

การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ในสถาบันการศึกษา
กรณีศึกษา: สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต
Organizational Restructuring to Enhance Strategic Capabilities in
Educational Institutions: A Case Study of the Phuket Campus Office
Prince of Songkla University

ณารัทธ ใจตรง^{1,*}, สุภาภรณ์ ช่อแก้ว², อนิสา ขนาดผล³ และพิมพ์ลพัทร หนูคง⁴
Naraphat Jaitrong^{1,*}, Supaporn Chorkaew², Anisa Kanadphol³
and Pimlapat Nhukong⁴

(Received: Mar. 26, 2025; Revised: Jun. 20, 2025; Accepted: Jun. 20, 2025)

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกตามแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารและหัวหน้างาน จำนวน 16 คน คัดเลือกแบบเจาะจง และบุคลากรสายอำนวยการ จำนวน 23 คน คัดเลือกแบบสะดวก รวมทั้งหมด 39 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาการบรรยายและการพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า แนวทางสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานสามารถอธิบายผ่าน 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการกิจ โดยการลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน 2) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน 3) พัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร พร้อมทั้งปรับทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ 4) จัดการภาระงานอย่างสมดุลพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในองค์กร และ 5) พัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและน่าไว้วางใจมาใช้เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นแนวคิด FLEXI Model อันเป็นกรอบแนวทางที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ และส่งเสริมความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมในอนาคต

^{1, 2, 3} งานนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผน สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต, ภูเก็ต 83120

Policy Strategy and Planning Division, Phuket Campus office, Prince of Songkla University, Phuket Campus, Phuket, 83120 Thailand

* Corresponding author, e-mail: naraphat.j@phuket.psu.ac.th

⁴ งานบริหารทรัพย์สิน สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต, ภูเก็ต 83120

Asset Management Office, Phuket Campus office, Prince of Songkla University, Phuket Campus, Phuket, 83120 Thailand

คำสำคัญ: การปรับโครงสร้างองค์กร ขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ สถาบันอุดมศึกษา ความยืดหยุ่น เทคโนโลยีดิจิทัล

ABSTRACT

This qualitative research aimed to explore organizational restructuring approaches essential for enhancing the strategic capacity of administrative operations at the Phuket Campus of Prince of Songkla University. Data were collected via in-depth interviews using a semi-structured guide, involving 39 participants: 16 purposively selected administrators/supervisors and 23 conveniently selected administrative staff. Data analysis utilized content analysis and descriptive interpretation.

The findings identified five key components critical for strategic organizational restructuring: 1) Flexibility and Agility: Enhancing operational flexibility by reducing redundancy and increasing agility, 2) Digital Integration: Leveraging digital technologies to improve efficiency and transparency in work processes, 3) Competency and Alignment: Developing personnel competencies and aligning resources with strategic objectives, 4) Workforce Management: Managing workload balance while fostering motivation and organizational engagement, and 5) Innovation and Collaboration: Improving communication and integrating innovations to promote cross-functional collaboration. These components were synthesized into the FLEXI Model, a conceptual framework designed to enhance strategic capacity and support sustainable operations, enabling the organization to effectively adapt to future dynamic environmental changes.

Keywords: Organizational restructuring, Strategic capabilities, Higher education institutions, Flexibility, Digital technology

บทนำ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสังคมที่รวดเร็ว องค์กรทุกประเภท โดยเฉพาะในภาคการศึกษา จำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขัน (Bryson, 2020) การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลยังส่งผลถึงโครงสร้างพื้นฐาน การบริหารงาน และหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาในบริบทของสังคม ดังนั้น สถาบันเหล่านี้จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของผู้เรียน ตลาดแรงงาน และสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Becker et al., 2018) โดยการปรับโครงสร้างองค์กรในสถาบันการศึกษาช่วยเพิ่มความคล่องตัว เสริมสร้างความพร้อมในการตอบสนองต่อบทบาทเชิงกลยุทธ์และความท้าทายใหม่ๆ

การปรับโครงสร้างให้สำเร็จต้องการความร่วมมือจากบุคลากรในองค์กรซึ่งมีบทบาทสำคัญในการผลักดัน นโยบายและการเปลี่ยนแปลงให้เป็นจริง (Stouten, Rousseau & De Cremer, 2018) การสร้างโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นไม่เพียงช่วยลดแรงต้านทาน แต่ยังช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสมต่อการปรับตัวในระยะยาว (Al-Ali, Singh, Al-Nahyan & Sohal, 2017; Smith & Lewis, 2022) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) เป็นแนวทางที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำเนินการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่น (Kotter, 1996) และมีบทบาทสำคัญในการลดแรงต้านทานของบุคลากร สร้างความเข้าใจ และกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Stouten et al., 2018) ตามที่ Kotter (1996) กล่าวไว้ โมเดล 8 ขั้นตอนของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Kotter's 8-Step Model) ซึ่งช่วยให้การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การสร้างความเร่งด่วน (Urgency) การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) และการขจัดอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง (Removing barriers) ทั้งนี้ Lewin (1947) ได้เสนอแนวคิดการเปลี่ยนแปลงผ่าน 3 ขั้นตอน ได้แก่ Unfreeze, Change และ Refreeze ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อทำให้กระบวนการปรับโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ

จากสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องปรับตัว นำกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน นายจ้าง และเพิ่มทักษะในการทำงานของบุคลากร สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต (ม.อ. ภูเก็ต) มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมถึงคณะ ส่วนงาน ภายในวิทยาเขตภูเก็ต ด้วยภารกิจการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติเป็นสำคัญ จำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ โดยการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ใช้กันมากขึ้นในองค์กรต่างๆ ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรนั้นเป็นกระบวนการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน้าที่การงาน บุคลากร และปัจจัยทางกายภาพต่างๆ ขององค์กร (ธนกร นาขวัญ, 2566, น. 158) สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต (ม.อ. ภูเก็ต) บริหารงานตามโครงสร้างการบริหารตั้งแต่ปี พ.ศ. 2563 เมื่อทบทวนถึงสถานการณ์ปัจจุบันการดำเนินงานได้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ทำให้การทำงานในปัจจุบันต้องปรับเปลี่ยนไป โดยหากไม่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต (ม.อ. ภูเก็ต) ต้องเผชิญกับความท้าทายด้านระบบการบริหารจัดการที่ยังไม่รองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และกระบวนการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ศักยภาพการดำเนินงานลดลง จากข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานประจำปีของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต พบว่า ผลการดำเนินงานโครงการที่แล้วเสร็จมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ในรอบ 4 ปีที่ผ่านมา โดยมีผลการดำเนินงานโครงการที่ไม่แล้วเสร็จ และโครงการที่ไม่ได้ดำเนินการสูงถึง ร้อยละ 43.72 ประกอบกับบุคลากรขาดทักษะที่จำเป็นและมีอัตราการลาออกของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรเป็นกระบวนการหนึ่งที่เป็นเพื่อตอบสนองต่อความท้าทายของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามการปรับเปลี่ยนองค์กรต้องเผชิญกับข้อจำกัดหลายประการ เช่น แรงต้านทานของบุคลากร ความไม่แน่นอนของโครงสร้างใหม่ และการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การใช้แนวคิด Change management จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต (ม.อ. ภูเก็ต) สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ ลดความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

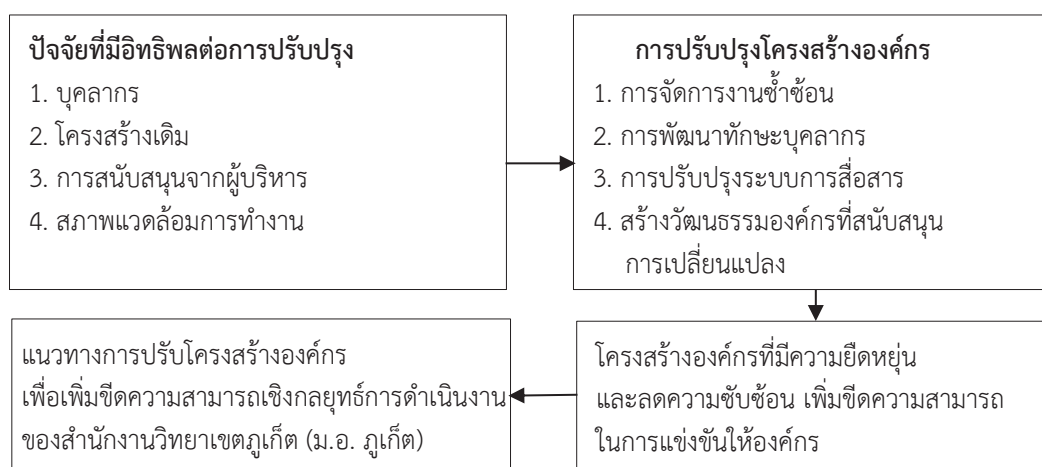
ด้วยเหตุนี้ การวิจัยจึงมุ่งหมายเพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต (ม.อ. ภูเก็ต) โดยวิเคราะห์มุมมองและข้อเสนอแนะเชิงลึกจากผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรสายอำนวยการ เพื่อระบุแนวทางสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์กรให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยฉบับนี้ได้รับการพัฒนาโดยการสังเคราะห์แนวคิดจากทฤษฎีการปรับโครงสร้างองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (Barney, 1991; Lewin, 1951; Herzberg, 1959) ร่วมกับแนวคิดการใช้เทคโนโลยีในการบริหารจัดการ (Smith, Johnson, Williams & Davis, 2020) และแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม โดยจากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 155 คน คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน จำนวน 19 คน และบุคลากรสายอำนวยการ จำนวน 136 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ 1) ผู้บริหารสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต ประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองผู้อำนวยการ และหัวหน้างาน คัดเลือกเพราะมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต รวม 16 คน เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ยกเว้นผู้บริหารและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย 2) บุคลากรสายอำนวยการ คัดเลือกตัวแทนบุคลากรสายอำนวยการจากส่วนงานต่างๆ ในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต โดยต้องมีการปฏิบัติงาน มีความพร้อมให้ข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร และสมัครใจเข้าให้ข้อมูลด้วยตนเองผ่านระบบสมัครออนไลน์ ซึ่งคัดเลือกแบบสะดวก (Convenience sampling) จาก 12 ส่วนงาน จำนวน 23 คน รวมทั้งหมดจำนวน 39 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้เครื่องมือหลักเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ซึ่งมีกระบวนการพัฒนาเครื่องมือ ดังนี้ 1) การกำหนดประเด็นคำถามที่อ้างอิงจากกรอบแนวคิดทางทฤษฎีโครงสร้างองค์กรของ Mintzberg (1979) และ Weber (1947) ที่กล่าวถึงรูปแบบและองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน แนวคิดด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ ของ Barney (1991) ที่เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทรัพยากรขององค์กร แนวทางการนำการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (1996) เสนอขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ 2) แบ่งองค์ประกอบของแบบสัมภาษณ์ ออกเป็น 5 ด้านหลัก คือ ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนา ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ และ 3) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) ตามแนวทางของ Denzin (1978) และ Patton (2002) ซึ่งเน้นการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างแหล่งข้อมูล แนวคิดทางทฤษฎี และเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล นอกจากนี้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวได้รับการตรวจสอบค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารองค์กร และการวิจัยจากคณะต่างๆ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต ผลการประเมิน พบว่า ข้อคำถามทั้งหมดมีค่าความสอดคล้องเท่ากับ 1.00 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน (0.50 ขึ้นไป) สะท้อนว่าเครื่องมือมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (บุญชม ศรีสะอาด, 2553) และได้ผ่านการพิจารณาและอนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต (รหัสการพิจารณา PSU.PK 008/2024)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกจาก ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรสายอำนวยการ สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเก็บข้อมูลซึ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้บริหาร รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองผู้อำนวยการ 2) กลุ่มหัวหน้างานและบุคลากรสายอำนวยการ ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยแจ้งวัตถุประสงค์ ข้อกำหนดการจัดเก็บข้อมูลและการเปิดเผยข้อมูล และขอความยินยอมในการบันทึกเสียงจากผู้ให้สัมภาษณ์ จากนั้นดำเนินการถอดความจากการบันทึกเสียง สรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย โดยมีการกำหนดรหัสแทนชื่อบุคคลเพื่อปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลและรักษาความลับของข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาการบรรยายและการพรรณนา (Descriptive and narrative content analysis) ดำเนินการสรุปข้อมูลประเด็นสำคัญ ค้นหาความเชื่อมโยง และตรวจสอบความถูกต้อง สรุปผลการวิจัยในลักษณะเชิงพรรณนาตามประเด็นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำเสนอผลการวิจัยเป็นรูปแบบความเรียง

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากรสายอำนวยการของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต (ม.อ. ภูเก็ต) พบประเด็นสำคัญ ได้แก่ 1) ส่งเสริมความยืดหยุ่นในภารกิจ โดยการลดความซ้ำซ้อน และเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน 2) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน 3) พัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร พร้อมทั้งปรับทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ 4) จัดการภาระงานอย่างสมดุลพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในองค์กร และ 5) พัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ สามารถสังเคราะห์เป็นแนวคิด FLEXI Model อันเป็นกรอบแนวทางที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ และส่งเสริมความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กร โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนา พบว่า 1) วิสัยทัศน์ปัจจุบันมีความท้าทายในเรื่องการพัฒนาภาษาอังกฤษและการเพิ่มความเป็นนานาชาติ พบปัญหาการสื่อสารนโยบายและการดำเนินการไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย 2) การพัฒนาบุคลากรและโครงสร้าง บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี รวมถึงการบริหารจัดการภายใน การบริหารจัดการโครงสร้างที่ยังไม่รองรับเป้าหมายวิสัยทัศน์ เช่น การปรับบทบาทของส่วนงานต่างๆ 3) ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน แต่อย่างไรก็ตามมีความท้าทายในเรื่องบุคลากรและทรัพยากรไม่สอดคล้องกับเป้าหมาย และ 4) การปรับปรุงในเรื่องเพิ่มการมีส่วนร่วมและการสื่อสารที่ชัดเจน

2. ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า 1) สภาพปัจจุบันของโครงสร้างองค์กร มีความเหมาะสม แต่ยังมีข้อจำกัด ซึ่งบุคลากรบางส่วนเห็นว่ายังไม่เหมาะสมกับภารกิจ ยังมีความซ้ำซ้อนในบางส่วน งาน และพบข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากรระบบงาน 2) จุดแข็งโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน คือ ความชัดเจนในภาระงาน และจุดอ่อน คือ ความซ้ำซ้อนของงาน ความไม่สมดุลของภาระงาน 3) การปรับโครงสร้างองค์กรที่จะสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ คือ รวมส่วนงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกัน เปลี่ยนภาระงานให้ชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน กระจายงานให้เหมาะสมกับบุคลากร รวมถึงปรับภาระงานให้เหมาะสมกับความสามารถ และ 4) ความท้าทายของการปรับโครงสร้างองค์กร เช่น การปรับโครงสร้างงานที่มีผลกระทบต่อจิตใจ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว เป็นต้น

3. ด้านระบบการบริหารจัดการ พบว่า 1) ปัญหาหลักของการบริหารจัดการในปัจจุบัน คือ ความไม่สมดุลของภาระงานและบุคลากร มีความซับซ้อนของขั้นตอนการทำงาน 2) การบริหารจัดการปัจจุบันมีจุดแข็ง คือ บุคลากรมีความทุ่มเทในงาน และมีประสบการณ์สูง การใช้เทคโนโลยีลดขั้นตอนการทำงาน จุดอ่อน คือ ภาระงานมากเกินไปทำให้ไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง ขั้นตอนการตัดสินใจและเส้นทางเอกสารล่าช้า 3) การปรับรูปแบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การลดขั้นตอนเอกสาร การใช้ระบบออนไลน์ การสื่อสารที่ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน การกระจายอำนาจ การปรับทัศนคติ รวมถึงปรับปรุงระบบการประเมินที่ยุติธรรม 4) ความท้าทายการบริหารจัดการ คือ การปรับตัวและการเรียนรู้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารจากผู้บริหารสู่ผู้ปฏิบัติงาน และ 5) สภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า มีอุปกรณ์สำนักงานพื้นฐานคอมพิวเตอร์เก่าและล้าสมัย ต้องการการสนับสนุนการทำงานในเวลาราชการ และเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

4. ด้านบุคลากร พบว่า 1) บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเป็นประเด็นสำคัญที่สุด และรองลงมาด้านเทคโนโลยี พบปัญหาการมอบหมายงานไม่ตรงกับทักษะและประสบการณ์ 2) สถานการณ์การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ และควรมีความยืดหยุ่นในการเลือกหัวข้อการอบรม 3) ความไม่ชัดเจนเรื่องการสื่อสารระหว่างหัวหน้างาน และบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง และการกำหนดภารกิจในการดำเนินงาน 4) ความท้าทายหลักด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ได้แก่ บุคลากรขาดความแม่นยำในการทำงาน ขาดแรงจูงใจ มีภาระงานไม่สมดุลความแตกต่างด้านทักษะและช่วงวัย การสื่อสารไม่ชัดเจน ขาดการส่งต่อข้อมูล ขาดการรับฟังความคิดเห็น ขาดการพัฒนาทักษะทางภาษาและเทคโนโลยี และ 5) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างควรมีจัดการภาระงานให้บุคลากรมีเวลาในการพัฒนาตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรรักษาร่องการฝึกอบรมทางด้านภาษาอังกฤษ การพัฒนาเทคโนโลยี รวมถึงการพัฒนาทักษะการสื่อสาร

5. ด้านข้อเสนอแนะอื่นๆ พบว่า 1) การพัฒนาประสิทธิภาพในเรื่องการสื่อสารระหว่างบุคลากร การพัฒนาทักษะการทำงาน การพัฒนาเครื่องมือและนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน 2) การปรับปรุงการบริหารจัดการบุคลากรโดยการจัดการภาระงาน จัดสรรงานให้เหมาะสม การสร้างแรงจูงใจในงาน การพัฒนาและการประเมินผลการทำงาน และ 3) การพัฒนาและสนับสนุนองค์กร การจัดการทรัพยากร เทคโนโลยีและการสื่อสาร จัดการภารกิจให้เหมาะสมกับแต่ละบุคลากร

สรุปผลการวิจัย

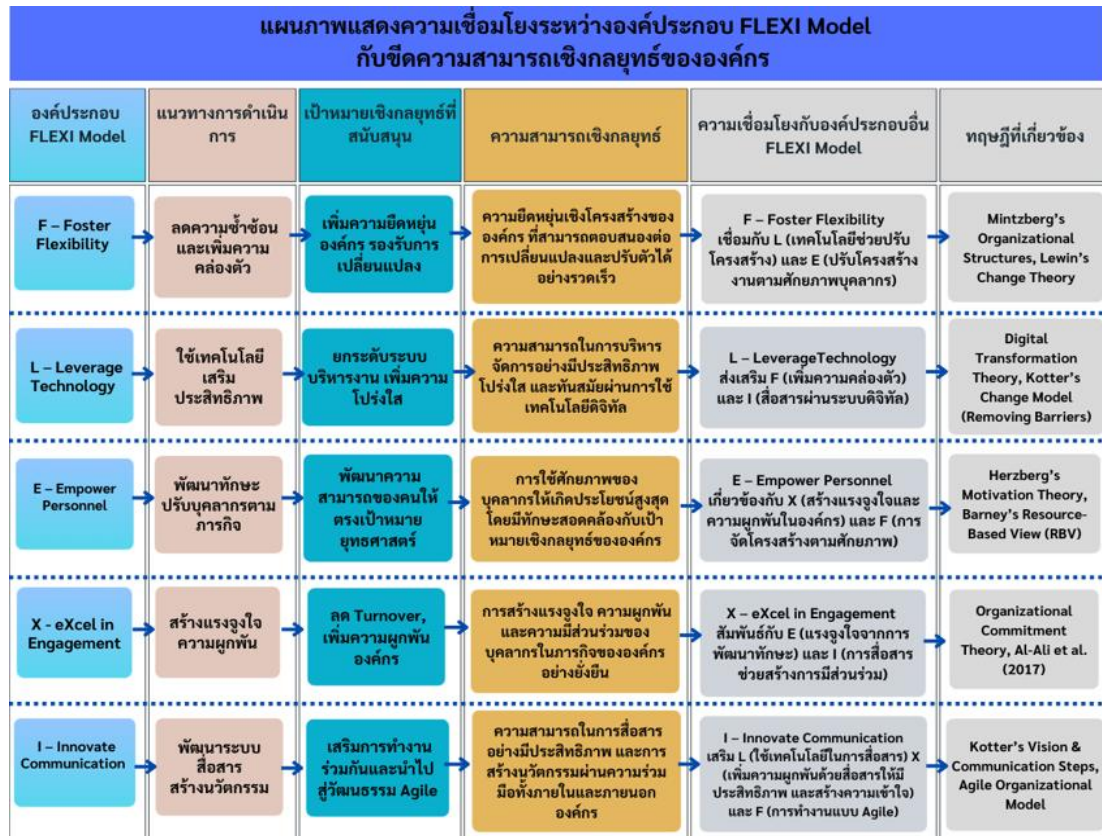
แนวทางสำคัญในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงาน จากการสังเคราะห์ทฤษฎีโครงสร้างองค์กรของ Mintzberg (1979) และ Weber (1947) ชี้ให้เห็นถึงรูปแบบและองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน แนวคิดด้านขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ ของ Barney (1991) ที่เน้นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และทรัพยากร แนวทางการเปลี่ยนแปลงของ Kotter (1996) ที่เสนอขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และแนวคิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้กระบวนการปรับโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบของ Lewin (1947) ซึ่งสรุปผลการวิจัยด้วยการอธิบายผ่าน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการกิจ โดยการลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน 2) ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน 3) พัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากร พร้อมทั้งปรับทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์ 4) จัดการภาระงานอย่างสมดุลพร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในองค์กร และ 5) พัฒนาการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ ซึ่งสังเคราะห์เป็นแนวคิด FLEXI Model อันเป็นกรอบแนวทางที่ช่วยยกระดับขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ และส่งเสริมความยั่งยืนในการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมในอนาคต แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การพัฒนาและบริหารจัดการตามแนวทาง FLEXI Model

ที่มา: ธาราภัทร ใจตรง และคณะ (2568)

โดย FLEXI Model มีความเชื่อมโยงที่ส่งผลต่อขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ในมิติต่างๆ
ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบ FLEXI Model กับขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

ที่มา: ธาราภัทร ใจตรง และคณะ (2568)

อภิปรายผล

จากการศึกษาแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ การดำเนินงานของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต (ม.อ. ภูเก็ต) สามารถอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. การปรับโครงสร้างภายในองค์กรโดยการรวมส่วนงานที่มีลักษณะงานใกล้เคียงกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน และปรับภาระงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ถือเป็นแนวทางสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและความคล่องตัวขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิด Mintzberg (1979) ที่ระบุว่า การจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมสามารถลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการเพิ่มความคล่องตัว และช่วยให้การตัดสินใจเกิดขึ้นได้รวดเร็วขึ้น นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ อิทธิชัย สีดำ (2566, น. 165-166) ยังเน้นย้ำว่าการควรรวมหน่วยงานที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกันสามารถลด

ความซ้ำซ้อนและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างมีนัยสำคัญ การปรับโครงสร้างองค์กรไม่ใช่แค่การรวมหน่วยงานหรือกำหนดบทบาทใหม่ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่ยังคงคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากรและกระบวนการทำงาน โดย Weber (1947) ที่กล่าวถึงทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucratic theory) ได้เน้นว่าการกำหนดโครงสร้างที่ชัดเจนช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความขัดแย้งภายในองค์กร อย่างไรก็ตาม หากโครงสร้างขาดความยืดหยุ่นอาจก่อให้เกิดแรงต้านจากบุคลากรได้ นอกจากนี้ จากการศึกษาของ พัทธพร เปียงาม และธีระวัฒน์ มอนโรสง (2567, น. 534-536) ระบุว่า การกำหนดภาระหน้าที่และสายบังคับบัญชาให้ชัดเจนสามารถช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน สนับสนุนนวัตกรรม และเสริมสร้างความคล่องตัวขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ อีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของการปรับโครงสร้าง คือ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะทำให้บุคลากรเกิดความกังวลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ใหม่ของตนเอง ซึ่งหากไม่มีการสื่อสารที่ดี อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดและแรงต้านจากบุคลากร Kotter (1996) ระบุว่า การสื่อสารที่ชัดเจนสามารถลดความวิตกกังวลและช่วยให้บุคลากรเข้าใจถึงเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ งานวิจัยของ ปิยะมาศ สือสวัสดิ์วิชย์ (2567) พบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการปรับโครงสร้างสามารถช่วยสร้างแรงจูงใจและนำไปสู่การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้น องค์กรควรมีการวางแผนกลยุทธ์ในการสื่อสารอย่างเป็นระบบ เช่น การประชุมชี้แจง การสร้างช่องทางให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และให้ข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้าง นอกจากนี้ การพัฒนาระบบสนับสนุนเพื่อช่วยลดข้อจำกัดในการดำเนินงานถือเป็นสิ่งสำคัญ โดย เปมิกา รุณปักษ์ (2564, น. 73-74) เสนอว่า การกระจายอำนาจการตัดสินใจและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมสามารถเพิ่มความคล่องตัวและลดอุปสรรคที่เกิดจากลำดับชั้นภายในองค์กร ซึ่งองค์กรควรมีมาตรการรองรับเพื่อป้องกันความล่าช้าในการดำเนินงาน เช่น ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสนับสนุนการสื่อสารและประสานงาน ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต 1) พัฒนาศักยภาพด้านการทำงานเป็นทีม เทคโนโลยีดิจิทัล การบริหารจัดการ 2) จัดตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบดูแลการดำเนินงานของการปรับโครงสร้างให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 3) สร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่หลากหลาย

2. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสำนักงานช่วยลดข้อจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร และเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ปัจจัยที่ต้องพิจารณา คือ ความสามารถของบุคลากรในการใช้งานเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการพัฒนาและบำรุงรักษาระบบสารสนเทศการศึกษาของ อัจฉรา บัวหอม, ธรรมวิมล สุขเสริม และดุสิต จักรศิลป์ (2567, น. 287-288) และธัญพร วิศรียา และวัลภา หัตถกิจพานิชกุล (2567, น. 138-139) ระบุว่าสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานควรคำนึงถึงการเผชิญกับความต้านทานจากบุคลากรที่ไม่คุ้นเคยกับระบบใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lewin (1951) ที่มุ่งเน้นการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงและการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ชี้ให้เห็นว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ต้องควบคู่กับการฝึกอบรมและการสร้างความเข้าใจ การปรับปรุงกระบวนการ

ทำงานโดยลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและบริหารจัดการภาระงานอย่างเหมาะสม ช่วยให้การดำเนินงานมีความรวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้นเป็นไปในแนวทางเดียวกับการศึกษาของ อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์ และศิริประภา แจ้งกรณ์ (2567) และศิริรัตน์ แจ้งรักษ์สกุล, คุณากร วิวัฒนากรวงศ์ และวริศ ลิ้มลาวัลย์ (2567) ที่เสนอการปรับกระบวนการทำงานด้วยหลักการ ECRS (Eliminate, Combine, Rearrange, Simplify) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซับซ้อนในโครงสร้างงาน แต่อย่างไรก็ตามการลดขั้นตอนอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของงานหรือไม่ การพัฒนาระบบการสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพมีบทบาทสำคัญในการลดปัญหาความเข้าใจผิด สร้างแรงจูงใจ และส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบุคลากร โดยผลการศึกษาของ พิมพ์ชนก หนูนวล และทองฟู ศิริวงศ์ (2567, น. 26-27) และสุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2564, น. 1663-1666) ต่างชี้ให้เห็นว่าการสื่อสารที่ดีช่วยสร้างความเข้าใจและการทำงานร่วมกันอย่างราบรื่น รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ปรับกรอบแนวคิดให้มีความยืดหยุ่นและส่งเสริมความร่วมมือ เพื่อสร้างความยั่งยืนขององค์กรอย่างไรก็ตามการพัฒนาระบบการสื่อสารควรคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรมองค์กรและพฤติกรรมของบุคลากรด้วย นอกจากนี้แล้ว ความยั่งยืนของการปรับโครงสร้างองค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ผลการศึกษาของ สุมลทา เมืองศิลปศาสตร์ (2564) ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลจำเป็นต้องมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันและการเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ยืดหยุ่น อย่างไรก็ตาม การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเข้าร่วมกระบวนการพัฒนาควรมีมาตรการสนับสนุน เช่น การให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้และนวัตกรรม ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต 1) พัฒนาระบบสารสนเทศที่มีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต 2) ปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ลดข้อจำกัดแต่ไม่กระทบต่อคุณภาพของงาน 3) สร้างแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีและกระบวนการทำงานใหม่ๆ 4) ปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสารเพื่อให้ทุกภาคส่วนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน 5) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความร่วมมือ และการเรียนรู้ของบุคลากร

3. การจัดทำแผนกลยุทธ์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้มีความเป็นนานาชาติ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ควรปรับโครงสร้างการบริหารทรัพยากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายยุทธศาสตร์และแผนการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถจัดสรรบุคลากรและงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิด Barney (1991) และการค้นพบของ สรรค์ชัย ไชยสกุลวงศ์ (2567, น. 46-47) การจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมให้การดำเนินงานตามแผนเชิงกลยุทธ์และทุกส่วนงานขององค์กรไปตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตามผลการวิจัยยังสะท้อนว่าปัญหาสำคัญของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต คือ ประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรที่ยังขาดความชัดเจน และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ซึ่งอาจเกิดจากโครงสร้างการบริหารที่ยังมีลักษณะรวมศูนย์ ทำให้บุคลากรระดับปฏิบัติการไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากผลการศึกษา

ของ นิภาพรณ โสพัฒน์ (2562, น. 25-26) ชี้ให้เห็นว่าการเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการสื่อสาร และกลุ่มบุคคล สามารถช่วยให้การถ่ายทอดนโยบายมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสนับสนุนผลการวิจัยของ อรสา สภาพพงษ์ (2563, น. 124) การสื่อสารภายในการประชุมและการอบรมเกี่ยวกับเป้าหมายหรือนโยบาย เป็นวิธีที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต ได้แก่ 1) จัดอบรมหลักสูตรภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีดิจิทัล และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2) ใช้แพลตฟอร์มการสื่อสารออนไลน์ภายในองค์กรเพื่อช่วยให้การกระจายข้อมูลและการติดตามผลมีประสิทธิภาพมากขึ้น 3) พัฒนาแผนกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และการใช้แนวทาง Balanced Scorecard (BSC) เพื่อกำหนดเป้าหมายและติดตามผลการดำเนินงาน

4. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรควรมุ่งเน้นจัดการภาระงานให้สมดุล คำนึงถึงความกดดันของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ ประเมษฐ์ นามไพร, เสาวณี สิริสุขศิลป์ และภัทรวุฒิ วัฒนศัพท์ (2566, น. 64-66) เน้นการจัดสรรภาระงานตามความกดดันและความสนใจของบุคลากร และส่งเสริมขวัญกำลังใจด้วยการเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานในบทบาทที่เหมาะสมกับศักยภาพของตนเอง และลดปัญหาความไม่สมดุลของงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างไรก็ตามความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น คือ อาจทำให้เกิดความไม่พอใจในหมู่บุคลากรที่ต้องรับผิดชอบงานใหม่ที่อยู่นอกเหนือจากความกดดันของตนเอง ดังนั้น องค์กรควรมีแนวทางที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างราบรื่น การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยงานวิจัยของ พัชรพร เปียงาม และธีระวัฒน์ มอนไฮสง (2567, น. 531-537) พบว่า การจัดอบรมที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร และการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งควรพิจารณารูปแบบของการอบรมที่เกิดประสิทธิผลสูงสุด เช่น ควรเน้นการอบรมที่มีลักษณะปฏิบัติการจริง และควรมีการวัดผลลัพธ์เพื่อให้มั่นใจว่าทักษะที่ได้รับสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจในการทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพของบุคลากร แนวคิดของ Herzberg (1959) เน้นความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งการศึกษาของ กาญจนา นครคง, ธนัสถา โรจนตระกูล และโชติ บดีรัฐ (2567, น. 278-283) ชี้ให้เห็นว่าการให้บุคลากรมีโอกาสเลือกอบรมตามความสนใจและความจำเป็นของงานจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจ อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องพิจารณาข้อจำกัดด้านเวลาและภาระงานที่ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมการอบรมได้อย่างเต็มที่ จึงควรมีการปรับระบบการอบรมให้ยืดหยุ่น เช่น การเรียนรู้ออนไลน์หรือการอบรมที่สามารถดำเนินไปพร้อมกับการทำงานประจำได้ การส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษาของ อินทุอร แซ่คู และทองฟู ศิริวงศ์ (2567, น. 184-185) พบว่า การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการสื่อสารที่เปิดกว้างช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือระหว่างบุคลากร อย่างไรก็ตาม การทำให้การ

สื่อสารมีประสิทธิภาพในองค์กรที่มีบุคลากรหลากหลายรุ่นและมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน วิธีการที่อาจช่วยลดช่องว่างในการสื่อสาร ได้แก่ การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการสื่อสาร และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต 1) นำระบบการประเมินภาระงานมาใช้เพื่อการจัดสรรงานที่มีความสมดุล 2) พัฒนาระบบอบรมที่มีความยืดหยุ่น 3) สร้างแรงจูงใจที่เน้นการยอมรับศักยภาพของบุคลากร 4) ปรับปรุงระบบการสื่อสารและความร่วมมือระหว่างบุคลากร

5. การพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจนมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพของการประสานงาน และลดปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ นิภาพรณโสพนัน (2562, น. 25-28) โดยการสื่อสารในองค์กรมี 4 ช่องทางหลัก ได้แก่ การสื่อสารลง (จากผู้บริหารสู่พนักงาน) เพื่อแจ้งนโยบายและเป้าหมาย การสื่อสารขึ้น (จากพนักงานสู่ผู้บริหาร) เพื่อให้ข้อเสนอแนะและรายงานปัญหา การสื่อสารแนวนอน (ระหว่างเพื่อนร่วมงาน) เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกัน และการสื่อสารแนวทแยง (ข้ามระดับและแผนก) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิมพ์ชนก หนูนวล และทองฟู ศิริวงศ์ (2567, น. 26-27) ที่ระบุว่ารูปแบบการสื่อสารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ได้แก่ การสื่อสารแบบบนลงล่างแนวนอน และแนวไขว้ ซึ่งต้องนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร การบูรณาการทั้งสองแนวคิดนี้สามารถช่วยสร้างระบบสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรงของบุคลากร และการสนับสนุนเครื่องมือนวัตกรรมที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิภาวี ขวัญช่วย, สุจิตรา ธรรมใจ และเพ็ญศรี นิธินัง (2567, น. 58-59) ที่ชี้ให้เห็นว่า การจัดการนวัตกรรมไม่เพียงช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาปรับใช้ในองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาถึงระดับความสามารถของบุคลากรและความพร้อมของโครงสร้างองค์กร เพื่อให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการจัดภาระงานให้เหมาะสมกับศักยภาพของบุคลากร และการกระจายงานอย่างเป็นระบบช่วยลดความไม่สมดุลของงานและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นไปตามผลการศึกษาของ พชรพร เปียงาม และธีระวัฒน์ มอนโธสง (2567, น. 535-536) ที่ระบุว่าทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการติดตามผลการดำเนินงานสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์กร อย่างไรก็ตาม การจัดสรรงานที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลเชิงลึกด้านความสามารถของบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด ในแง่ของการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อประสิทธิภาพการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและทันสมัยด้วยเทคโนโลยีสามารถช่วยเสริมสร้างความร่วมมือภายในองค์กรได้ โดยต้องคำนึงถึงการปรับตัวของบุคลากร และการสร้างความมั่นใจในระบบใหม่ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ สรรค์ชัย ไชยสกุลวงศ์ (2567, น. 48-49) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ใช้ประโยชน์จากโอกาส และเอาชนะความท้าทายที่มาพร้อมความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นอกจากนี้ ด้านการบริหารจัดการที่มี

ความยืดหยุ่นและขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้องค์กรสามารถเติบโตและปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดของ ภารดี อนันต์นาวี (2567, น. 1043-1044) กล่าวว่าการบริหารที่ยืดหยุ่นจะช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความท้าทายใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกองค์กรเพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาในระยะยาวที่เหมาะสม ข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต 1) การสื่อสารที่มีคุณธรรมและโครงสร้างที่ชัดเจน 2) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากการวิจัยในครั้งนี้

1.1 ผู้บริหารสถาบันการศึกษา ควรกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรที่เน้นพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี ปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่น และวางแผนจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณที่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

1.2 ผู้บริหารสถาบันการศึกษา ใช้เป็นแนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่ลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยจัดสรรภาระงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสื่อสาร และพัฒนาระบบประเมินการปฏิบัติงานที่โปร่งใส

1.3 การประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นควรพิจารณาปัจจัยบริบทสำคัญ ได้แก่ 1) ขนาดองค์กรและความซับซ้อนของโครงสร้าง ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่หรือมีโครงสร้างราชการชัดเจน อาจเริ่มต้นด้วยการปรับใช้บางองค์ประกอบของ FLEXI Model ในระดับหน่วยงานย่อย เพื่อทดสอบและปรับปรุงก่อนนำไปใช้ทั้งระบบ 2) วัฒนธรรมองค์กร ความยืดหยุ่น และการมีส่วนร่วมที่ส่งเสริมการเปิดรับแนวคิดใหม่ และการสื่อสารแบบสองทาง และ 3) ภาวะผู้นำและความพร้อมของบุคลากร การนำโมเดลไปใช้จำเป็นต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง รวมถึงการเตรียมความพร้อมบุคลากร

1.4 งานวิจัยครั้งนี้มีจำกัดเฉพาะกรณีศึกษาเดียว และใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพ ซึ่งอาจมีข้อจำกัดด้านความทั่วไป จึงควรมีการศึกษาในหลายสถาบัน

1.5 งานวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนา FLEXI Model เป็นกรอบแนวคิดเชิงบูรณาการ โดยมุ่งส่งเสริมความคล่องตัวในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดเชิงโครงสร้างของ Mintzberg (1979) ที่เน้นกลไกการควบคุม และแนวคิด Agile Organization ที่เน้นการกระจายอำนาจและลดลำดับชั้นในการบริหาร FLEXI Model จึงนำเสนอแนวทางแบบไฮบริดที่เน้นการสร้างสมดุลระหว่างความยืดหยุ่น (Flexibility) กับประสิทธิภาพในการจัดการ (Efficiency) ทั้งนี้ยังประยุกต์แนวคิดของ Kotter (1996), Lewin (1947) และ Barney (1991) เพื่อเสริมสร้างมิติการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างองค์กรในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา และติดตามผลการปรับโครงสร้างองค์กรในระยะยาว เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- กาญจนา นครคง, ธนัสถา โจรนตระกูล และโชติ บดีรัฐ. (2567). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษา กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดพิษณุโลก. *วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์*, 7(5), น. 273-284.
- อนกร นาขวัญ. (2566). แนวทางการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรของธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง บริษัท XYZ จำกัด. *วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 2(2), น. 155-181.
- ธัญพร วิศรียา และวัลภา หัตถกิจพานิชกุล. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรของประชากรวัยทำงาน GENERATION Y หลังสถานการณ์ COVID-19. *วารสารวิชาการ การตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 11(1), น. 25-146.
- นิภาพรณ โสพัฒน์. (2562). วิธีการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 1(3), น. 23-30.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาผู้เรียน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปรเมษฐ นามไพร, เสาวนี สิริสุขศิลป์ และภัทรุฒิ วัฒนศัพท์. (2566). โมเดลสมการโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาในวิถิปกติใหม่ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นครราชสีมา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มสธ*, 16(1), น. 50-69.
- ปิยะมาศ สือสวัสดิ์วิชย์. (2567). ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของนักบริหารสมัยใหม่. *วารสารเครือข่ายส่งเสริมการวิจัยทางมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(3), น. 114-130.
- เปมิกา รุณปักษ์. (2564). *การปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรภาครัฐสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและพร้อมเปลี่ยนแปลง (Agile Organization) กรณีศึกษา กรมสรรพากร* (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- พัชรพร เปียงาม และธีระวัฒน์ มอนโรสง. (2567). แนวทางการเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามข้อตกลงการพัฒนางานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรีเขต 2. *วารสารมณีเชษฐาราม*, 7(4), น. 523-539.

- พิมพ์ชนก หนูนวล และทองฟู ศิริวงศ์. (2567). รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตสื่อเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*, 3(1), น. 15-28.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2567). การบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผัน: ผู้บริหารสถานศึกษา. *วารสาร มณีเชษฐาราม*, 7(3), น. 1029-1047.
- วิภาวี ขวัญช่วย, สุจิตรา ธรรมใจ และเพ็ญศรี ฉิรินัง. (2567). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม. *วารสารอิสลามแห่งประเทศไทย*, 1(1), น. 51-60.
- ศิริรัตน์ แจ่มรักษสกุล, คุณากร วิวัฒนาการวงศ์ และวริศ ลิ้มลาวัลย์. (2567). การปรับปรุงกระบวนการทำงานของแผนจัดซื้อในบริษัทค้าปลีก. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี*, 6(3), น. 26-35.
- สรค์ชัย ไชยสกุลวงศ์. (2567). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรสมัยใหม่. *วารสารบัณฑิตศึกษาชัยภูมิปริทรรศน์*, 2(3), น. 38-49.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2564). การจัดการสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมการศึกษา. *Journal of MCU Peace Studies*, 11(4), น. 1658-1667.
- สมลथा เมืองศิลปศาสตร์. (2564). *อนาคตภาพการเปลี่ยนผ่านของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (วิทยานิพนธ์ คุุขภิปัณธิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)*.
- อรสา สถาพพงษ์. (2563). การสื่อสารภายในองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของคณาจารย์ ของมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. *วารสารสังคมศาสตร์*, 9(2), น. 119-127.
- อักรกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์ และศิริประภา แจ่มกรณ์. (2567). การเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในธุรกิจ กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. *วารสารรำไพพรรณี*, 18(1), น. 64-74.
- อัจฉรา บัวหอม, ธรรมวิมล สุขเสริม และดุสิต จักรศิลป์. (2567). การศึกษาสมรรถนะส่วนบุคคลในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ: กรณีศึกษาบุคลากรสังกัดมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน. *วารสารวิจัยวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์*, 8(2), น. 275-289.
- อิทธิชัย สีดำ. (2566). การปฏิรูปองคคัพพขององค์กรในระบบราชการไทย. *วารสารนวัตกรรมการบริหารและการจัดการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*, 11(2), น. 159-170.
- อินทอร แซ่คู และทองฟู ศิริวงศ์. (2567). ความพึงพอใจในงานและรูปแบบการสื่อสารในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่ประกอบธุรกิจร้านอาหาร ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 14(2), น. 173-186.

- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: The mediating role of organizational culture. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), pp. 610-631.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Becker, S. A., Brown, M., Dahlstrom, E., Davis, A., DePaul, K., Diaz, V., & Pomerantz, J. (2018). *NMC horizon report: 2018 higher education edition*. Louisville, CO: Educause.
- Bryson, J. M. (2020). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (5th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), pp. 5-41.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: selected theoretical papers*. New York, NY: Harper.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Smith, A., Johnson, B., Williams, C., & Davis, D. (2020). Technology integration in organizational management. *Journal of Applied Technology*, 12(2), pp. 45-58.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). Organizing and the changing context of complexity: Toward a cooperative approach to paradox. *Academy of Management Review*, 47(1), pp. 12-31.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), pp. 752-788.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.