ได้มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มงานบริหารจัดการและจัดสรรวันทำงานตามความเหมาะสมของลักษณะงาน ควบคู่ไปกับการกำหนดนโยบาย การเหลื่อมเวลาปฏิบัติราชการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลาหลัก ได้แก่ 07.30-15.30 น., 08.30-16.30 น. และ 09.00-17.00 น. โดยมีเงื่อนไขว่าบุคลากรต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมงต่อวัน มาตรการเหล่านี้ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถพึ่งพาตนเองในการบริหารจัดการเวลาให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตส่วนบุคคลได้ ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) ได้แสดงความคิดเห็นสอดรับกับแนวนโยบายรูปแบบการทำงานแบบผสมผสานนี้ว่า“...ตั้งแต่ช่วงที่ตะวันออกกลางมีปัญหาวิกฤติด้านพลังงานมาถึงประเทศไทย สำนักงานฯ เราปรับมาใช้แนวคิด Hybrid Work คือไม่ได้กำหนดตายตัวว่าทุกคนต้องเข้ามาทำงานที่สำนักงานทุกวัน แต่จะให้แต่ละกลุ่มงานพิจารณาตามลักษณะงานของตนเองว่าวันไหนควรเข้ามาประสานงานที่สำนักงานฯ หรือวันไหนสามารถทำงานจากที่บ้านได้ แต่ทั้งหมดก็ยังอยู่ภายใต้กรอบงานราชการเหมือนเดิม...”

นอกจากนี้ ในมุมมองของระดับปฏิบัติการยังได้รับการยืนยันรูปแบบตารางเวลาที่ยืดหยุ่นเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 5 (2569) ที่ระบุถึงการลงเวลาปฏิบัติงานจริงไว้ว่า“...สำนักงานฯ มีนโยบายเหลื่อมเวลาปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น (เข้างาน 07.30 - 09.00 น. เลิกงาน 15.30 – 17.00 น. โดยต้องปฏิบัติงานไม่น้อยกว่า 8 ชั่วโมง/วัน) และมีมาตรการ Work from Home โดยผู้บังคับบัญชาชั้นต้นจะมอบหมายงาน และบุคลากรต้องจัดทำบันทึกข้อตกลงและลงเวลาปฏิบัติงานนอกสถานที่ผ่านระบบ e-Office อย่างเป็นระบบ...”

ในด้านการบูรณาการเทคโนโลยี สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ได้ผลักดันให้ใช้ระบบดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการปฏิบัติงานและการสื่อสาร โดยมีระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) เป็นแกนกลางในการรับ-ส่งหนังสือราชการ เพื่อลดปริมาณการใช้กระดาษ บุคลากรที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่จำเป็นต้องเชื่อมต่อเครือข่ายผ่านระบบเครือข่ายส่วนตัวเสมือน (VPN) ที่ช่วยให้การเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตมีความปลอดภัยและเป็นส่วนตัว เพื่อรักษามาตรฐานความปลอดภัยทางไซเบอร์ของข้อมูลราชการ นอกจากนี้ การประชุม และการประสานงานได้ถูกปรับเปลี่ยนมาใช้แพลตฟอร์มอิเล็กทรอนิกส์ เช่น การใช้ Zoom และ Microsoft Teams สำหรับการประชุมทางการ และการใช้แอปพลิเคชัน Line เพื่อการสื่อสารภายในกลุ่มงานที่ต้องการความรวดเร็วและตอบสนอง

ต่อภารกิจเร่งด่วน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) ที่ให้ข้อมูลถึงการขับเคลื่อนระบบไอที ส่วนกลางว่า“...หลัก ๆ ก็จะใช้ VPN ในการเข้าระบบขององค์กร แล้วก็ใช้ e-Office สำหรับงานเอกสารต่าง ๆ รวมถึงการประชุมออนไลน์ผ่าน Zoom หรือ Teams ด้วย ส่วนการประสานงานภายในก็จะใช้ Line กลุ่มเป็นหลัก เพราะค่อนข้างเร็วและตอบสนองงานได้ทันที...”

การปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานดังกล่าว ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานและการรักษาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ของบุคลากรในภาพรวม ผู้ปฏิบัติงานสะท้อนว่าการทำงานวิถีใหม่ช่วยลดต้นทุนเวลา และความเหนื่อยล้าจากการเดินทาง ทำให้มีเวลาทำงานมากขึ้น มีความเป็นส่วนตัว และมีสมาธิจดจ่อกับงานได้อย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดในบางกลุ่มงานที่มีลักษณะงานสนับสนุนเชิงนโยบายหรืองบประมาณ ซึ่งมักเผชิญกับการติดต่อขอข้อมูลหรือสั่งงานเร่งด่วนนอกเวลาราชการ ทำให้เส้นแบ่งระหว่างเวลาส่วนตัวและเวลาทำงานไม่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถรักษาสมดุลชีวิตได้อย่างแท้จริง

โดยสรุป สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีแนวทางที่สามารถปรับตัวสู่การปฏิบัติราชการวิถีใหม่อย่างเป็นระบบ โดยการใช้รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ และการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ควบคู่กับการส่งเสริมสมดุลชีวิตและการทำงาน ซึ่งช่วยรักษาประสิทธิภาพและเพิ่มความคล่องตัวในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ประสิทธิผลยังขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจของแต่ละตำแหน่งงานเป็นสำคัญ

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญมีความพยายามในการยกระดับองค์กร แต่ผลการวิจัยสนามพบว่า การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงยังคงเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคสำคัญใน 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านบุคลากร ปัญหาที่สะท้อนจากทุกกลุ่มงานอย่างชัดเจนคือ "ช่องว่างทางทักษะดิจิทัล" ของบุคลากรที่มีความพร้อมไม่เท่าเทียมกัน บุคลากรบางส่วน โดยเฉพาะผู้ที่มีความอาวุโส ยังไม่มีความคุ้นเคยกับการใช้ระบบดิจิทัลและเครื่องมือใหม่ ๆ ทำให้ต้องใช้เวลาในการปรับตัวสูงและต้องพึ่งพาการสนับสนุนจากบุคลากรสายไอทีอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ความชอบและพฤติกรรมการทำงานส่วนบุคคลยังเป็นอุปสรรค โดยบุคลากรบางรายยังคงมีความถนัดในการวิเคราะห์งานจากเอกสารกระดาษมากกว่าการตรวจงานผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ ปัญหาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การทำงานทางไกลทำให้ปฏิสัมพันธ์เชิงลึกระหว่างบุคลากรลดลง ส่งผลกระทบอย่างยิ่งต่อ "การถ่ายทอดองค์ความรู้และวัฒนธรรมองค์กร " ทำให้บุคลากรที่บรรจุใหม่ขาดโอกาสในการเรียนรู้งานอย่างใกล้ชิดจากรุ่นพี่ และขาดความผูกพันกับองค์กร ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) ว่า“...ปัญหาที่เห็นชัดคือเรื่องทักษะดิจิทัลที่ยังไม่เท่ากัน บุคลากรบางส่วน โดยเฉพาะคนที่อาวุโส อาจจะยังไม่คุ้นกับระบบดิจิทัลหรือเครื่องมือใหม่ทำให้ต้องใช้เวลาในการปรับตัวพอสมควร อีกส่วนหนึ่งคือการทำงานทางไกลทำให้การสื่อสารแบบลงลึก หรือการเรียนรู้งานแบบใกล้ชิดลดลง โดยเฉพาะบุคลากรใหม่ที่อาจจะยังไม่ได้ซึมซับวิธีการทำงานหรือวัฒนธรรมองค์กรได้เต็มที่...”

2.2 ด้านเทคโนโลยี โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีสารสนเทศยังไม่พร้อมรองรับการทำงานวิถีใหม่แบบเบ็ดเสร็จ ปัญหาหลักที่พบคือ ระบบเครือข่าย VPN ยังขาดความเสถียร มีขั้นตอนการยืนยันตัวตนที่ซับซ้อน และมักจะหลุดการเชื่อมต่อระหว่างการทำงาน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อุปสรรคที่สำคัญที่สุดในกระบวนการทำงานคือ การที่สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ยังไม่มีระบบลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) ที่ใช้งานได้จริงและครอบคลุมทุกขั้นตอน ส่งผลให้การปฏิบัติงานบางส่วนยังคงต้องสั่งพิมพ์รายงานออกมาเป็นกระดาษเพื่อเสนอผู้บริหารลงนามด้วยปากกา ซึ่งย้อนแย้งกับนโยบายรัฐบาลดิจิทัล นอกจากนี้ยังมีความเหลื่อมล้ำทางด้านอุปกรณ์ โดยคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะบางส่วนมีความล่าช้า ไม่รองรับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ และบุคลากรจำนวนมากไม่มีอุปกรณ์ส่วนตัว (เช่น โน้ตบุ๊ก หรือแท็บเล็ต) ที่จะนำไปสนับสนุนการทำงานที่บ้าน ทำให้มีความจำเป็นต้องเดินทางเข้ามาปฏิบัติงานที่สำนักงาน ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ที่ว่า “...บุคลากรบางส่วนมีข้อจำกัดด้านอุปกรณ์ เช่น ไม่มีโน้ตบุ๊ก แล็ปท็อป หรือ iPad ที่จะนำไปใช้สนับสนุนการทำงานที่บ้าน ทำให้จำเป็นต้องเดินทางเข้ามาทำงานที่สำนักงานเพราะอุปกรณ์มีพร้อมกว่า...” และคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 6 (2569) ที่ระบุถึงปัญหาความไม่สมบูรณ์ของระบบงานดิจิทัลในองค์กรว่า“...ปัจจุบันบางหน่วยงานยังเก็บเอกสารในรูปแบบเดิม ไม่ได้นำเข้าสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ทั้งหมดทุกชิ้นงาน และสำนักงานฯ ยังไม่มีระบบ Digital Form และระบบลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) ที่จะเชื่อมโยงการทำงานดิจิทัลให้ครบวงจร...”

2.3 ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ ปัจจุบันสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญยังไม่มีการตรากฎระเบียบรองรับการทำงานที่บ้าน สำหรับหน่วยงานโดยเฉพาะ เป็นการบริหารจัดการในรูปแบบการออกคำสั่งโดยอ้างอิงมติคณะรัฐมนตรีซึ่งขาดรายละเอียดในทางปฏิบัติ ทำให้บุคลากรเกิดความสับสนและขาดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ประกอบกับการมอบอำนาจให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละกลุ่มงานใช้ดุลยพินิจจัดสรรตารางเวลาและวันทำงานเอง ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความสม่ำเสมอและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ หลักเกณฑ์การประเมินผลยังคงมุ่งเน้นการควบคุมกระบวนการ มากกว่าการวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยบังคับให้จัดทำบันทึกข้อตกลงและรายงานผลรายเดือนอย่างละเอียด ซึ่งสร้างภาระงานเอกสาร ทำให้บุคลากรเกิดความกดดัน และสะท้อนถึงความไม่ยืดหยุ่นของกฎระเบียบที่ยังไม่เอื้อต่อการทำงานวิถีใหม่อย่างแท้จริง ดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 4 (2569) ได้ระบุสะท้อนความย้อนแย้งเชิงขั้นตอนของกฎระเบียบนี้ไว้ว่า “...กฎหมายและระเบียบภายในยังไม่รองรับระบบการลงนามออนไลน์ (e-Signature) และปัจจุบันผู้ที่ Work from Home ยังต้องพิมพ์รายงานผลงานใส่กระดาษเพื่อเสนอให้ผู้อำนวยการลงนามด้วยปากกา แล้วส่งหลักฐานให้กลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งย้อนแย้งกับการลดใช้กระดาษ...”

2.4 ด้านการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญยังคงเผชิญกับความท้าทายด้านทัศนคติและค่านิยมของผู้บังคับบัญชาบางส่วน ที่ยังคงยึดติดกับกรอบการทำงานในรูปแบบดั้งเดิม โดยมีทัศนคติว่าการไม่เข้ามาปฏิบัติงาน ณ สถานที่ตั้งของหน่วยงานเทียบเท่ากับการไม่ได้ปฏิบัติงาน ทัศนคติดังกล่าวนำไปสู่การขาดความไว้วางใจต่อผู้ปฏิบัติงาน และเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนว่าการปฏิบัติงานที่บ้านทำให้บุคลากรมีเวลาว่างเพิ่มขึ้น อันเป็นสาเหตุของการมอบหมายงานนอกเวลาราชการหรือในช่วงเวลาพักผ่อน นอกจากนี้ ผู้บริหารบางระดับยังมีความวิตกกังวลต่อการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะประเด็นผลกระทบ

ทางกฎหมายและความปลอดภัยทางไซเบอร์หากเกิดข้อผิดพลาด ส่งผลให้เกิดความลังเลและไม่เปิดรับการใช้ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ในภาพรวมสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญยังขาดการกำหนดค่านิยมองค์กร รูปแบบใหม่ที่เป็นรูปธรรม เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางในการหล่อหลอมพฤติกรรมและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรให้สอดรับกับการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัลอย่างแท้จริงดังคำสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ได้ให้ข้อมูลไว้ว่า“...เกิดทัศนคติและค่านิยมของผู้บังคับบัญชาบางกลุ่มงานที่มองว่าการ Work from Home คือการที่บุคลากรมีเวลาว่างมากขึ้น จึงมีการสั่งงานนอกเวลาราชการหรือเวลาพักผ่อน รวมถึงมีค่านิยมความเชื่อว่าการไม่มาทำงานที่สำนักงานคือการไม่ได้ทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารบางส่วนมองว่ากลุ่มงานที่ไม่มีปัญหาคือกลุ่มงานที่ไม่มีเนื้อหางาน ทั้งที่เกิดจากการวางแผนแก้ปัญหาล่วงหน้าแล้วทั้งสิ้น...”

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

เพื่อให้การปฏิบัติราชการวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญสามารถก้าวข้ามอุปสรรคและพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้เสนอแนวทางและมาตรการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 ด้านบุคลากร สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญควรจัดทำแผนพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยปรับเปลี่ยนรูปแบบการฝึกอบรมจากการบรรยายทางทฤษฎีไปสู่ "การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ" กับระบบงานจริงขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความคุ้นเคยในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ควรนำ "ระบบพี่เลี้ยง" มาปรับใช้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมอบหมายให้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีภายในกลุ่มงานทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษาและถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรอาวุโส ซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยและเสริมสร้างความสามัคคีในการทำงาน สำหรับบุคลากรที่บรรจุใหม่ ควรจัดให้มีโครงการปฐมนิเทศและการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ณ ที่ตั้ง อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความผูกพันและถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2569) เสนอแนวคิดเชิงระบบว่า“...ในมุมของ HR เรามองว่าต้องเริ่มจากการพัฒนาทักษะดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่แค่จัดอบรมครั้งเดียว แต่ต้องทำเป็นระบบ และให้เกิดการใช้งานจริงในงานประจำ รวมถึงการใช้ระบบพี่เลี้ยงหรือรุ่นพี่ช่วยสอนงาน เพื่อให้คนที่ยังไม่ถนัดสามารถปรับตัวได้เร็วขึ้น ลดช่องว่างระหว่างวัยและเพิ่มทักษะให้รอบด้าน...”

3.2 ด้านเทคโนโลยี ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เร่งด่วน คือ การเร่งรัดพัฒนาระบบลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) ให้ได้รับการรับรองทางกฎหมายและสามารถใช้งานได้อย่างครบวงจร เพื่อลดความล่าช้าและลดการใช้กระดาษในกระบวนการทำงาน ประการต่อมา คือ การยกระดับโครงสร้างพื้นฐานทางเครือข่ายโดยหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรปรับปรุงความเสถียรของระบบเครือข่ายส่วนตัวเสมือน (VPN) ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ตลอดจนลดความซับซ้อนในขั้นตอนการเข้าถึงระบบ นอกจากนี้ ในด้านอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ หากมีการกำหนดระเบียบรองรับการปฏิบัติงานที่บ้านอย่างเต็มรูปแบบ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญควรพิจารณาปรับแผนงบประมาณจากการจัดหาคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ เป็นการจัดสรรคอมพิวเตอร์พกพาให้แก่บุคลากร เพื่อสร้างมาตรฐานความพร้อมด้านอุปกรณ์ให้มีความทัดเทียมกัน

ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) ที่ชี้เป้าความสำคัญของเทคโนโลยีไว้ว่า“...สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ e-Signature เพราะถ้ายังไม่มีตัวนี้จะไม่มาทางบรรลุผลการเป็นองค์กรดิจิทัลได้ แล้วก็ต้องปรับปรุง VPN ให้เสถียรขึ้น ลดปัญหาระบบหลุดหรือเข้าไม่ได้ระหว่างทำงานจากที่บ้าน...”

3.3 ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญควรตรากฎระเบียบ หลักเกณฑ์ และจัดทำคู่มือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่บ้าน ให้เป็นมาตรฐานเฉพาะขององค์กร เพื่อป้องกันความสับสนและลดความไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา ประการสำคัญควรปฏิรูประบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยลดทอนภาระงานเอกสารในการรายงานผลรายวันหรือรายเดือน และเปลี่ยนผ่านไปสู่รูปแบบการประเมินผลที่ "มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน " ตลอดจนปรับปรุงระเบียบภายในที่ยังคงใช้เอกสารฉบับจริงให้สอดรับกับการปฏิบัติงานผ่านระบบดิจิทัลอย่างเป็นรูปธรรม ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 (2569) ที่ว่า “...องค์กรจำเป็นต้องมีระเบียบรองรับการใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ให้ถูกต้องตามกฎหมาย เพื่อให้การทำงานวิถีใหม่ขยายผลได้อย่างเป็นระบบและเกิดขึ้นได้จริง...”

3.4 ด้านการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ควรมุ่งสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยเริ่มต้นจาก "การปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บังคับบัญชา" ให้เกิดความไว้วางใจในความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน สร้างข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน และหลีกเลี่ยงการมอบหมายงานนอกเวลาราชการเพื่อเป็นการเคารพเวลาส่วนตัวของบุคลากร นอกจากนี้ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญควรเร่งกระบวนการทบทวน "ค่านิยมองค์กร" รูปแบบใหม่ ที่สะท้อนถึงวิถีการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัล เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ลดความวิตกกังวลในการใช้เทคโนโลยี และหลอมรวมบุคลากรทุกเจเนอเรชัน ให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2 (2569) ที่ว่า“...ต้องมีการปรับมุมมองให้ประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการเห็นบุคลากรอยู่ที่สำนักงาน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางการสั่งงานนอกเวลาราชการให้ชัดเจนมากขึ้น...”

เมื่อพิจารณาในเชิงวิเคราะห์ พบว่าปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะระบบ e-Signature และระบบสารสนเทศที่ยังไม่สมบูรณ์ เป็นจุดเริ่มต้นของข้อจำกัดที่ส่งผลต่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ขณะที่ระบบบริหารจัดการที่ยังให้ความสำคัญกับกระบวนการมากกว่าผลสัมฤทธิ์ ทำให้การปฏิบัติราชการวิถีใหม่ยังไม่สามารถดำเนินได้อย่างเต็มศักยภาพ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบการสื่อสารภายในยังเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร

ดังนั้น การขับเคลื่อนสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญสู่การปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กันทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับระบบบริหารจัดการให้มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ตลอดจนการเสริมสร้างทัศนคติ วัฒนธรรมองค์กร และสมรรถนะของบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและยกระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความยั่งยืนของการปฏิบัติราชการในยุคดิจิทัล

อภิปรายผล

1. แนวทางในการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงานและการควบคุมการปฏิบัติราชการจากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่ "รูปแบบการทำงานผสมผสาน " และ "การเหลื่อมเวลาปฏิบัติราชการ" อย่างเป็นรูปธรรมและมีระบบ โดยมีการกำหนดช่วงเวลาการเข้าและออกจากปฏิบัติราชการอย่างหลากหลายเพื่อลดความแออัด ตลอดจนการกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้ผู้อำนวยการกลุ่มงานสามารถใช้ดุลยพินิจในการจัดสรรวันทำงานนอกสถานที่ ได้ตามความเหมาะสมและความจำเป็นของภารกิจหน้างาน

ประเด็นดังกล่าวสามารถนำมาอภิปรายได้ว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ Certo (2000, อ้างถึงใน อมรวรรณ ใบเงิน, 2565, หน้า 10) ในมิติของการออกแบบโครงสร้างองค์กร กล่าวคือ การที่องค์กรตัดสินใจกระจายอำนาจสั่งการให้ผู้บริหารระดับสายงาน หรือผู้อำนวยการกลุ่มงานเป็นผู้ตัดสินใจ ย่อมเป็นการสร้างโครงสร้างการบริหารจัดการที่เอื้อต่อความยืดหยุ่น เกิดความคล่องตัวสูง และสอดรับกับกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐวิถีใหม่ ซึ่งรูปแบบการดำเนินงานดังกล่าวยังสอดคล้องเชิงนิยามกับแนวคิดการทำงานที่บ้านของ อาทิตย์ เตียวตระกูล (2563, หน้า 9) ที่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่า การปฏิบัติงานในวิถีใหม่ที่มีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจำเป็นต้องเปิดโอกาสและให้ความยืดหยุ่นในการทำงานสูง โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนงาน

ในด้านการขับเคลื่อนงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การที่สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญได้นำระบบบริหารงานอิเล็กทรอนิกส์ (e-Office) มาประยุกต์ใช้ในการลงเวลาปฏิบัติราชการและการควบคุมวินัยอย่างเคร่งครัด สะท้อนให้เห็นถึงวิวัฒนาการทางองค์กรที่เริ่มจากการปรับตัวเพื่อรับมือกับสถานการณ์วิกฤตการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 และได้พัฒนาต่อเนื่องมาสู่การเป็นมาตรการขับเคลื่อนเพื่อการประหยัดพลังงานและการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ประเด็นนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทมร สีหาบุญลี (2564, หน้า 2) ซึ่งอธิบายปรากฏการณ์ในลักษณะเดียวกันว่า วิกฤตการณ์ระดับโลกล้วนทำหน้าที่เป็น "แรงเร่งทางประวัติศาสตร์" ที่บีบบังคับให้องค์กรภาครัฐต้องเร่งนำเทคโนโลยีการสื่อสารและระบบดิจิทัลเข้ามาช่วยลดความแออัดในสถานที่ทำงานและลดต้นทุนทางการบริหาร เพื่อให้ภารกิจตามอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่ชะงักงัน โครงสร้างดังกล่าวยังสอดรับอย่างเป็นระบบกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลของอนุรัตน์ อนันทนาธร (2566, หน้า 16) แม้ในทางปฏิบัติตามสภาพความเป็นจริง บุคลากรจะยังคงจำเป็นต้องใช้อุปกรณ์ส่วนตัวและแอปพลิเคชันสื่อสารทั่วไป เช่น Line Group ในการประสานงานราชการประจำวัน

นอกจากนี้ ในด้านผลลัพธ์เชิงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน พบความแตกต่างตามลักษณะภารกิจของแต่ละหน่วยงาน โดยกลุ่มงานที่มีลักษณะงานทั่วไป กลุ่มงานนวัตกรรมพัฒนา และกลุ่มงานหอสมุด จดหมายเหตุ และพิพิธภัณฑ์ สามารถปรับตัวและปฏิบัติงานในรูปแบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง สามารถสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานได้อย่างดี ซึ่งสะท้อนไปในทิศทางเดียวกับข้อค้นพบของ นิภาพร มังคละ (2564) ที่ระบุว่าลักษณะงานที่มีความเป็นอิสระ มีกระบวนงานที่เป็นระบบดิจิทัล และไม่ต้องยึดติดกับสถานที่ จะได้รับอิทธิพลเชิงบวกสูงสุดจากการทำงานที่บ้าน ในทางตรงกันข้าม กลุ่มงานที่มีภารกิจด้านงานธุรการ งานสารบรรณ และงาน

ของกองยุทธศาสตร์ แผนงาน และงบประมาณ ซึ่งเป็นลักษณะงานที่ยังคงต้องผูกติดอยู่กับเอกสารต้นฉบับลายมือชื่อ และการประสานงานเร่งด่วนกับหน่วยงานภายนอก กลับประสบปัญหาเรื่องเส้นแบ่งระหว่างเวลาส่วนตัวและเวลาทำงานที่ไม่ชัดเจน บุคลากรต้องเผชิญกับสภาวะที่ต้องคอยออนไลน์และพร้อมที่จะตอบสนองงานตลอดเวลา ซึ่งเมื่อนำไปอภิปรายร่วมกับข้อเสียของการทำงานที่บ้านตามแนวคิดของ คำแนะนำด้านอาชีพ, WorkVenture (2025) จะพบสภาวะที่ตรงกันคือ การที่พนักงานถูกความคาดหวังให้พร้อมตอบกลับตลอดเวลา ย่อมนำไปสู่การเกิดภาวะความเครียดสะสม และกลายเป็นภาวะหมดไฟในการทำงานในที่สุด

2. ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติราชการวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เป็นผลมาจากปัจจัยหลากหลายด้านที่มีความเชื่อมโยงและส่งผลกระทบถึงกันอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถนำมาแยกอภิปรายผลจำแนกได้ 4 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านบุคลากร ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญที่สุดคือปัญหา "ช่องว่างระหว่างวัย" ภายในองค์กร บุคลากรอาวุโสส่วนใหญ่ยังคงมีความคุ้นชินกับการปฏิบัติงานเชิงกายภาพและระบบเอกสารรูปแบบดั้งเดิม ทำให้การปรับตัวเข้าสู่ระบบดิจิทัลเป็นไปอย่างล่าช้า ในขณะเดียวกัน บุคลากรที่บรรจุใหม่กลับขาดโอกาสในการเรียนรู้และรับการถ่ายทอดประสบการณ์ตรงจากบุคลากรรุ่นพี่ ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ สมยศ นาวีการ (2545, อ้างถึงใน วีรยุทธ กองหล้า, 2565, หน้า 22-24) ที่มีคำอธิบายพฤติกรรมองค์กรไว้อย่างชัดเจนว่า การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการทำงาน มักจะสร้างความยากลำบากในการปรับตัว และก่อให้เกิด "แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มบุคลากรดั้งเดิมเนื่องจากความเคยชินกับระบบเดิม ตลอดจนสอดรับกับงานวิจัยของจุฑาทิพย์ นามอุตวงศ์ (2565) ที่เน้นย้ำว่า การขาดแคลนทักษะความเข้าใจและความฉลาดทางดิจิทัล คืออุปสรรคเชิงโครงสร้างที่สำคัญที่สุดของการขับเคลื่อนภาครัฐวิถีใหม่

2.2 ด้านเทคโนโลยี ข้อจำกัดด้านงบประมาณและการจัดสรรทรัพยากร ทำให้องค์กรไม่สามารถสนับสนุนอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พกพาหรือเทคโนโลยีที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรได้อย่างครอบคลุม ส่งผลให้บุคลากรต้องใช้อุปกรณ์ส่วนบุคคลในการทำงานราชการ ประกอบกับระบบเครือข่ายเสมือน (VPN) ขององค์กรยังขาดความเสถียร และยังไม่มีการติดตั้งใช้ระบบลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) ที่สมบูรณ์ สอดคล้องกับปัจจัยความสำเร็จของรัฐบาลดิจิทัลตามแนวคิดของ บรรเจิด สิงคะเนติ (2562, อ้างถึงใน โสภณวิชญ์ เสกขุนทด และคณะ, 2568, หน้า 1176) ในมิติที่ชี้ให้เห็นตรงกันว่า โครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่แข็งแกร่งและมีประสิทธิภาพคือ "กระดูกสันหลัง" ที่สำคัญที่สุดของการเชื่อมโยงระบบงาน หากโครงสร้างพื้นฐานขาดความเสถียร ย่อมกลายเป็นปัญหาคอขวดที่ลดทอนประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และความเชื่อมั่นในระบบปฏิบัติงานโดยรวม

2.3 ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ พบข้อจำกัดและความย้อนแย้งเชิงกฎเกณฑ์อย่างเห็นได้ชัด เนื่องจากองค์กรยังคงขาดระเบียบ ข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจนในการรองรับการทำงานรูปแบบใหม่

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ยังคงยึดติดอยู่กับตัวชี้วัดเชิงเวลาเข้า-ออกงานมากกว่าผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนในทางปฏิบัติต้องประสบปัญหาความซ้ำซ้อนเนื่องจากยังคงต้องพิมพ์รายงานหรือเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ออกมาเพื่อลงนามด้วยปากกา สอดคล้องกับข้อค้นพบของ จุฑาทิพย์ นามอุตวงศ์ (2565) ที่ชี้ว่า ระบบกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และแนวทางปฏิบัติราชการที่ปรับตัวไม่ทันกระบวนทัศน์ดิจิทัล จะกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่ขัดขวางไม่ให้การทำงานวิถีใหม่สามารถเกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ และก่อให้เกิดภาระงานที่ซ้ำซ้อนแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.4 ด้านการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารในบางกลุ่มงานยังคงมีทัศนคติและค่านิยมแบบดั้งเดิม ที่เน้นย้ำให้ความสำคัญกับการปรากฏตัวในสถานที่ทำงานมากกว่าการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งยังมีพฤติกรรมการติดตามและสั่งการบริหารงานนอกเวลาราชการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งขัดแย้งเชิงลบกับแนวคิดของ Certo (2000, อ้างถึงใน อมรวรรณ ใบเงิน, 2565, หน้า 10) ที่ว่ากระบวนการออกแบบงานที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน และสอดคล้องกับ คำแนะนำด้านอาชีพ, WorkVenture (2025) ในมิติผลกระทบทางจิตวิทยาที่ระบุว่า วัฒนธรรมการทำงานที่ต้องตื่นตัวตลอดเวลา จะทำให้เส้นแบ่งระหว่างเวลาทำงานและเวลาพักผ่อนไม่ชัดเจน นำไปสู่สภาวะความกดดัน และลดทอนประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในระยะยาว

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคข้างต้นให้บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรม ข้อค้นพบจากการวิจัยนำไปสู่การเสนอแนวทางการปรับปรุงและแก้ไขใน 4 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านบุคลากร ควรเน้นย้ำการจัดกระบวนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติจริงหน้างาน (ควบคู่ไปกับการริเริ่มนำ "ระบบพี่เลี้ยง" มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และลดช่องว่างระหว่างวัย แนวทางดังกล่าวมีความสอดรับอย่างยิ่งกับแนวคิดการจัดการความรู้ของ รัฐศิรินทร์ วังกานนท์ (2568, หน้า 48) ในมิติของการดึงความรู้ฝังลึก ของบุคลากรรุ่นใหม่ด้านเทคโนโลยีมาผสมผสานกับประสบการณ์ของบุคลากรรุ่นพี่ เพื่อถ่ายทอดและยกระดับสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับ นำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในกระบวนงาน และช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

3.2 ด้านเทคโนโลยี องค์กรต้องเร่งดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี โดยเน้นการพัฒนาระบบ VPN ให้มีความเสถียรภาพและปลอดภัย จัดสรรอุปกรณ์พกพาที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงานนอกสถานที่ ตลอดจนการเร่งประยุกต์ใช้ระบบลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Signature) ให้ครอบคลุมทุกกระบวนงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดรัฐบาลดิจิทัลของ อนุรัตน์ อนันทนาธร (2566, หน้า 16) ที่อธิบายว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาเชื่อมโยงและบูรณาการระบบงาน คือกลยุทธ์หลักในการสร้างความสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และเป็นปัจจัยเร่งผลผลิต ในการดำเนินภารกิจของภาครัฐได้อย่างแท้จริง

3.3 ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ ควรเร่งทบทวนและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานวิถีใหม่ที่ชัดเจน มีการออกระเบียบรองรับการใช้เอกสารและ e-Signature ทางกฎหมายอย่างสมบูรณ์ พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการไปสู่ "การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ " สอดคล้องโดยตรงกับหลักประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของ Peterson and Plowman (1953, อ้างถึงใน เรืองฤทธิ์ มหามนตรี, 2564, หน้า 10) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากร ทั้งในมิติของ "เวลา" และ "ค่าใช้จ่าย" ให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด ด้วยการพัฒนาเทคนิคและกลไกการบริหารจัดการให้ได้มาตรฐาน ทันสมัย อำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนการทำงานลง

3.4 ด้านการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับสายงานต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ เปิดรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ลดการควบคุมกระบวนการในลักษณะจับผิด และยกเลิกวัฒนธรรมการสั่งงานนอกเวลาราชการที่ไม่จำเป็น ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2552, อ้างถึงใน จิรัตน์ อยู่ยืน, 2564, หน้า 73-78) ที่มีจุดเน้นย้ำสำคัญตรงกันว่า การที่จะรักษาผลของการเปลี่ยนแปลงให้ยั่งยืนจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรใหม่ได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และร่วมกันสร้างบรรยากาศแห่ง "ความไว้วางใจ" ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น การพัฒนาสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญให้มีขีดสมรรถนะสูงและยั่งยืนภายใต้การปฏิบัติราชการวิถีใหม่ จึงต้องขับเคลื่อนผ่าน "การบริหารจัดการเชิงองค์รวม " ที่เชื่อมโยง 4 ด้านเข้าด้วยกัน ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎระเบียบและข้อบังคับ รวมถึงด้านการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นกุญแจสำคัญในการยกระดับองค์กรสู่ "องค์กรที่ปฏิบัติราชการวิถีใหม่" ที่มีความโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสามารถอำนวยความยุติธรรมแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิผล สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ด้านกฎระเบียบ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญควรจัดตั้งคณะทำงานเพื่อทบทวน และปรับปรุงกฎ ระเบียบ และข้อบังคับภายในที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการวิถีใหม่ เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์การลงเวลาปฏิบัติราชการออนไลน์ การใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ และการประเมินผลการปฏิบัติงานตามผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยเริ่มทดลองใช้ในหน่วยงานนำร่องก่อนขยายผลทั่วทั้งองค์กร

1.2 ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญควรจัดทำแผนแม่บทด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและแผนพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัล ของบุคลากร พร้อมกำหนดหลักสูตรพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้บุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้รองรับการปฏิบัติงานดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญควรกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการวิถีใหม่ โดยปรับรูปแบบการบริหารให้มุ่งเน้น

ผลสัมฤทธิ์ของงาน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมการสื่อสารและการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและบุคลากรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การวิจัยเชิงเปรียบเทียบ ควรศึกษาเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญกับสำนักงานศาลอื่น เช่น สำนักงานศาลปกครอง สำนักงานศาลยุติธรรม หรือหน่วยงานในต่างประเทศ เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่แตกต่างกัน

2.2 การศึกษาผลกระทบระยะยาวต่อความผูกพันในองค์กร ควรศึกษาผลกระทบของการทำงานแบบผสมผสาน หรือการทำงานทางไกลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าสู่บุคลากรรุ่นใหม่

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงพลังงาน. (2569). *รายงานสถานการณ์พลังงานของประเทศไทย.* ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2569, จาก https://www.energy.go.th

คำแนะนำด้านอาชีพ, WorkVenture. (2025). *Work from Home vs. Work on Site: ทางเลือกการทำงาน ที่ไม่ใช่แค่เรื่อง "สถานที่".* ค้นเมื่อ 22 พฤษภาคม 2569, จากwww.workventure.com/blog/work-from-home-vs-work-on-site-ทางเลือกการทำงาน-ที่ไม่ใช่แค่เรื่อง-สถานที่

จันทมร สีหาบุญลี. (2564). *การทำงานที่บ้าน (Work From Home)*. วิจัยปริทัศน์ ฉบับที่ 10 เดือนพฤษภาคม 2564, 1-10

จิรัตน์ อยู่ยืน (2564). รายงานการวิจัย รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลของโรงเรียนวัดนาวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1, กระทรวงศึกษาธิการ.

จุฑาทิพย์ นามอุตวงศ์. (2565). *การปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงานวิถีใหม่ กรณีศึกษากองการเจ้าหน้าที่กรมทางหลวง*. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

นิภาพร มังคละ. (2564). *คุณภาพชีวิตการทำงานในวิถีปกติใหม่ต่อประสิทธิภาพในการทำงานภาครัฐ กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์*. การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

รัฐศิรินทร์ วังกานนท์. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาองค์การและนวัตกรรมในองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

เรืองฤทธิ์ มหามนตรี. (2564). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งในนิคม อมตะซิตี้ ชลบุรี*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

วีรยุทธ กองหล้า. (2565). การบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 4. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพะเยา.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.). (2566). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566 - 2570*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานพัฒนารรัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) (สพร.).

โสภณวิชญ์ เสกขุนทด , สุกฤษฎิ์ รักษ์ธนอนันต์ , วันชัย จึงวิบูลย์สถิต , สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ , ศิริพร จบศรี และ ฉัตรชัย เล็กบุญแถม. (2568). *การให้บริการภาครัฐภายใต้แนวคิดรัฐบาลดิจิทัล*. วารสารสหศาสตร์การพัฒนาสังคม ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 (มีนาคม - เมษายน 2568), 1164-1180

หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร. 1012.2/266 เรื่อง *แนวทางการปฏิบัติราชการที่รองรับชีวิตและการทำงาน วิถีใหม่*. ลงวันที่ 25 กรกฎาคม 2565.

อนุรัตน์ อนันทนาธร. (2566). *รัฐบาลดิจิทัลของไทย*. คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

อมรวรรณ ใบเงิน. (2565). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัทแห่งหนึ่ง*. การศึกษารายบุคคล บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

อาทิตย์ เตียวตระกูล. (2563). *ลักษณะงานที่สามารถทำงานจากบ้าน (Work From Home) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ กรณีศึกษาสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์ (ส่วนกลาง)*.การค้นคว้าอิสระ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1. (2569). ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล.* มิถุนายน , 20.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 2. (2569). ผู้อำนวยการกลุ่มงานนวัตกรรมพัฒนา *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล.* มิถุนายน , 23.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 3. (2569). นักเทคโนโลยีสารสนเทศ *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล.* มิถุนายน , 20.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 4. (2569). เจ้าหน้าที่ศาลรัฐธรรมนูญชำนาญการ *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล.* มิถุนายน , 17.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 5. (2569). เจ้าหน้าที่ศาลรัฐธรรมนูญชำนาญการ *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล.* มิถุนายน , 22.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 6. (2569). เจ้าหน้าที่ศาลรัฐธรรมนูญปฏิบัติการ *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล.* มิถุนายน , 23.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 7. (2569). พนักงานธุรการ *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล.* มิถุนายน , 17.

ผู้ให้ข้อมูลคนที่ 8. (2569). นักวิเคราะห์นโยบายและแผน *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล.* มิถุนายน , 17.