

มุมมองผู้บริหารและบุคลากรต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร:
กรณีสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต
Perspectives of Executives and Personnel on Organizational Structure
Improvement: A Case Study of the Phuket Campus Office,
Prince of Songkla University

1. สุภาภรณ์ ช่อแก้ว*, 2. ณารภัทร ใจตรง, 3. อนิสา ขนาดผล, 4. พิมพ์ภัทร หนูคง
1. Supaporn Chorkaew*, 2. Naraphat Jaitrong, 3. Anisa Kanadphol, 4. Pimlapat Nhukong

1., 2., 3., 4. สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต
1., 2., 3., 4. Phuket Campus Office, Prince of Songkla University Phuket Campus
*Corresponding Author E-mail: supaporn.cho@phuket.psu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) วิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารและบุคลากรต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างกับผู้บริหารจำนวน 16 คน และบุคลากรสายอำนวยการจำนวน 23 คน ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานและมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ข้อมูลวิเคราะห์ด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรควรคำนึงถึงความชัดเจนของนโยบายและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ ความสำเร็จของโครงสร้างงาน ระบบการสื่อสารและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะบุคลากร โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี และการส่งเสริมความร่วมมือในองค์กร รวมถึงการประเมินผลและการบริหารทรัพยากรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การพัฒนาโครงสร้างองค์กรมีความยั่งยืนและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยนี้สามารถนำไปใช้ประกอบการวางแผนเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนาองค์กรในระดับมหาวิทยาลัยให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และสอดคล้องกับบริบทของการบริหารในยุคปัจจุบัน

คำสำคัญ: 1. มุมมองผู้บริหาร; 2. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร; 3. สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต

ABSTRACT

This research article aimed to: 1) analyze executive and personnel perspectives regarding organizational structure enhancement, and 2) examine the determinant factors influencing structural improvement processes at the Phuket Campus Office, Prince of Songkla University. The research employed a qualitative methodological approach utilizing semi-structured interviews with 16 executives and 23 administrative staff members, selected based on their relevant experience and commitment to providing insights into both current organizational dynamics and future

developmental trajectories. Data analysis was conducted through systematic content analysis techniques with findings presented in descriptive narrative form.

The research found that:

Organizational structure enhancement necessitates: articulation of clear policy directives with effective dissemination across all operational hierarchies; implementation of flexible work structures to accommodate evolving institutional demands; establishment of efficient internal communication protocols and management systems; strategic development of staff competencies, with particular emphasis on digital literacy and technological proficiency; and facilitation of cross-functional collaborative initiatives. Furthermore, the findings highlighted the significance of continuous performance assessment mechanisms and strategic resource allocation frameworks. Notably, the integration of feedback from diverse staff constituencies emerged as a critical factor in ensuring sustainable and adaptive organizational development.

This research contributes valuable insights for policy formulation and organizational development strategies within higher education institutions, particularly in regional university contexts characterized by unique adaptability requirements, agility imperatives, and resource constraints. The findings can inform administrative decision-making processes in designing strategic structural improvements that align with contemporary and anticipated organizational challenges.

Keywords: 1. Executive Perspective; 2. Organizational Structure Improvement; 3. Phuket Campus Office

บทนำ

การบริหารจัดการในระดับมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อน ซึ่งต้องคำนึงถึงทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของการดำเนินงาน การเข้าใจและศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างองค์กรและกระบวนการบริหารจัดการจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสามารถช่วยให้มหาวิทยาลัยปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Bogue & Hall, 2020) สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการศึกษาระดับอุดมศึกษาในพื้นที่ภาคใต้ตอนบนของประเทศไทย โดยมีพันธกิจสำคัญในการผลิตบัณฑิตที่มีสมรรถนะระดับสากล ส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมที่ตอบโจทย์พื้นที่ และพัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาลและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ “ศูนย์กลางการศึกษานานาชาติ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนระดับแนวหน้าของโลก” อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานในปัจจุบันยังต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ และความเสี่ยงจากความเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากประกาศการแบ่งโครงสร้างภายในของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2563 สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตมีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 12 หน่วยงาน และ 1 โครงการจัดตั้งศูนย์สุขภาพนานาชาติอันดามัน โดยมีผู้บริหารตั้งแต่ระดับรองอธิการบดีจนถึงหัวหน้างาน และบุคลากรสายอำนวยการรวมกว่า 150 คน ซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การบริหารจัดการสามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตจึงมีความจำเป็นต้องทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว เหมาะสมกับภารกิจและทรัพยากร

ที่มีอยู่ การปรับโครงสร้างดังกล่าวควรดำเนินการบนพื้นฐานของข้อมูล ข้อเสนอแนะ และมุมมองของผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักขององค์กร

งานวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษามุมมองของผู้บริหารและบุคลากรสายอำนวยการในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร และวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยอิงจากกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) และทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) บทความวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารและโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีลักษณะบริบทคล้ายคลึงกัน เพื่อเสริมสร้างความพร้อมขององค์กรในการเผชิญความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อวิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารและบุคลากรสายอำนวยการต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารและบุคลากรสายอำนวยการต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต และเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล 2 รูปแบบ ได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่มีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการและการดำเนินงานภายในองค์กร

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรสายอำนวยการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต จำนวนทั้งสิ้น 155 คน แบ่งเป็นผู้บริหาร 19 คน และบุคลากรสายอำนวยการ 136 คน กลุ่มตัวอย่างแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต และหัวหน้างาน จำนวน 16 คน คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยยกเว้นผู้บริหารที่เป็นผู้วิจัย และที่ปรึกษาในโครงการวิจัยนี้ เพื่อป้องกันอคติของข้อมูล

กลุ่มที่ 2 บุคลากรสายอำนวยการ จำนวน 36 คน คัดเลือกโดยวิธีการแบบสะดวก (Convenience Sampling) จาก 12 ส่วนงาน ส่วนงานละ 3 คน ประกอบด้วยตัวแทนพนักงานมหาวิทยาลัย (ทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้) และพนักงานเงินรายได้ โดยผู้ให้ข้อมูลต้องมีประสบการณ์ทำงานในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต และสมัครใจให้ข้อมูลผ่านระบบ Google Form ทั้งนี้ เพื่อคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บรักษาโดยไม่ระบุชื่อและไม่มีการบันทึกภาพถ่าย โดยมีการดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านผู้ช่วยวิจัยซึ่งเป็นบุคคลภายนอกองค์กร พร้อมใช้รหัสแทนชื่อผู้ให้ข้อมูล

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งพัฒนาจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดประเด็นหลักไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) นโยบายและทิศทางการพัฒนา 2) โครงสร้างองค์กร 3) ระบบการบริหารจัดการ 4) บุคลากร 5) ปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

แบบสัมภาษณ์ดังกล่าวได้รับการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการในตำแหน่งผู้บริหารของคณะต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต ผลการประเมินพบว่าค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 นอกจากนี้ เครื่องมือและกระบวนการวิจัยทั้งหมดได้รับการรับรองจาก คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต โดยมีรหัสรับรองการวิจัย PSU.PK 008/2024

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้บริหาร ดำเนินการโดยผู้วิจัยผ่านการประสานงานนัดหมายทางอีเมล เพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการสัมภาษณ์ โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมงต่อคน และดำเนินการตามขั้นตอนมาตรฐาน ได้แก่ การแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย การรับรองความลับของข้อมูล และการขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล

สำหรับกลุ่มบุคลากรสายอำนวยการ การสัมภาษณ์ดำเนินการโดยผู้ช่วยวิจัย ซึ่งเป็นบุคคลภายนอกสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต โดยจัดในลักษณะการสัมภาษณ์รายบุคคล ทั้งในรูปแบบพบปะโดยตรงหรือผ่านระบบออนไลน์ (Zoom) ตามความสะดวกของผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลที่ได้รับถูกถอดความโดยผู้ช่วยวิจัย และแปลงเป็นข้อมูลไม่ระบุตัวตนเพื่อวิเคราะห์ต่อไป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ทั้งสองกลุ่มจะถูกวิเคราะห์ด้วยวิธี การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยใช้การจัดกลุ่มข้อมูล (Coding) ตามประเด็นหลักที่กำหนดไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งสังเคราะห์และพรรณนาผลในลักษณะเชิงคุณภาพ เพื่อแสดงมุมมองของผู้บริหารและบุคลากรสายอำนวยการต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ ครอบคลุม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารและบุคลากรสายอำนวยการ พบว่ามีหลายประเด็นที่มีความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต ซึ่งผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนา พบว่า

1.1 วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และการสื่อสาร วิสัยทัศน์ชัดเจน แต่ยังขาดการถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติการอย่างทั่วถึง และต้องการแผนยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนและเกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติจริง ข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดทำอินโฟกราฟฟิก หรือ Dashboard เพื่อสื่อสารเป้าหมายองค์กรให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้สะดวก และรวดเร็วขึ้น และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจ

1.2 การสนับสนุนและการบริหารจัดการ เผชิญความท้าทายในการจัดการทรัพยากรและการสร้างแรงจูงใจ และต้องการการสนับสนุนที่ตรงจุด เช่น งบประมาณและการปรับปรุงโครงสร้างการทำงาน สะท้อนว่าความท้าทายดังกล่าวอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีกลไกบริหารจัดการที่เป็นระบบ เช่น การพัฒนาระบบติดตามและประเมินผล การใช้ทรัพยากรอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการนำแนวคิด HR Management System มาใช้เพื่อให้สามารถบริหารบุคลากรและจัดการแรงจูงใจได้อย่างเหมาะสม

1.3 การพัฒนาบุคลากรเพื่อความพร้อมในยุคดิจิทัล สนับสนุนการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การโปรแกรมฝึกอบรมที่สม่ำเสมอและระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ข้อเสนอแนะ คือ

การมีโปรแกรมฝึกอบรมที่ต่อเนื่องและระบบสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น E-Learning Platform ซึ่งจะช่วยให้นักงานสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรในระยะยาว

2. มุมมองด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า

2.1 ความเหมาะสมและการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างองค์กรโดยรวมมีความเหมาะสม แต่ยังมีข้อจำกัดในความคล่องตัว และมีบางส่วนงานที่ซับซ้อนเกินไป ส่งผลให้กระบวนการทำงานล่าช้าและอาจเกิดความซ้ำซ้อน ข้อเสนอแนะ คือ ควรทบทวนโครงสร้างองค์กรในแต่ละส่วนงานเพื่อลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มตำแหน่งที่ช่วยสนับสนุนงานที่มีความคล้ายคลึงกัน เพื่อลดภาระงานที่ไม่จำเป็นและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2.2 การกระจายอำนาจและกลไกการทำงานของบุคลากร การรวมศูนย์อำนาจช่วยให้ควบคุมคุณภาพได้ แต่บางครั้งทำให้การดำเนินงานล่าช้า และการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการมีข้อจำกัด ทำให้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่รวดเร็ว ข้อเสนอแนะ คือ ควรเพิ่มช่องทางการตัดสินใจให้รวดเร็วขึ้น โดยอาจมอบหมายอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องให้แก่หัวหน้างาน และสร้างคู่มือการมอบอำนาจตัดสินใจที่ชัดเจน

2.3 การพัฒนาองค์กรและการใช้เทคโนโลยี สนับสนุนการฝึกอบรมบุคลากรในด้านเทคโนโลยี แต่ยังขาดงบประมาณและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเพียงพอ ซึ่งอาจทำให้บุคลากรไม่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการจัดโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีของบุคลากร และจัดหาเครื่องมือเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงการใช้ระบบอัตโนมัติและแพลตฟอร์มดิจิทัล เพื่อช่วยให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. มุมมองด้านการบริหารจัดการ พบว่า

3.1 การสื่อสารและการประสานงาน การสื่อสารในระดับผู้บริหารมีประสิทธิภาพ แต่ควรปรับปรุงการถ่ายทอดข้อมูลยังระดับปฏิบัติการ ทำให้บุคลากรบางส่วนขาดความเข้าใจในทิศทางขององค์กร และการประสานงานระหว่างทีมยังล่าช้าและขาดช่องทางที่เหมาะสม ข้อเสนอแนะ คือ ควรใช้แพลตฟอร์มการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น Intranet หรือ Slack เพื่อให้ข้อมูลกระจายได้รวดเร็วและทั่วถึง รวมถึงเพิ่มการประชุมสรุปเพื่อเพิ่มความเข้าใจ

3.2 การสนับสนุนและการกระจายภาระงาน การสนับสนุนด้านทรัพยากรยังขาดความชัดเจน โดยเฉพาะในงานที่มีภาระงานสูง และการกระจายงานยังไม่สมดุล บางครั้งทำให้เกิดความเครียดในทีมงานที่มีงานเกินกำลัง ข้อเสนอแนะ คือ ควรทบทวนการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม และเพิ่มการประเมินภาระงานล่วงหน้าเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการกระจายงาน

3.3 การพัฒนาเทคโนโลยีและระบบติดตามงาน ระบบ Dashboard ช่วยให้การติดตามงานในภาพรวมมีประสิทธิภาพ แต่ต้องเพิ่มการอบรมให้บุคลากรใช้งานได้อย่างเต็มที่ เทคโนโลยีที่ใช้อยู่บางอย่างล้าสมัยและยังไม่มี การติดตามงานที่ชัดเจน ข้อเสนอแนะ คือ ควรพัฒนา Dashboard ให้ครอบคลุมข้อมูลทุกด้าน รวมถึงจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเต็มที่

3.4 การพัฒนารูปแบบการบริหารงาน การบริหารงานในปัจจุบันต้องปรับให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การเพิ่มตำแหน่งใหม่ที่ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไป รูปแบบการบริหารที่เปิดกว้างต่อความคิดเห็นของบุคลากรมากขึ้น และปรับปรุงให้เหมาะกับงานจริง ข้อเสนอแนะ คือ ควรมีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรมากขึ้น เพื่อให้การบริหารงานสามารถปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และควรนำแนวทางการบริหารงานแบบยืดหยุ่นมาใช้

4. มุมมองด้านบุคลากร พบว่า

4.1 ทักษะ ความรู้ และการใช้เทคโนโลยี บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้พื้นฐานเพียงพอ แต่ยังต้องการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เช่น การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ

เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดอบรมทักษะที่จำเป็น และสนับสนุนให้บุคลากรฝึกปฏิบัติจริง เพื่อเพิ่มความเข้าใจและความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 การจัดการภาระงานและการสนับสนุนจากหน่วยงาน หน่วยงานพยายามสนับสนุนทรัพยากรเพื่อลดภาระงาน แต่ยังมีข้อจำกัดในบางงาน ภาระงานในบางส่วนหนักเกินไป และไม่มีการกระจายงานที่เหมาะสม ซึ่งอาจเกิดจากการขาดแผนงานที่มีประสิทธิภาพ ข้อเสนอแนะ คือ ควรทบทวนและจัดสรรภาระงานให้เหมาะสม และเพิ่มทรัพยากรสนับสนุนให้หน่วยงานที่มีงานเกินกำลัง เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวม

4.3 ความร่วมมือ ความสัมพันธ์ และความผูกพัน การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรช่วยเพิ่มความร่วมมือระหว่างทีมงาน แต่ยังคงต้องปรับปรุงในบางจุด จัดกิจกรรมที่ช่วยสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานมากขึ้น ซึ่งอาจเกิดจากลักษณะงานที่ต้องทำงานแยกกัน หรือขาดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือ ข้อเสนอแนะ คือ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และเพิ่มโอกาสในการทำงานร่วมกันระหว่างส่วนงาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นมากขึ้น

4.4 การพัฒนา AI นวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ องค์กรมีการพัฒนา AI และเทคโนโลยีใหม่ ๆ แต่ยังมีข้อจำกัดในเรื่อง ความเข้าใจและการนำมาใช้งานจริง บุคลากรบางส่วนยังไม่คุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีใหม่ และต้องการการอบรมที่เหมาะสม ข้อเสนอแนะ คือ ควรนำ AI และเทคโนโลยีมาทดลองใช้ในงานที่มีผลกระทบต่องค์กรโดยตรง และ จัดอบรมให้บุคลากรสามารถปรับตัวและใช้งานได้

4.5 ปัญหาในการประสานงาน กระบวนการประสานงานระหว่างหน่วยงานยังล่าช้าและขาดการติดตามผลที่ชัดเจน การประสานงานในระดับปฏิบัติการมีปัญหาเรื่องการสื่อสาร เช่น การรอข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ทำให้การดำเนินงานบางอย่างติดขัด ข้อเสนอแนะ คือ ปรับกระบวนการประสานงานให้ชัดเจน และใช้ระบบ Workflow Automation เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน

5. มุมมองด้านอื่น ๆ พบว่า

5.1 ความเข้าใจและการทำงานร่วมกัน ความเข้าใจในเป้าหมายองค์กรมีชัดเจนในระดับบริหาร แต่การสื่อสารในระดับปฏิบัติการยังไม่เพียงพอ บุคลากรยังขาดความเข้าใจในเป้าหมายร่วม และการสื่อสารบางครั้งทำให้เกิดความเข้าใจผิด ส่งผลให้การสื่อสารและการประสานงานภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ข้อเสนอแนะ คือ ควรเพิ่มการประชุมระหว่างระดับและการสื่อสารเป้าหมายองค์กร รวมถึงการใช้เครื่องมือสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เช่น Microsoft Teams เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

5.2 ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานช่วยกำหนดเป้าหมายงานได้ดี แต่การติดตามผลยังไม่ต่อเนื่อง การประเมินผลไม่สม่ำเสมอ ทำให้บางครั้งพนักงานรู้สึกขาดข้อเสนอแนะ คือ ควรปรับปรุงระบบการประเมินผลให้เหมาะสมกับแต่ละลักษณะงาน และใช้เครื่องมือดิจิทัล เช่น Dashboard เพื่อช่วยในการติดตามผลและการปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร

5.3 ภาระงาน ค่าตอบแทน และแรงจูงใจ ค่าตอบแทนปัจจุบันเหมาะสม แต่ยังขาดกลไกการเพิ่มแรงจูงใจ เช่น สวัสดิการเพิ่มเติม ภาระงานในบางส่วนหนักเกินไป ทำให้เกิดความเครียด และค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับงาน ข้อเสนอแนะ คือ ควรทบทวนภาระงานของบุคลากรและค่าตอบแทนให้เหมาะสม รวมถึงนำมาตรการจูงใจเพิ่มเติม เช่น โบนัส หรือวันหยุดพิเศษมาใช้ เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร

5.4 การจ้างงานและการใช้ทรัพยากร การว่าจ้างบริษัทหรือบุคคลภายนอกให้เข้ามารับผิดชอบงานช่วยลดภาระในบางส่วน แต่ยังคงควบคุมคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้น และบางครั้งการว่าจ้างบริษัทหรือบุคคลภายนอกให้เข้ามารับผิดชอบงาน ไม่สามารถทำงานได้ตรงตามมาตรฐาน ทำให้บุคลากรต้องแก้ไขงานเพิ่ม ข้อเสนอแนะ คือ ควรทบทวนและพัฒนากระบวนการจ้างงานให้เหมาะสม และมีมาตรการติดตามและประเมินผลหลังจากการว่าจ้างเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทหรือบุคคลภายนอกสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรต้องการ

5.5 การพัฒนาเครื่องมือและนวัตกรรม เครื่องมือและนวัตกรรมใหม่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ แต่การพัฒนายังไม่ต่อเนื่อง และต้องการเครื่องมือที่ทันสมัยและเหมาะสมกับลักษณะงานมากข้อเสนอแนะ คือ ควรสนับสนุนเครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับลักษณะงาน และเพิ่มงบประมาณในการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้บริหารและบุคลากรสายอำนวยการ พบประเด็นสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ครอบคลุมใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ นโยบายและทิศทาง โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ บุคลากร และปัจจัยอื่น ๆ โดยแต่ละด้านสะท้อนถึงข้อค้นพบทั้งในเชิงปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ด้านที่ศึกษา	ประเด็นปัญหา/ข้อค้นพบหลัก	แนวทาง/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง
1. นโยบายและทิศทาง	ขาดการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และแผนยุทธศาสตร์สู่ระดับปฏิบัติการ	สื่อสารผ่าน Dashboard/Infographic จัดอบรม/Workshop ภายใน
2. โครงสร้างองค์กร	- โครงสร้างมีความซับซ้อน - การรวมศูนย์อำนาจทำให้ตัดสินใจล่าช้า	ปรับให้โครงสร้างคล่องตัวขึ้น กระจายอำนาจ พร้อมจัดทำคู่มือบทบาทหน้าที่
3. ระบบการบริหารจัดการ	การสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่ทั่วถึง ภาระงานบางส่วนงานไม่สมดุล	ใช้ระบบ Intranet เพื่อสื่อสารภายใน ประเมินภาระงานเชิงระบบ
4. บุคลากร	ขาดทักษะเฉพาะด้าน เช่น ดิจิทัล ทักษะภาษา หรือการใช้เทคโนโลยี ความร่วมมือระหว่างทีมยังน้อย	จัดอบรมเชิงปฏิบัติจริง ส่งเสริมกิจกรรม/โครงการร่วมระหว่าง ส่วนงาน
5. ปัจจัยอื่น ๆ	ระบบประเมินผลไม่ต่อเนื่องและขาดการติดตาม การจ้างงานบุคคลภายนอกขาดมาตรฐาน กลาง	ใช้ Dashboard เพื่อติดตามผลการ ดำเนินงาน ทบทวนและพัฒนากระบวนการจ้างงาน

ตารางที่ 1 องค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อ การปรับโครงสร้างองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

1. ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนา

ผลการวิจัย พบว่า แม้ว่าวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตจะมีความชัดเจนในระดับนโยบาย แต่ยังขาดการถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติการอย่างเป็นรูปธรรม ผู้บริหารและบุคลากรต่างเห็นพ้องว่า จำเป็นต้องมีการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการจัดทำแผนงานหรือเครื่องมือช่วยสื่อสาร เช่น Dashboard หรือ Infographic เพื่อถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานของ อนิสา ขนาดผล และคณะ (2567) ที่เสนอว่าการสื่อสารเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจนมีผลต่อการสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกระดับ ขณะที่ ปรัชญา เพ็ชรทอง (2566) ชี้ว่าความไม่ต่อเนื่องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์เป็นอุปสรรคสำคัญของการบริหาร รวมถึงการขาดการมีส่วนร่วมของบุคลากรระดับปฏิบัติการซึ่งเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลยังสะท้อนถึงความจำเป็นในการสนับสนุนเชิงโครงสร้าง เช่น การจัดสรรงบประมาณและปรับปรุงระบบบริหารงานให้เหมาะสมกับภารกิจจริง ซึ่งสอดคล้องกับ สุภารัตน์

กุลโชติ (2566) ที่ระบุว่า ปัจจัยสำคัญในการจูงใจบุคลากรคือความสอดคล้องของบทบาทหน้าที่กับความเชี่ยวชาญ และการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในประเด็นการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับบริบทดิจิทัล ทั้งผู้บริหารและบุคลากรต่างเห็นว่าการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิดของ ไพฑูรย์ สนสาย และคณะ (2565) และ ปรีดาพร อารักษ์ สมบูรณ์ และ ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี (2565) ที่เน้นการพัฒนาทักษะดิจิทัลใน 5 มิติ อันรวมถึงการรู้เท่าทันเทคโนโลยี การเข้าใจกฎหมาย และการบริหารการเปลี่ยนแปลง แนวโน้มดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Hersey และ Blanchard ในทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) ที่เสนอว่า ผู้นำควรปรับกลยุทธ์ตามระดับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา และลักษณะของสถานการณ์ ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นของการปรับวิธีการสื่อสารนโยบายในบริบทที่มีความหลากหลายของบุคลากร

2. ด้านโครงสร้างองค์กร

จากมุมมองของผู้บริหารและบุคลากร โครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตในปัจจุบันมีความเหมาะสมในระดับหนึ่ง อย่างไรก็ตาม ยังคงประสบข้อจำกัดในด้านความคล่องตัว โดยเฉพาะในบางส่วนงานที่มีโครงสร้างซับซ้อน ส่งผลให้กระบวนการทำงานล่าช้า ไม่ตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที ประเด็นนี้สอดคล้องกับข้อเสนอของ ไพฑูรย์ สนสาย และคณะ (2565) ที่เน้นถึงความจำเป็นในการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ กษิติศ กลัยกรกุล (2563) ที่เสนอว่า การออกแบบโครงสร้างองค์กรควรยึดโยงกับเป้าหมายองค์กร ลักษณะงาน ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และแนวโน้มของตลาด เพื่อส่งเสริมศักยภาพและการเติบโตขององค์กร อย่างยั่งยืน ด้านการบริหารงานแบบรวมศูนย์ ผู้ให้ข้อมูลส่วนหนึ่งมองว่า แม้จะช่วยควบคุมคุณภาพและมาตรฐานได้ดี แต่ก็ก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตัดสินใจระดับปฏิบัติการ และลดความยืดหยุ่นในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องการการดำเนินงานที่รวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ พันธกานต์ ดวงงา และคณะ (2565) ที่เสนอว่า การกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมศักยภาพบุคลากร โดยเฉพาะในองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นการมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และความคล่องตัวในการจัดการ นอกจากนี้ยังสัมพันธ์กับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organizational Change Theory) ที่เน้นการจัดการโครงสร้างให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ และบริบทภายนอก การปรับโครงสร้างอย่างเป็นระบบจะช่วยลดความซ้ำซ้อน เพิ่มประสิทธิภาพ และเปิดโอกาสให้เกิดนวัตกรรมในการทำงานมากยิ่งขึ้น

3. ด้านระบบการบริหารจัดการ

ผู้บริหารและบุคลากรต่างมีมุมมองสอดคล้องกันว่า การสื่อสารภายในองค์กรยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องได้รับการปรับปรุง โดยแม้ว่าการสื่อสารในระดับผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพ แต่การถ่ายทอดข้อมูลจากระดับบนไปสู่ระดับปฏิบัติการยังขาดความต่อเนื่องและความเข้าใจร่วมกัน รวมถึงการประสานงานระหว่างทีมยังล่าช้าและไม่มีช่องทางที่ชัดเจนในการสื่อสาร ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ อรสา สภาพพงษ์ (2563) ที่ระบุว่า ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมทั้งทางการและไม่เป็นทางการมีผลต่อทัศนคติ ขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ ศุภลักษณ์ มองเชิง (2566) ชี้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายทอดข้อมูลจากผู้บริหาร การให้ความสำคัญกับทีม และการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์ประกอบสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ยุภา นารินนธ์ (2563) ยังเสนอว่า ผู้นำที่ขาดทักษะด้านการสื่อสารอาจส่งผลกระทบต่อการบริหาร เป้าหมายขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทที่มีความเปลี่ยนแปลงสูง ในด้านการสนับสนุนภาระงาน ผู้ให้ข้อมูลระบุว่า ยังพบความไม่สมดุลในการแบ่งงานและการจัดสรรทรัพยากร โดยเฉพาะในบางหน่วยงานที่ต้องรับภาระงานมากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเครียดและความรู้สึกไม่เป็นธรรมภายในทีม แนวคิดของ ทฤษฎีระบบ (Systems Theory) โดย Bertalanffy อธิบายประเด็นนี้ได้อย่างชัดเจน โดยมองว่าองค์กรเปรียบเสมือนระบบที่มีองค์ประกอบย่อยหลายส่วน การบริหารจัดการภายในจึงควรเป็นไปอย่างสมดุลและมีการ

ประสานงานระหว่างหน่วยงานอย่างเหมาะสม เพื่อให้ระบบโดยรวมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กร

4. ด้านบุคลากร

จากข้อมูลที่ได้รับผู้บริหารและบุคลากรต่างเห็นพ้องกันว่า ความพร้อมด้านทักษะและศักยภาพของบุคลากรยังมีความหลากหลาย โดยเฉพาะทักษะเฉพาะทางและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งมีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับงานของ ปรีดาพร อารักษ์สมบุรณ์ และ ณัฐพล บัวเปลี่ยนสี (2565) ซึ่งชี้ว่า ทักษะดิจิทัลเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญของความสามารถด้านสมรรถนะในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะทักษะการรู้เท่าทันเทคโนโลยี การประยุกต์ใช้นวัตกรรม และการจัดการข้อมูลในระดับองค์กร ไพฑูรย์ สนสาย และคณะ (2565) ยังเสนอว่า ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการดึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์มาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และ ศุภชัย ศักดิ์ตระกูล (2566) ย้ำว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความร่วมมือ การสื่อสาร และการพัฒนาทักษะของบุคลากรเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับ ทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory) ที่เสนอว่าการตัดสินใจขององค์กรควรคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลัก ซึ่งในบริบทนี้ คือ บุคลากรภายในองค์กร ที่ต้องได้รับการเสริมสร้างทักษะ ความมั่นใจ และโอกาสในการเติบโต

5. ด้านปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ประเด็นสำคัญที่สะท้อนจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในหัวข้อนี้ ได้แก่ การขาดระบบประเมินผลที่มีความต่อเนื่อง และการจ้างงานบุคคลภายนอกที่ยังไม่มีแนวทางหรือมาตรฐานกลางที่ชัดเจน ส่งผลให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพและการควบคุมกระบวนการทำงาน ข้อค้นพบนี้สอดคล้องกับ นนารัฐ อัมพสุวรรณ (2566) พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานในด้านลักษณะงาน ค่าตอบแทน โอกาสความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับสูง แนวคิดของ Stakeholder Theory ยังสามารถใช้สนับสนุนการออกแบบกระบวนการจ้างงานและการบริหารจัดการทรัพยากรภายนอก โดยเน้นการรับฟังและตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความโปร่งใส ความยุติธรรม และประสิทธิภาพในการบริหาร

จากการอภิปรายผลทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ นโยบายและทิศทางการพัฒนา โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ บุคลากร และปัจจัยอื่น ๆ พบว่า การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตควรเน้นที่การกระจายอำนาจให้เกิดความคล่องตัวในการบริหาร การเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรในทุกระดับ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนากลไกการสื่อสารและการประเมินผลภายในองค์กรให้มีความต่อเนื่อง โปร่งใส และตอบสนองต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังพบว่า การบริหารจัดการที่ยึดหลักภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม และการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นแนวทางที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สอดคล้องกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องทั้งในมิติของระบบ องค์กร และบุคคล ซึ่งช่วยเสริมสร้างความเข้าใจต่อปัจจัยเชิงลึก และนำไปสู่การกำหนดแนวทางพัฒนาที่เหมาะสมในบริบทของมหาวิทยาลัยในอนาคต

องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพในบริบทของมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาค พบว่า องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัว สมัยใหม่ และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถสังเคราะห์ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. **หลักการ** คือ แนวคิดสำคัญที่เน้นความคล่องตัว (Agility) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) เพื่อให้การปรับโครงสร้างสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างเหมาะสม

2. **วัตถุประสงค์** คือ การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีความเชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เสริมสร้างการมีส่วนร่วม เพิ่มความเป็นธรรม โปร่งใส และประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรและใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม

3. **วิธีดำเนินการ** ใช้วงจรการบริหารจัดการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ในการปรับโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ เริ่มจากการวิเคราะห์และวางแผน ปรับปรุงแนวทางการทำงาน ทดลองใช้โครงสร้างใหม่ และทบทวนผลการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4. **ปัจจัยสู่ความสำเร็จ** ประกอบด้วย ความพร้อมของผู้นำระดับสูง การพัฒนาทักษะของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัล ความร่วมมือระหว่างส่วนงาน และระบบการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการมีระบบติดตาม ประเมินผล และส่งเสริมความเป็นธรรมในการจัดสรรภารกิจและทรัพยากร

สำหรับปัจจัยสู่ความสำเร็จของการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรในบริบทดังกล่าว มีความเกี่ยวข้องกับแนวคิดทางทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความคล่องตัว (Agility) ที่สะท้อนถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) 2) การสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อมโยงกับทฤษฎีระบบ (Systems Theory) 3) ความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ซึ่งสามารถอธิบายผ่านทฤษฎีผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Theory)

องค์ความรู้ใหม่นี้สามารถเป็นต้นแบบให้มหาวิทยาลัยอื่น โดยเฉพาะระดับภูมิภาค ที่ต้องการพัฒนาการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด แต่ต้องการผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ความรู้ใหม่ที่ได้จากการวิจัย

สรุป

ผลการวิจัยนี้มุ่งวิเคราะห์มุมมองของผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร พบว่ามีประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืนใน 5 ด้านหลัก ดังนี้

ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนา พบว่า องค์กรมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนแต่ยังขาดการถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติการอย่างทั่วถึง ความเชื่อมโยงระหว่างแผนกับการดำเนินงานจริงยังไม่สมบูรณ์ และต้องการสนับสนุนด้านงบประมาณ ทักษะเทคโนโลยี และระบบการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า แม้จะมีโครงสร้างที่เหมาะสมในระดับหนึ่ง แต่ยังขาดความคล่องตัว และมีลักษณะรวมศูนย์ที่ส่งผลต่อความล่าช้า การพัฒนาเครื่องมือเทคโนโลยี และงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ด้านระบบการบริหารจัดการ พบว่า มีการสื่อสารระดับผู้บริหารที่ดี แต่การถ่ายทอดสู่ระดับปฏิบัติการยังไม่ทั่วถึง ช่องทางการประสานงานยังจำกัด ภาระงานบางส่วนไม่สมดุล ระบบเทคโนโลยีบางส่วนล้าสมัย และต้องการแนวทางการบริหารที่เปิดรับความคิดเห็นจากบุคลากร

ด้านบุคลากร พบว่า บุคลากรมีศักยภาพพื้นฐานที่ดี แต่ยังต้องการพัฒนาทักษะเฉพาะทาง โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและ AI ความร่วมมือภายในองค์กรยังสามารถส่งเสริมได้มากขึ้นผ่านกิจกรรมเชิงสัมพันธ์ และต้องการระบบประสานงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยด้านอื่น ๆ พบว่า ระบบประเมินผลการทำงาน การว่าจ้างบุคคลภายนอก และการพัฒนาเครื่องมือยังมีข้อจำกัดและต้องการแนวทางการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน และสร้างมาตรฐานที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

โดยสรุป งานวิจัยนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่าสำหรับการออกแบบแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของมหาวิทยาลัยระดับภูมิภาคที่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด การพัฒนาระบบบริหารจัดการ ทักษะบุคลากร และการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เป็นกลไกสำคัญในการสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และยั่งยืนในระยะยาว

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรเพิ่มประสิทธิภาพช่องทางการสื่อสาร ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่โปร่งใสและเป็นมิตร เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจร่วมในทิศทางและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนลดความคลาดเคลื่อนในการถ่ายทอดข้อมูล

1.2 ควรจัดให้มีการอบรมอย่างต่อเนื่องในด้านที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในยุคดิจิทัล เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและภาษาอังกฤษ เพื่อยกระดับศักยภาพในการทำงานของบุคลากร

1.3 ควรพิจารณาการจัดระเบียบงานและโครงสร้างการทำงานใหม่ โดยเน้นการกระจายภาระงานอย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มความคล่องตัว ลดการทับซ้อน และทำให้บทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่งชัดเจนยิ่งขึ้น

1.4 ควรสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ทั้งในด้านงบประมาณ เทคโนโลยี และบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถขับเคลื่อนตามวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

2.1 ควรศึกษาเปรียบเทียบการปรับโครงสร้างองค์กรในหลายวิทยาเขตของมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานภายนอก เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างและความเหมาะสมของแนวทางการปรับปรุงในแต่ละบริบท

2.2 ควรวิจัยเพิ่มเติมในลักษณะติดตามผล เพื่อประเมินว่าการปรับโครงสร้างที่ดำเนินการไปสามารถยกระดับประสิทธิภาพองค์กรและคุณภาพการทำงานของบุคลากรในระยะยาวได้หรือไม่

2.3 ควรเน้นการศึกษาเกี่ยวกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการลดความซ้ำซ้อนของงาน การเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน และการพัฒนาเครื่องมือใหม่ ๆ ที่ตอบโจทย์การบริหารในยุคปัจจุบัน

เอกสารอ้างอิง

- กษิดิศ กลัยกรกุล. (2563). ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ: กรณีศึกษาบริษัทออกแบบบรรจุรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล]. CMMU Digital Archive. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/5074>
- นภารัฐ อัมพสุวรรณ. (2566). ความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ]. DSpace at Srinakharinwirot University. <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/handle/123456789/2815>
- ปัทมา เพ็ชรทอง. (2566). แนวทางพัฒนาการประเมินผลการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ กรณีศึกษา ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/10648>
- ปรีดาพร อารักษ์สมบูรณ์ และณัฐพล บัวเปลี่ยนสี. (2565). การพัฒนาศักยภาพทักษะด้านดิจิทัลของทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรภาครัฐสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะของจังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ*, 8(2), 239-255. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/svittj/article/view/259259>
- พันธกานต์ ดวงงา, วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์, และอัจฉรา นิยมภา. (2565). โมเดลเชิงสาเหตุของโครงสร้างองค์กรภาวะผู้นำของผู้บริหาร ผ่านบรรยากาศองค์กรและทีมงานที่มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อโรงเรียนนวัตกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 14(3), 166-177. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pimjournal/article/view/251250>
- ไพฑูรย์ สนสาย, รัฐภูมิ มีศิริ, และโชติ บดีรัฐ. (2565). การพัฒนาบุคลากรภายใต้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. *Journal of Modern Learning Development*, 7(11), 538-550. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/jomld/article/view/257835>
- ยุภา นารินทร์. (2563). ผู้นำท้องถิ่นกับการสื่อสาร. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มมร. วิทยาเขตอีสาน*, 1(3), 38-44. <http://202.29.86.169/index.php/hsjs/article/view/1046>
- ศุภกัทร มองเชิง. (2566). การสื่อสารภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในงานของพนักงานธนาคารของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในภาคตะวันออกของประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี].
- ศุภชัย ศักดิ์ตระกูล. (2566). การจัดการองค์กรเพื่อความมั่นคงโดยอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นฐาน. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 6(3), 90-103. <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jidir/article/view/260653>

- สุภารัตน์ กุศลโชติ. (2566). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสังกัดเทศบาลนครหาดใหญ่จังหวัดสงขลา [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์]. PSU Knowledge Bank. <http://kb.psu.ac.th/psukb/handle/2016/18115>
- อนิสา ขนาดผล, สุภาภรณ์ ช่อแก้ว, ธาราทิพย์ ใจตรง, และพิมพ์ลักษณ์ หนูคง. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและภาระงาน เพื่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม*, 14(3). 99-117. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/npuj/article/view/282806>
- อรสา สภาพงษ์. (2563). การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ ของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. *วารสารสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก*, 9(2), 119-127. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/SocialJournal2rmutto/article/view/242178>
- Bogue, E., & Hall, D. (2020). The Future of University Structures: Responding to Change and Demands. *Journal of Higher Education*, 89(4), 45-56.