

Acceptance of Factors Related to Structural Changes by Executives and Staff: A Case Study of Phuket Campus Office, Prince of Songkla University, Phuket Campus

Supaporn Chorkaew^{1*} Nattawut Boonsri²

Received: 11-01-2025, Revised: 04-03-2025, 02-12-2025, Accepted: 03-12-2025

Abstract

This study aims to compare the perspectives of executives and personnel regarding the acceptance of structural changes at the Phuket Campus Office, Prince of Songkla University, Phuket Campus. This is a qualitative research study. The sample consists of 16 executives and department heads, as well as 23 personnel. The research instrument used is a semi-structured interview. The research findings reveal 1) Policy and Development Direction: All parties recognize the importance of progressing toward internationalization and the challenges faced. While the strategic plan is perceived as clear, limitations remain in organizational capacity, staff readiness, communication, sustainability, and confidence in achieving success. 2) Organizational Structure: The current structure aligns with the institution's mission, with clear role delineation, support for personnel, and effective communication. However, improvements are needed in task distribution, reducing redundancy, merging similar units, and the absence of some assistant vice-presidents has created administrative gaps. 3) Management Systems: Management processes are effective but characterized by imbalanced workloads, complex procedures, and communication issues. Recommendations include streamlining document processes, decentralizing authority, adopting technology, and enhancing personnel development. 4) Human Resources: Staff possess adequate skills but require further development in English proficiency and technological competencies. Heavy workloads and unclear communication remain challenges. Emphasis should be placed on development activities and effective workload management

Keyword: Acceptance; Factors; Structural Changes

¹ Office of the Phuket Campus, Prince of Songkla University, Phuket Campus

² Faculty of Management Sciences, Phuket Rajabhat University

* Corresponding author, E-mail address: supaporn.cho@phuket.psu.ac.th

การยอมรับปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของผู้บริหารและบุคลากร กรณีศึกษาสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

สุภาภรณ์ ช่อแก้ว^{1*} ณัฐวุฒิ บุญศรี²

วันรับบทความ: 11-01-2025, วันแก้ไขบทความ: 04-03-2025, 02-12-2025, วันตอบรับบทความ: 03-12-2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากรต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน จำนวน 16 คน และบุคลากร จำนวน 23 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า 1) ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนา ทุกฝ่ายรับรู้ถึงความสำคัญของการก้าวสู่ความเป็นนานาชาติและความท้าทายที่เผชิญ โดยมองว่าแผนยุทธศาสตร์มีความชัดเจน แต่ยังมีข้อจำกัดเรื่องศักยภาพองค์กร ความพร้อมบุคลากร การสื่อสารและความยั่งยืน และความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จ 2) ด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างปัจจุบันเหมาะสมกับภารกิจ มีการแบ่งหน้าที่ชัดเจน ส่งเสริมบุคลากร และการสื่อสารที่ดี แต่ต้องปรับปรุงการกระจายงาน ลดความซ้ำซ้อน ควบรวมหน่วยงานคล้ายกัน และขาดผู้ช่วยอธิการบดี บางส่วน ทำให้เกิดช่องว่างในการบริหาร 3) ด้านระบบบริหารจัดการ การบริหารมีประสิทธิภาพ ภาระงานไม่สมดุล ขั้นตอนซับซ้อน และการสื่อสาร ข้อเสนอแนะ คือ ลดขั้นตอนเอกสาร กระจายอำนาจ ใช้เทคโนโลยี และพัฒนาบุคลากร และ 4) ด้านบุคลากร บุคลากรมีทักษะเพียงพอ แต่ควรพัฒนาด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี ภาระงานหนักและการสื่อสารไม่ชัดเจน ควรเน้นกิจกรรมพัฒนาและการจัดการภาระงานอย่างเหมาะสม

คำสำคัญ: การยอมรับ; ปัจจัย; การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

¹ สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

² คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

* ผู้ประพันธ์บทความ, ติดต่ออีเมล: supaporn.cho@phuket.psu.ac.th

บทนำ

ในปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้การแข่งขันระหว่างองค์กรทวีความเข้มข้นมากขึ้น องค์กรต่าง ๆ ต้องการให้พนักงานคิดค้นและนำเสนอกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง ทำให้บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญมากขึ้น โดยต้องส่งเสริมให้หน่วยงานภายในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างบูรณาการ เพื่อตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังต้องมีศักยภาพในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร เพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมและสนับสนุนการเติบโตอย่างมั่นคงขององค์กรในอนาคต (Khwanhuai et al., 2024)

การเปลี่ยนแปลงของงานภาครัฐเป็นไปอย่างรวดเร็วควบคู่ไปกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ดังนั้น การพัฒนาทักษะของพนักงานด้านการบริหารงานภาครัฐจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอนาคตของการทำงาน (David et al., 2024) การเปลี่ยนแปลงถือเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่มุ่งสู่ความยั่งยืน อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายจากโลกาภิวัตน์และการพัฒนาในด้านสังคมและเทคโนโลยี ทำให้เกิดความจำเป็นในการปรับโครงสร้างองค์กรบ่อยขึ้น ทั้งนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการลดผลกระทบจากการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงาน เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ (Macedo et al., 2024) การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและสร้างคุณค่าต่อสังคม การบูรณาการองค์ประกอบใหม่เข้ากับโครงสร้างองค์กรแบบราชการเดิมมีความสำคัญต่อการสร้างรูปแบบองค์กรแบบไฮบริด (Drechsler & Kattel, 2020) การพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่มีอยู่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการเสนอการปรับโครงสร้างจากระบบการบริหารแบบรวมศูนย์ไปสู่ระบบที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การตัดสินใจในภาครัฐมีประสิทธิภาพมากขึ้น (Osborne et al., 2021)

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์กร ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่ระบบดิจิทัลช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้านนวัตกรรม และหากมีการกำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนที่เหมาะสมในทุกระดับขององค์กร จะยิ่งเสริมสร้างผลกระทบเชิงบวก (Liu et al., 2025) แต่ในบางกรณี การกำหนดค่าตอบแทนที่ไม่สมดุลระหว่างผู้บริหารและพนักงาน อาจนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ตรงกันข้ามกับที่คาดหวัง (Lou et al., 2023) นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยียังอาจทำให้พนักงานมีแนวโน้มลาออกมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนด้านทรัพยากรทางการเงิน การพัฒนานโยบาย และการส่งเสริมการปรับตัวของพนักงาน (Li et al., 2025) และหากมีความแตกต่างด้านมุมมองระหว่างผู้บริหารและทีมงาน อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรชะลอตัว เนื่องจากผู้นำต้องเผชิญกับภาวะความโดดเดี่ยวในการบริหาร (Kappal & Mishra, 2024) การออกแบบและปรับโครงสร้างองค์กรส่งผลต่อบุคลากรทุกระดับขององค์กร ไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูง

เท่านั้น เนื่องจากต้องคำนึงถึงปัจจัยหลายด้าน เช่น กลยุทธ์องค์กร กระบวนการทำงาน ความรู้และทักษะของบุคลากร รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการ (Klunyakornkul, 2020) ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ ต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกระดับขององค์กร โดยเฉพาะผู้บริหารและผู้จัดการ (Ojogiwa & Qwabe, 2021) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษา ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในการนำพาองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดดังกล่าว การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ดีขึ้น จำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร เพื่อให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต เป็นหนึ่งในสถาบันการศึกษาที่มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา ดังนั้น การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากทั้งผู้บริหารและบุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญต่อการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับโครงสร้างองค์กร และนำเสนอแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบริบทขององค์กร ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการขยายตัว และใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหาร รวมถึงสามารถเป็นต้นแบบให้กับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรต่อไป ดังนั้นการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์คือ เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากรต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย การจัดระเบียบทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการส่งมอบบริการหลายมิติของโครงสร้างองค์กรรวมถึงความเชี่ยวชาญ การกำหนดมาตรฐาน การกำหนดรูปแบบ การรวมศูนย์ และการจัดเรียงรูปแบบองค์กร (Almazrouei, et al., 2024) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญขององค์กร แต่ความท้าทายจากโลกาภิวัตน์และการพัฒนาด้านสังคมและเทคโนโลยีในปัจจุบันต้องการการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรที่บ่อยครั้งมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงยังต้องการโครงสร้างที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและพนักงานสามารถปรับตัวได้ และมีผลกระทบของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของพนักงานน้อย ซึ่งจะสามารถรับประกันความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงได้ (Macedo, et al., 2024)

การปรับปรุงกรอบองค์กรที่มีอยู่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ ในขณะที่สามารถตอบสนองต่อความไม่แน่นอนต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเสนอการปรับโครงสร้างที่มีการจัดการอย่างเป็นทางการและรวมศูนย์ เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการองค์กรที่ยืดหยุ่นและผสมผสาน ซึ่งส่งผลดีต่อการตัดสินใจที่สำคัญในบริการสาธารณะ (Osborne, et al., 2021) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรจำเป็นต้องมีโครงสร้างแบบนายหน้าข้อมูล (Brokerage structure) สร้างการทำงานแบบพลิกแพลง โดยที่นายหน้าข้อมูลจะรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ นำมาประมวลผล ส่งต่อไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนายหน้าข้อมูลจะทำหน้าที่เป็นจุดเชื่อมระหว่างผู้ให้ข้อมูลและผู้ใช้ข้อมูล (Wibisono, 2024) ทั้งนี้ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรที่มีอยู่สามารถทำได้โดยการสร้างคุณค่าของสาธารณะในภาคส่วนสาธารณะผ่านการยกระดับมาตรฐานด้านประสิทธิภาพ (Almazrouei, et al., 2024) ดังนั้น องค์กรที่เน้นการเรียนรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงมีส่วนช่วยในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้พบว่า ความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างองค์กรที่เน้นการเรียนรู้และการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างประสบความสำเร็จ (Nasiru, 2024)

แนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

ความหลากหลายในสถานที่ทำงานได้รับอิทธิพลจากปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่มีความหลากหลาย ส่วนความยุติธรรมในองค์กรมีบทบาทเป็นตัวแปรเชิงปานกลางที่ส่งผลต่อทัศนคติของพนักงานและการรับรู้ภัยคุกคามที่มีต่อการต่อต้านขององค์กร ซึ่งหมายความว่า การต่อต้านจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกกว่าพวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรม (Stark, 2023) สำหรับผู้นำองค์กร การนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในที่ทำงาน หมายถึง การมีอิทธิพลต่อพนักงานให้ทำสิ่งใหม่หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน สำหรับพนักงาน การนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในที่ทำงาน หมายถึง การต้องแยกตัวจากกิจวัตรและระบบสังคมที่คุ้นเคย เรียนรู้และฝึกปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง และจินตนาการถึงอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงนั้นมีคุณค่าในองค์กร ขณะที่พวกเขาใช้ความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พนักงานอาจพบกับการสูญเสีย ความไม่แน่นอน และความหงุดหงิด ซึ่งสามารถแสดงออกมาในรูปแบบของความสิ้นหวังที่อาจทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่ตามมาได้รับผลกระทบ (Potosky & Azan, 2023) การรับฟังของพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้ถึงความเป็นอิสระและความสามารถของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อการยอมรับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานที่ทำงาน และนำไปสู่พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงาน (Dong, et al., 2024)

การสื่อสารขององค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการรับรู้ถึงความต้องการขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กรและพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงาน และการจัดการความหลากหลายในการสื่อสารมีผลในการปรับระดับความสัมพันธ์ของพนักงานและการรับรู้ข้อความที่องค์กรต้องการสื่อสาร (Men, et al., 2024) ดังนั้น คำแถลงพันธกิจ เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้กันมากที่สุดในการวางแผนและการจัดการ มหาวิทยาลัยทั่วโลกได้นำคำแถลงพันธกิจ ไปใช้ในกระบวนการวางแผนและการ

จัดการความรู้ คำแถลงพันธกิจต้องการความครอบคลุมและข้อความที่หลากหลายเพื่อสื่อสารวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติของตนต่อผู้จ้างงานในภาคเอกชน สาธารณะ และผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงเพื่อนร่วมวิชาการ ซึ่งส่งผลให้เพิ่มชื่อเสียงและคะแนนการรับรู้ของพวกเขา และดึงดูดนักศึกษาและบุคลากร (Cortés, et al., 2022)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างองค์กรสามารถทำให้พนักงานเห็นถึงความเชื่อมโยงของการทำงานภายในองค์กรได้อย่างชัดเจน สามารถทำให้พนักงานเห็นความก้าวหน้าของตนเองกับองค์กร และสามารถทำให้เห็นถึงสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน โดยด้านปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย เป้าหมายขององค์กร ลักษณะงาน ผลิตภัณฑ์และความต้องการของตลาด ลักษณะธุรกิจ การเติบโตของพนักงาน ด้านความสอดคล้องของโครงสร้างองค์กรต่อวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร ด้านข้อได้เปรียบของโครงสร้างองค์กร ณ ปัจจุบัน ได้แก่ เอื้อให้เกิดการติดต่อประสานงานระหว่างทีมและสามารถสนับสนุนความต้องการหลักขององค์กร ในส่วนของปัญหา ได้แก่ ไม่สนับสนุนให้เกิดการเติบโตของพนักงานและมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากเกินไป ด้านการมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงสร้างองค์กรควรจะเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับแผนกขึ้นไป ด้านระยะเวลาที่เหมาะสมในการทบทวนโครงสร้างองค์กรคือ 1-3 ปี (Klunyakornkul, 2020)

แนวทางในการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สามารถจำแนกออกเป็น 6 ประเด็น ดังนี้ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร การแบ่งส่วนราชการเฉพาะด้านให้สอดคล้องกับภารกิจของงาน และตั้งคณะกรรมการบริหารองค์การที่มาจากบุคคลหลายๆ ฝ่ายในองค์กรเข้ามาทำงานร่วมกัน 2) ด้านระบบการบริหารจัดการ การนำหลักวิทยาศาสตร์มาพัฒนาการทำงานของบุคคลในองค์กร และเน้นหลักการบริหารตามกระบวนการ POSDCORB รวมถึงสร้างระบบการทำงานที่เหมาะสมให้ทำงานสอดคล้องประสานงานกับระบบอื่น ๆ หรือทุกภาคส่วน 3) ด้านแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย/เป้าประสงค์ โดยศึกษาสถานการณ์แนวโน้มการกีฬาและทิศทางการพัฒนาการกีฬา เพื่อให้มีแนวคิดในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย/เป้าประสงค์อย่างเป็นรูปธรรมและครอบคลุมการดำเนินงานด้านกีฬา 4) ด้านบุคคล ผู้บริหารองค์การต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีแนวคิดเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการนำทรัพยากรมาบริหารจัดการ และบุคลากรในสังกัดจะต้องเป็นบุคลากรทางการกีฬาที่มีคุณภาพพร้อมที่จะทำงานเชิงรุก 5) ด้านงบประมาณ/การสนับสนุน โดยจัดสรรงบประมาณให้เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ และ 6) ด้านนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย แผนพัฒนาและแผนยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงหลักในการพัฒนาการกีฬาไปสู่ความเป็นเลิศในทุกระดับอย่างยั่งยืน (Komaratat, 2021)

ระเบียบวิธีวิจัย

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้างาน ประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต และหัวหน้างาน รวมทั้งสิ้น 19 คน (ไม่รวมโครงการจัดตั้งศูนย์สุขภาพนานาชาติอันดามัน สภาอาจารย์ และสภาพนักงาน) และบุคลากรสายอำนวยการ สังกัดสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต จำนวน 136 คน (ไม่รวมลูกจ้างโครงการและจ้างเหมาบริการ)

2. ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลหลักสำหรับเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์จำนวน 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 ผู้บริหาร ประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี รองผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต จำนวน 6 คน และหัวหน้างาน จำนวน 10 คน รวมทั้งหมด 16 คน (ยกเว้นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ หัวหน้างานนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผน และหัวหน้างานบริหารทรัพย์สิน ซึ่งเป็นที่ปรึกษาและนักวิจัย) คัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยผู้บริหารและหัวหน้างานมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการกำหนดนโยบายและบริหารงานสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต

2.2 บุคลากรสายอำนวยการ ใช้วิธีการสุ่มตามความสะดวก (Convenience Sampling) โดยตัวแทนอาสาสมัครต้องเป็นบุคลากรสายอำนวยการ สังกัดสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต งานละ 3 คน จากทั้งหมด 12 งาน ประกอบด้วย ตัวแทนจากพนักงานเงินรายได้ ตัวแทนจากพนักงานมหาวิทยาลัยเงินรายได้ และตัวแทนจากพนักงานมหาวิทยาลัยเงินงบประมาณแผ่นดิน โดยมีประสบการณ์การทำงานในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต และมีความมุ่งมั่นในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันและอนาคต อาสาสมัครจะกรอกข้อมูลตามความสมัครใจผ่านระบบ Google form รวมทั้งหมด 36 คน ทั้งนี้ การสมัครและการสัมภาษณ์ จะผ่านผู้ช่วยวิจัยซึ่งเป็นบุคลากรภายนอกสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต และใช้การตั้งรหัสแทนชื่ออาสาสมัคร เพื่อไม่ให้อาสาสมัครระบุตัวตนอาสาสมัครได้ ในการสัมภาษณ์ไม่มีการกล่าวถึงชื่อบุคคลที่สาม และไม่มีการถ่ายภาพตัวแทนอาสาสมัคร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง โดยพัฒนามาจากการทบทวนงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบและปรับโครงสร้างองค์กร เช่น ปัจจัยที่มีผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ: กรณีศึกษาบริษัทออกแบบวงจรรวมและพัฒนาไมโครชิปแห่งหนึ่งในประเทศไทย ของ กษิติศ กลัยกรกุล และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กรณีศึกษา กองการกีฬา สำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว กรุงเทพมหานคร ของนารีทัต โกมารทัต ประกอบด้วย 1) ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย จำนวน 2 ข้อ 2) ด้านโครงสร้างองค์กร จำนวน 5 ข้อ 3) ด้านระบบการบริหารจัดการ จำนวน 7 ข้อ และ 4) ด้านบุคลากร จำนวน 4 ข้อ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในครั้งนี้ดำเนินการหาความเที่ยงตรง โดยใช้การประเมินดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) จากผู้เชี่ยวชาญงานวิจัยเชิงคุณภาพจำนวน 3 ท่าน โดยแบบสัมภาษณ์ทั้ง 18 ข้อ มีค่า IOC เท่ากับ 1.00 แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีความเที่ยงตรงและสามารถนำไปใช้เก็บข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม-30 มิถุนายน 2567 ผู้วิจัยได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (Protocol No.: psu.pk 008/2024) เพื่อให้มั่นใจว่าการวิจัยเป็นไปตามมาตรฐานทางจริยธรรมการสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง/คน โดยมีกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ก่อนเริ่มสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำตัว แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย และชี้แจงวิธีการจัดการข้อมูล และการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้เข้าร่วมทราบ ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมสามารถปฏิเสธการตอบคำถามบางข้อหรือขอยุติการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา

2. ระหว่างการสัมภาษณ์ ได้มีการบันทึกเสียงด้วยอุปกรณ์บันทึกเสียง โดยได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วม

3. หลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้ถอดความจากเทปบันทึกเสียงและสรุปประเด็นสำคัญ โดยปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลที่อาจถูกกล่าวถึงระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้เข้าร่วม และกำหนดรหัส ดังนี้ H1-H16 คือ ผู้บริหารและหัวหน้างาน และ S1-S23 คือ บุคลากรสายอำนวยการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยายและการพรรณนา โดยการสร้างฐานข้อมูล การแยกข้อมูล การจัดกลุ่มข้อมูล การเปรียบเทียบข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้อง การตีความข้อมูล และการรายงานผลตามประเด็นที่ศึกษาจนได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา

ผลการศึกษา

ผลการวิจัย เรื่อง การยอมรับปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของผู้บริหารและปฏิบัติงานกรณีศึกษาสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต แยกการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็นดังนี้

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	
	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
1. ผลกระทบของวิสัยทัศน์ต่อการดำเนินงาน	1.1 วิสัยทัศน์มุ่งเน้นความเป็นนานาชาติ	1.1 ความเป็นจริงของการดำเนินงาน
	1.2 ความท้าทายและแรงผลักดัน	1.2 การสื่อสารภายในองค์กร
	1.3 ความจำเป็นในการปรับตัวของหน่วยงาน	1.3 ความพร้อมของบุคลากรและโครงสร้าง
2. ความชัดเจนของยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ	2.1 ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการชัดเจน แต่การบรรลุเป้าหมายยังมีข้อจำกัด	2.1 ระดับความชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์
	2.2 การมีส่วนร่วมของบุคลากร	2.2 ความเชื่อมั่นในการบรรลุเป้าหมายตามกรอบเวลา
	2.3 ความท้าทายในเรื่องการเพิ่มนักศึกษาต่างชาติ	2.3 การรับรู้และการสื่อสารภายในองค์กร

จากตารางที่ 1 ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย พบว่า ประเด็นความคิดเห็นที่สอดคล้องระหว่างผู้บริหารและบุคลากร คือ 1) ผลกระทบของวิสัยทัศน์ต่อการดำเนินงาน 1.1 วิสัยทัศน์มีผลต่อการดำเนินงานในด้านการพัฒนาหลักสูตรและการบริหารงานให้ตอบโจทย์ความเป็นนานาชาติ 1.2 มีการยอมรับว่าวิสัยทัศน์สร้างความท้าทายต่อบุคลากร เช่น การพัฒนาภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี การปรับหลักสูตรให้เป็นนานาชาติและการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับความเป็นนานาชาติ 1.3 หน่วยงานต้องวางแผนและปรับตัวในการพัฒนา

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H2: “เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานที่ตั้ง หลักสูตรที่มีในตอนนี้อยู่ เหมาะที่จะไปสู่ความเป็นนานาชาติ”

S13: “เมื่อวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ สำนักงานวิทยาเขตจึงพยายามขับเคลื่อน พยายามปรับตัวให้ไปสู่วิสัยทัศน์ ให้มีความเป็นนานาชาติเพิ่มมากขึ้น”

2) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ 2.1 แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจนในเชิงหลักการ แต่ไม่สามารถบรรลุได้ร้อยละ 100 เนื่องจากข้อจำกัด เช่น ทรัพยากร บุคลากร การสื่อสาร และความล่าช้าของระบบ 2.2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเกิดขึ้นจากกลุ่มเล็ก ๆ ของผู้บริหาร บุคลากรมีบทบาทจำกัดหรือไม่มีส่วนร่วม 2.3 การเพิ่มนักศึกษาต่างชาติเป็นกลยุทธ์สำคัญ แต่มีข้อจำกัด เช่น คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม และความพร้อมด้านภาษาอังกฤษของบุคลากร

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H3: “ปัจจุบันมหาวิทยาลัยมีแผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน แต่อาจจะไม่สามารถบรรลุได้ 100%”

S5: “ยุทธศาสตร์มีความชัดเจน แต่การที่จะไปถึงจุดที่ตั้งไว้ น่าจะล่าช้ากว่าปี 70 เพราะว่าจะต้องปรับเปลี่ยนหลายๆ อย่างก่อน เพื่อให้สามารถไปถึงสิ่งนั้นได้”

ประเด็นความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง คือ 1) ผลกระทบของวิสัยทัศน์ต่อการดำเนินงาน ผู้บริหารระบุว่า 1.1 วิสัยทัศน์ยังไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานปัจจุบันและเป้าหมายใหญ่เกินไป บุคลากรระบุว่าวิสัยทัศน์เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสมและเริ่มเห็นผลลัพธ์ในบางส่วน 1.2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ยังไม่ชัดเจน ทำให้ผลกระทบยังไม่มากนัก บุคลากรระบุว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการขับเคลื่อนและดำเนินการตามวิสัยทัศน์ 1.3 ความพร้อมด้านโครงสร้างและบุคลากรยังไม่เพียงพอที่จะตอบโจทย์ความเป็นนานาชาติ บุคลากรระบุว่าบุคลากรมีแรงผลักดันและพยายามปรับตัวเพื่อบรรลุเป้าหมาย

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H7: “วิสัยทัศน์ ม.อ.ภูเก็ต เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ที่เกินกว่าวิทยาเขตจะสามารถทำได้ และปัจจุบันมีการดำเนินงานแค่บางส่วนของวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้”

S3: “คณะฯ ต่างๆ ในมหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ เพื่อรองรับกลุ่มนักศึกษาต่างชาติ อีกด้วย และวิสัยทัศน์ ม.อ. ภูเก็ต เป็นวิสัยทัศน์ที่ดี เหมาะกับพื้นที่ตั้งของมหาวิทยาลัย”

2) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ผู้บริหารระบุว่า 2.1 แผนยุทธศาสตร์มีความชัดเจนและเพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมาย บุคลากรระบุว่าแผนยุทธศาสตร์ขาดความชัดเจนและยังไม่เพียงพอ 2.2 แผนยุทธศาสตร์มีความชัดเจนแต่ยังล่าช้าในการดำเนินงาน บุคลากรระบุว่า การบรรลุเป้าหมายตามกรอบเวลาเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ 2.3 ไม่ได้ระบุถึงปัญหาการสื่อสารในองค์กร บุคลากรระบุว่าขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจากระดับบริหารสู่บุคลากร ส่งผลต่อความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H4: “ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ มีความชัดเจนและเพียงพอต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ”

S8: “มองว่าเป็นไปได้ แต่ไม่ทั้งหมด ในปี 2570 คิดว่าเต็มที่น่าจะได้ที่ 50% บุคลากรยังสื่อสารทางภาษาอังกฤษไม่ค่อยคล่อง”

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ด้านโครงสร้างองค์กร

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	
	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
1. ความเหมาะสมของภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ	1.1 ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร	1.1 ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรในภาพรวม
	1.2 ความสามารถในการปรับตัวของบุคลากร	1.2 การจัดการภาระงานและทรัพยากรบุคคล
	1.3 การทำงานร่วมกัน	1.3 การรวม/แยกส่วนงานที่มีภารกิจคล้ายกัน
2. ความเหมาะสมในการดำเนินงาน	2.1 ความชัดเจนภาระงานและหน้าที่	2.1 การมีส่วนงานมากเกินไป
	2.2 ความทับซ้อนของงาน	2.2 ข้อจำกัดในด้านการประสานงาน
	2.3 การบริหารและภาระงานของผู้ช่วยอธิการบดี	2.3 ความเหมาะสมของการมีผู้ช่วยอธิการบดีจำนวนมาก
3. ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร	3.1 การลดจำนวนส่วนงานและการรวมงานที่ซ้ำซ้อน	3.1 จำนวนส่วนงานและตำแหน่งผู้บริหาร
	3.2 การกระจายภาระงานให้ชัดเจน	3.2 การกระจายผู้ปฏิบัติงาน
4. ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร	4.1 การปรับตัวและความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง	4.1 ความจำเป็นของการปรับโครงสร้าง
	4.2 ผลกระทบต่อจิตใจและขวัญกำลังใจ	4.2 ผลกระทบต่อส่วนงานและตำแหน่งงาน
	4.3 ความสำคัญของการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ	4.3 การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 2 ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า ประเด็นความคิดเห็นที่สอดคล้องระหว่างผู้บริหารและบุคลากร คือ 1) ความเหมาะสมของภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ 1.1 โครงสร้างองค์กรปัจจุบันมีความเหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ที่รับผิดชอบและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.2 พนักงานสามารถปรับตัวและทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรปัจจุบันได้ดี 1.3 โครงสร้างองค์กรสามารถกระจายงานได้อย่างชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่ที่รับผิดชอบชัดเจน ทำให้การทำงานร่วมกันในหลายงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H1: “มีความเหมาะสมกับภารกิจและหน้าที่ ความรับผิดชอบที่รับผิดชอบ ถึงแม้ภาระงานจะเยอะแต่มีความสุขในการทำงาน”

S21: “มีความเหมาะสมกับภารกิจและมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนแล้ว”

2) ความเหมาะสมในการดำเนินงาน 2.1 การมีความชัดเจนในหน้าที่และการแบ่งแยกภาระงานทำให้สามารถติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2.2 การเข้าซ้อนของงานและบางงานสามารถจัดให้อยู่ในหน่วยงานเดียวกันเพื่อเพิ่มความคล่องตัว 2.3 ภาระงานของผู้บริหารที่เยอะเกินไป ทำให้ไม่สามารถดูแลแต่ละงานได้อย่างทั่วถึง

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H10: “โครงสร้างองค์กรชัดเจน สายบังคับบัญชาชัดเจน ภารกิจของแต่ละส่วนงานชัดเจน ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานรู้ขอบเขตความรับผิดชอบของตนเอง รู้ว่าต้องไปติดต่อใคร”

S16: “ภาระงานมีความชัดเจน มีการแบ่งภาระหน้าที่ของงานการเงินและงานพัสดุแยกออกจากกันชัดเจน และมีหัวหน้าของแต่ละส่วนงานดูแล และการไหลของเอกสารเร็วขึ้น เนื่องมีการกระจายอำนาจให้ผู้ช่วยอธิการบดี”

3) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร 3.1 การลดจำนวนงานหรือรวมงานที่มีความซ้ำซ้อนกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 3.2 การแบ่งภาระงานให้ชัดเจน การลดความทับซ้อนในการทำงานและทำให้มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ของแต่ละงาน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H14: “จัดกลุ่มงานที่เหมือนกัน ลักษณะงานเป็นไปในทางเดียวกัน และมีผู้ช่วยอธิการบดีที่มีความสามารถในแต่ละด้านมาดำเนินงาน”

S9: “ควรมีการลดส่วนงานบางส่วนงานลง ด้วยภาระงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพราะอาจจะช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ อยากให้วางคนให้เหมาะกับงาน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น”

4) ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร 4.1 การปรับโครงสร้างองค์กรมีความท้าทายในการเปลี่ยนแปลงงานและการโยกย้ายบุคลากร ซึ่งต้องใช้เวลาในการปรับตัว 4.2 การเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลกระทบต่อด้านจิตใจของบุคลากร 4.3 การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญเพื่อรับมือกับการต่อต้านและผลกระทบ

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H2: “คิดว่าอาจจะมีผลกระทบถึงจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากตนเองมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสามารถทำได้ แต่ขอให้การเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิภาพจริงๆ”

S10: “ท้าทายสำหรับคนทำงาน ถ้าหากจะต้องถูกย้ายไปส่วนงานที่ไม่ถนัด ก็ต้องปรับตัว และต้องศึกษาเพิ่มเติม”

5) ข้อเสนอแนะต่อการปรับโครงสร้างองค์กร 5.1 ควรมีการปรับโครงสร้างให้ชัดเจนและเปลี่ยนงานให้สมดุล โดยแบ่งงานอย่างเหมาะสมตามความเชี่ยวชาญและภาระงาน 5.2 ควรมีการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและสร้างโอกาสในการเติบโตในสายงาน 5.3 การปรับโครงสร้างควรมีการวิเคราะห์และประเมินผล เพื่อนำไปสู่การปรับที่มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H10: “ด้วยโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนทำให้ปัจจุบันบางส่วนงานต้องรับภาระงานของศูนย์นี้ด้วย หากแยกไปบริหารจัดการเองมองว่าจะคล่องตัวกว่า”

S8: “อยากให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เพราะบางงานมองว่าอยู่ในงานบุคคลหรือบางงานควรอยู่ในส่วนงานอื่นมากกว่า”

ประเด็นความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง คือ 1) ความเหมาะสมของภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ผู้บริหารระบุว่า 1.1 โครงสร้างองค์กรยังไม่เหมาะสม เนื่องจากการกระจายภาระงานไม่สมดุลและมีการทับซ้อนของภารกิจระหว่างงานต่าง ๆ บุคลากรระบุว่า โครงสร้างปัจจุบันมีความเหมาะสม สามารถทำงานได้อย่างราบรื่นและไม่กระทบกับการดำเนินงาน 1.2 กำลังคนไม่เพียงพอสำหรับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญและมีการกระจายตำแหน่งที่ไม่เหมาะสม บุคลากรระบุว่า บางงานมีบุคลากรไม่เพียงพอและควรเพิ่มกำลังคนในงานสำคัญ 1.3 งานบางส่วนมีความคล้ายคลึงกันและควรจัดให้อยู่ในงานเดียวกันเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อน บุคลากรระบุว่า ควรลดจำนวนงานที่แยกย่อยเกินไปและรวมงานที่มีภารกิจใกล้เคียงกัน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H7: “โครงสร้างองค์กรปัจจุบัน ไม่มีความเหมาะสม ต้องมีการกระจายคนให้เท่ากันทั้ง 12 ส่วนงาน และควรวิเคราะห์ภาระงานแต่ละงานใหม่ ว่าควรสังกัดส่วนงานไหนถึงจะเหมาะสม”

S5: “เหมาะสม เป็นโครงสร้างที่ครอบคลุม ชัดเจน เหมาะสมกับภาระงานที่ทำอยู่ในขณะนี้”

2) ความเหมาะสมในการดำเนินงาน 2.1 การมีงานมากเกินไป ซึ่งอาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารจัดการ บุคลากรระบุว่า โครงสร้างที่มีหลายงานยังมีข้อดีในการลดความซ้ำซ้อนและช่วยให้การบริหารจัดการทำได้ง่ายขึ้น 2.2 ความยากลำบากในการประสานงานระหว่างงานเนื่องจากการแบ่งงานออกเป็นหลาย ๆ งาน บุคลากรระบุว่า โครงสร้างช่วยให้การประสานงานและติดตามงานง่ายขึ้น มีการแบ่งหน้าที่ที่ชัดเจน 2.3 ความไม่เหมาะสมในการมีรองอธิการบดีเพียงหนึ่งคน บุคลากรระบุว่า โครงสร้างการมีผู้ช่วยอธิการบดีหลายคนยังเหมาะสมกับการกระจายภาระงาน และสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H8: “ปัญหาด้านการบริหาร ผู้ช่วยอธิการบดีแต่ละท่านมีภาระความรับผิดชอบเยอะ ทำให้ดูแลส่วนงานต่าง ๆ ไม่ได้ทั่วถึง”

S3: “มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และรายละเอียดของงานกันอย่างชัดเจน รู้ว่าตนเองต้องทำงานอะไร และเมื่อเกิดปัญหาต้องติดต่อสื่อสารกับใคร”

3) ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กร 3.1 โครงสร้างองค์กรที่มี 12 งานนั้นมากเกินไปและควรมีการรวมงาน บุคลากรระบุว่า โครงสร้างที่มี 12 งาน มีประสิทธิภาพและควรคงไว้ 3.2 บางงานควรเกี่ยผู้ปฏิบัติงานให้เหมาะสม เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น บุคลากรระบุว่า ความหลากหลายของบุคลากรในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H5: “โครงสร้างองค์กร ซึ่งมี 12 ส่วนงานคิดว่ามากเกินไป อาจจะรวมส่วนงานที่มีความซ้ำซ้อนกัน เช่น งานบริการวิชาการ วิจัย ประชาสัมพันธ์”

S7: “โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว มีผู้ช่วยอธิการบดีและหัวหน้างาน กำกับดูแล ผู้ปฏิบัติงาน”

4) ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร 4.1 การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นสิ่งที่ควรทำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ บุคลากรระบุว่า ควรมุ่งเน้นที่การปรับปรุงกระบวนการทำงานเดิม 4.2 ตำแหน่งงานที่อาจหายไปหากลดงานลง บุคลากรระบุว่า ควรให้ความสำคัญกับการวางบุคลากรให้เหมาะสมกับงานมากกว่า การคงตำแหน่งเดิม 4.3 มีความกังวลต่อการโยกย้ายงานและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น บุคลากรระบุว่าพร้อมในการเปลี่ยนแปลง แม้ต้องใช้เวลาในการปรับตัว

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H7: “การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นเรื่องที่ดีเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เมื่อปรับเปลี่ยนอาจจะ มีข้อดีและข้อเสีย ซึ่งสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ในอนาคต”

S15: “คิดว่าไม่จำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต ควรมีการลง รายละเอียดของงานในแต่ละส่วนงาน วางแผนการดำเนินงานร่วมกันให้เพียงพอ สร้างความเข้าใจกันมากขึ้น เน้นวางแผนการทำงานร่วมกันน่าจะดีกว่า”

5) ข้อเสนอแนะต่อการปรับโครงสร้างองค์กร 5.1 แยกงานที่ซ้ำซ้อนหรือไม่ชัดเจนออกเป็นงานใหม่ บุคลากรระบุว่า ไม่ควรลดจำนวนงานมากเกินไปหรือไม่ต้องการการปรับบ่อยครั้ง เพราะอาจทำให้บุคลากร สับสน 5.2 การปรับโครงสร้างควรมีผู้บริหารหลายระดับ บุคลากรระบุว่า การมีผู้บริหารหลายระดับจะเพิ่ม ภาระงบประมาณและความซับซ้อน โดยเฉพาะการจ่ายค่าตำแหน่งหัวหน้างาน 5.3 ควรมีการปรับโครงสร้างที่ จำเป็นเพื่อให้เหมาะสมกับภารกิจ บุคลากรระบุว่า ไม่เห็นด้วยกับการปรับโครงสร้างบ่อยครั้ง ควรทำในระยะ ยาวและมีความยั่งยืน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H10: “ปัจจุบันวิทยาเขตภูเก็ต มีโครงสร้างองค์กรแบบ 12 ส่วนงาน และศูนย์สุขภาพอันดามัน 1 ศูนย์ ซึ่งศูนย์สุขภาพอันดามันมีภารกิจเยอะมาก จึงควรแบ่งศูนย์ดังกล่าวออกเป็น 1 ส่วนงาน หรือเทียบเท่าคณะ”

S19: “อยากให้วิเคราะห์ให้ครอบคลุมจะได้ไม่ต้องการปรับอยู่บ่อย ๆ เพราะบุคลากรเองก็จะเกิดความ สับสน การสื่อสารการใช้ชื่อในการทำเอกสาร การติดต่อมีผลไปหมด ควรปรับแล้วสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีความยั่งยืน”

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ด้านระบบบริหารจัดการ

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	
	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
1. ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารจัดการ	1.1 การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ	1.1 ขั้นตอนการทำงานและเอกสาร
	1.2 ความไม่สมดุลของจำนวนคนและภาระงาน	1.2 การสนับสนุนจากผู้บริหาร
	1.3 การกระจายอำนาจการบริหาร	1.3 การใช้เทคโนโลยี
2. รูปแบบการบริหารจัดการในปัจจุบัน	2.1 ภาระงานมากเกินไป	2.1 การมีผู้ช่วยอธิการบดีหลายคน
	2.2 ปัญหาการสื่อสาร	2.2 การแบ่งงานและการจัดการ
	2.3 การมีผู้บริหารหลายระดับ	2.3 ความโปร่งใสและการตรวจสอบ
3. รูปแบบการบริหารจัดการที่จะสนับสนุนการดำเนินงาน	3.1 การลดขั้นตอนเอกสารและการทำงานที่กระชับ	3.1 จำนวนผู้บริหารในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต
	3.2 การกระจายอำนาจและการมอบหมายภาระงานที่ชัดเจน	3.2 การรวมงานหรือกระจายงานในหน่วยงานต่าง ๆ
	3.3 การใช้เทคโนโลยีในการทำงาน	3.3 การให้คำตอบแทนสำหรับงานที่เกินจากหน้าที่
4. ความท้าทายในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการ	4.1 ความท้าทายในการปรับรูปแบบการบริหารจัดการ	4.1 การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ
	4.2 การปรึกษาและการตัดสินใจ	4.2 การบริหารงานและความเชี่ยวชาญของผู้บริหาร
5. การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน	5.1 การใช้เทคโนโลยีที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	5.1 การพัฒนาและการใช้งานระบบภายใน
	5.2 ความต้องการการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัย	5.2 การใช้เทคโนโลยีที่รองรับการทำงานเฉพาะด้าน
6. สภาพแวดล้อมการทำงาน	6.1 การสนับสนุนของสภาพแวดล้อมในการทำงาน	6.1 ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
	6.2 การทำงานในเวลาราชการ	6.2 การสนับสนุนด้านอุปกรณ์
	6.3 การทำงานที่บ้าน	6.3 เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น
7. ข้อเสนอแนะต่อการปรับรูปแบบการบริหารจัดการ	7.1 การปรับรูปแบบการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กร	7.1 การปรับรูปแบบการบริหารจัดการ
	7.2 การบริหารทรัพยากรบุคคล	7.2 การประเมินผลการทำงาน
	7.3 การสื่อสารภายในองค์กร	7.3 การพัฒนาความยุติธรรมในองค์กร

จากตารางที่ 3 ด้านระบบบริหารจัดการ พบว่า ประเด็นความคิดเห็นที่สอดคล้องระหว่างผู้บริหารและบุคลากร คือ 1) ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารจัดการ 1.1 รูปแบบการบริหารจัดการในปัจจุบันมีประสิทธิภาพ การใช้เทคโนโลยี และการกระจายงานที่เหมาะสม 1.2 จำนวนบุคลากรในบางงานไม่สอดคล้องภาระงาน เมื่อมีภาระงานนอกเหนือจากงานประจำและการลาออกหรือเกษียณอายุ 1.3 การกระจายอำนาจให้กับผู้ช่วยอธิการบดีสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H14: “การบริหารจัดการในปัจจุบันได้มีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ เช่น ระบบ MAS หรือ ระบบ Dashboard ในการรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย”

S3: “รูปแบบการบริหารจัดการปัจจุบันมีประสิทธิภาพ มีการมอบหมายให้ผู้ช่วยอธิการบดี ดูแล/กำกับแต่ละส่วนงานชัดเจน และแต่ละส่วนงานมีหัวหน้างานในการแก้ปัญหาเบื้องต้น”

2) รูปแบบการบริหารจัดการในปัจจุบัน 2.1 ภาระงานที่เยอะเกินไป ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง 2.2 การสื่อสารที่ไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความล่าช้า เข้าใจไม่ตรงกันและเกิดความผิดพลาด 2.3 การมีหลายขั้นตอนในการอนุมัติเอกสารหรือการตัดสินใจ ทำให้การดำเนินงานล่าช้า

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H1: “ความสมดุลของงาน ภาระงานค่อนข้างเยอะเมื่อเทียบกับบุคลากร เนื่องจากไม่มีเวลาเพราะงานเยอะ ทำให้บุคลากรในส่วนงานไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง”

S2: “ผู้ช่วยอธิการบดีบางท่านมีภาระงานมากเกินไปไม่มีเวลาให้กับบุคลากรในการปฏิบัติงาน”

3) รูปแบบการบริหารจัดการที่จะสนับสนุนการดำเนินงาน 3.1 การลดขั้นตอนเอกสารและการทำงาน กระชับช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 3.2 การกระจายอำนาจให้ชัดเจนและการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับผู้รับผิดชอบช่วยให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวและรวดเร็ว 3.3 การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน และลดความซับซ้อนในการทำงาน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H1: “รูปแบบการบริหารจัดการที่คิดว่าจะสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ลดขั้นตอน ลดเส้นทางเอกสาร การตัดสินใจอย่างรวดเร็ว การไว้วางใจคนทำงาน”

S9: “ลดขั้นตอนการทำงานให้มากที่สุด แต่งานต้องออกมามีประสิทธิภาพ”

4) ความท้าทายในการปรับรูปแบบบริหารจัดการ 4.1 การปรับรูปแบบการบริหารจัดการมีความท้าทาย การปรับตัวของบุคลากรและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิดความกังวลหรือความยากลำบากในขั้นตอนการทำงานที่มีอยู่เดิม 4.2 กรณีที่มีปัญหาในการทำงาน บุคลากรควรปรึกษาหัวหน้างานเป็นลำดับแรก และหากยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้จะมีการปรึกษาผู้ช่วยอธิการบดีตามลำดับขั้น

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H8: “หากมีการปรับปรุงแบบการบริหารจัดการ จะเกิดความท้าทาย แต่ต้องดูก่อนว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร”

S7: “หากมีการปรับปรุงแบบการบริหารจัดการ จะเกิดความท้าทายกับคน ต้องเปลี่ยนความคิดให้สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ และหากมีการเปลี่ยนงาน งานจะถูกชะลอ ต้องเรียนรู้งานใหม่ อาจเกิดผลกระทบ”

5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน 5.1 การใช้เทคโนโลยีช่วยในการบริหารจัดการงานให้เกิดความคล่องตัว เพื่อสนับสนุนการทำงานและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ 5.2 มหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนในการจัดซื้อโปรแกรมเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H1: “มีการใช้เทคโนโลยี เช่น โปรแกรม Canva Pro มีการซื้อ Server และระบบช่วยในการทำงาน หลังบ้านของเว็บไซต์ เพื่อสนับสนุนการทำงานหรือการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว”

S23: “มีการใช้เทคโนโลยี เช่น Zoom Google drive Canva เพื่อสนับสนุนการทำงานให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้ อยากให้มีการสนับสนุนโปรแกรม Adobe Acrobat Pro”

6) สภาพแวดล้อมการทำงาน 6.1 อุปกรณ์พื้นฐานมีส่วนสนับสนุนการทำงาน ถึงแม้ว่าอุปกรณ์บางชิ้นมีอายุการใช้งานที่นาน 6.2 การทำงานในเวลาราชการ เป็นสิ่งที่เหมาะสมที่สุด เนื่องจากสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกหรือหน่วยงานอื่น ๆ ได้สะดวก และเห็นว่ามีเวลาพักผ่อนที่เหมาะสม 6.3 สนับสนุนการทำงานจากที่บ้านหรือการปรับเวลาให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล งานบางอย่างสามารถทำได้โดยไม่ต้องอยู่ที่สำนักงาน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H3: “สภาพแวดล้อมการทำงานปัจจุบันสนับสนุนต่อการทำงาน โต๊ะ-เก้าอี้ เก้าอี้แต่สามารถใช้งานได้ ด้วยงบประมาณจำกัดทำให้ไม่สามารถซื้อใหม่ได้”

S14: “สภาพแวดล้อม เช่น โต๊ะ เก้าอี้ สนับสนุนต่อการทำงาน แต่คอมพิวเตอร์ มีความเก่าอายุการใช้งานมากกว่า 10 ปี ทำให้มีความช้าในการทำงาน”

7) ข้อเสนอแนะต่อการปรับปรุงแบบการบริหารจัดการ 7.1 การปรับปรุงแบบการบริหารจัดการควรเน้นไปที่การเข้าใจบริบทงานทั้งหมดและควรพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมกับงาน ผู้บริหารต้องเข้าใจนโยบายของแต่ละงานและมุ่งเน้นการพัฒนาความสามารถของบุคลากรในแต่ละด้าน เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาและขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ดี 7.2 ภาระงานและเงินเดือนควรสัมพันธ์กัน 7.3 องค์กรควรมีการสื่อสารให้ทุกระดับเข้าใจตรงกัน และไม่ควรรี้อสื่อสารแค่ในระดับหัวหน้างาน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H11: “วิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการ ปรับให้เหมาะสม รองรับภารกิจ โดยใช้นโยบายและการนำไปใช้จริงให้มากที่สุด เพราะทุกคนจะรู้บทบาทของแต่ละคน”

S1: “ผู้ดำเนินการหรือผู้บริหารควรมองบริบทโดยรวมทั้งหมด ไม่เอาความต้องการส่วนตัวมาใช้ ต้องมองทักษะของบุคลากรให้เหมาะสมกับแต่ละส่วนงาน”

ประเด็นความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง คือ 1) ประสิทธิภาพของรูปแบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารระบุว่า 1.1 มีขั้นตอนที่ซับซ้อนและเอกสารที่ต้องผ่านหลายขั้นตอนทำให้ล่าช้าและต้องใช้เวลาในการอนุมัติเอกสาร บุคลากรระบุว่า การผ่านเอกสารหลายขั้นตอนและการมีหลายคนตรวจสอบเป็นการช่วยให้เอกสารมีความถูกต้องและมีประสิทธิภาพมากขึ้น 1.2 ผู้บริหารสูงสุดอาจไม่ทราบรายละเอียดของงานในแต่ละส่วนที่ตนดูแล ทำให้เกิดช่องว่างในการสื่อสารและการจัดการ บุคลากรระบุว่า ผู้บริหารระดับสูงสามารถควบคุมและติดตามได้ดี 1.3 การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ทำให้กระบวนการทำงานสะดวกขึ้นและลดความผิดพลาด บุคลากรระบุว่า แม้มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย แต่ยังคงต้องใช้กระดาษควบคู่กัน ทำให้ภาระงานยังคงมีอยู่

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H9: “การผ่านเอกสารค่อนข้างเยอะ ถ้าหากไม่มีผู้อำนวยการสำนักงานยังคิดว่าจะดีกว่า”

S20: “มีประสิทธิภาพ เพราะมองว่าจะมีคนช่วยกลั่นกรองเอกสารก่อนจะถูกส่งออกไปภายนอก”

2) รูปแบบการบริหารจัดการในปัจจุบัน 2.1 ภาระงานของผู้ช่วยอธิการบดีบางคนเยอะเกินไปและต้องดูแลหลายงาน บุคลากรระบุว่า มีการมอบหมายงานให้ผู้ช่วยอธิการบดีดูแลและกำกับงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน 2.2 การแบ่งงานยังไม่ชัดเจนหรือบางงานมีการทับซ้อนกัน บุคลากรระบุว่า มีการแบ่งงานอย่างชัดเจนและกระจายงานเพื่อไม่ให้เกิดการสะดุด 2.3 การตรวจสอบเอกสารหลายขั้นตอนช่วยให้เอกสารสมบูรณ์และถูกต้องมากขึ้น บุคลากรระบุว่า การเพิ่มขั้นตอนการตรวจสอบทำให้เกิดความล่าช้าและขาดความยืดหยุ่นในการทำงาน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H6: “ผู้ช่วยอธิการบดีดูแลงานต่าง ๆ ซึ่งต้องยอมรับว่าภาระงานหลักของของผู้ช่วยอธิการบดี คืองานสอน ในขณะที่ผู้ช่วยอธิการบดีบางคนต้องดูแลหลาย ๆ ส่วนงาน ทำให้บางครั้งอาจจะดูแลหรือได้รับข้อมูลไม่ทั่วถึง”

S3: “มีการมอบหมายให้ผู้ช่วยอธิการบดี ดูแล/กำกับ แต่ละส่วนงานชัดเจน หากเกิดปัญหาผู้ปฏิบัติงานสามารถแจ้งหัวหน้างาน และส่งต่อไปยังผู้บริหารที่เกี่ยวข้องได้และสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด”

3) รูปแบบการบริหารจัดการที่จะสนับสนุนการดำเนินงาน 3.1 ควรมีรองผู้อำนวยการหลายคนเพื่อกระจายภาระงาน บุคลากรระบุว่า มีรองผู้อำนวยการเพียงคนเดียวก็เพียงพอ 3.2 ควรมีการกระจายงานให้ชัดเจนและให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีส่วนร่วมจากทุกระดับ บุคลากรระบุว่า ควรลดจำนวนงานในแต่ละงานให้กระชับและรวมงานที่ซ้ำซ้อนกัน 3.3 ให้มีการสนับสนุนค่าตอบแทนเพิ่มเติมสำหรับงานที่ทำเกินเวลาหรือมีทักษะพิเศษ บุคลากรไม่ได้พูดถึงการให้ค่าตอบแทนเพิ่มเติม

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H5: “อยากให้มียอานวยการสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตมีมากกว่า 1 คน เพื่อให้มีการกระจายงานไม่ให้ยอานาจไปอยู่ที่คนใดคนหนึ่ง เพราะถ้ามีผู้ยอานวยการสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต 1 คน จะให้งานเป็นคอขวดทำให้เพิ่มขึ้นตอนงาน ทำให้งานช้า”

S13: “อยากให้มียอานวยการตัดสินใจ หรือคนอนุมัติแค่ 1-2 คน เพราะตอนนี้จะต้องผ่าน 3-4 คนจะได้เกิดความรวดเร็วยิ่งขึ้น”

4) ความท้าทายในการปรับรูปแบบบริหารจัดการ 4.1 ความท้าทายในการมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากอำนาจการตัดสินใจอยู่ในมือของผู้บริหารหรือผู้ช่วยอธิการบดี และส่งผลต่อความรวดเร็วในการทำงาน บุคลากรระบุว่า ไม่ได้เน้นปัญหาเรื่องการมอบอำนาจโดยตรง แต่เน้นไปที่การปรับตัวของบุคลากรในการรับผิดชอบงานใหม่ ๆ และการเรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 4.2 หากผู้บริหารไม่มีความเชี่ยวชาญในงานที่ดูแลจะทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น บางครั้งต้องพึ่งพาผู้ช่วยอธิการบดีหรือหน่วยงานภายนอกเพื่อให้คำแนะนำ บุคลากร ไม่ได้แสดงความกังวลในเรื่องนี้มากนัก แต่เน้นไปที่การทำงานร่วมกับหัวหน้างานเพื่อหาทางออกจากปัญหาหากเกิดขึ้น และเชื่อว่าการปรับรูปแบบการบริหารจัดการจะมีผลกระทบในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรหรือภาระงานใหม่

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H2: “การปรับรูปแบบใหม่อาจจะมีการมอบอำนาจในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น ตอนนี้อยู่ก้ำกึ่งระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน ยังมีอำนาจไม่มากเพียงพอในการให้ข้อมูลหรือแจ้งข้อมูลบางอย่างกับผู้บริหาร”

S19: “มีความท้าทายให้คนในองค์กรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ และเกิดการปรับตัว ปรับทัศนคติในการทำงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

5) การใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน 5.1 มีการพัฒนาระบบเพื่อสนับสนุนการทำงาน แต่ยังมีปัญหาในการปรับตัวกับเทคโนโลยีที่ยังไม่ถนัด บุคลากรระบุว่า เน้นการใช้ระบบที่พัฒนาโดยวิทยาเขตภูเก็ตและวิทยาเขตอื่น ๆ แต่ยังขาดบางระบบที่ต้องการที่ยังไม่ได้รับการพัฒนา 5.2 มีการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายในการรายงานและติดตามผล แต่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยสนับสนุนการจัดซื้อโปรแกรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน บุคลากรระบุว่า ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่แล้วและการใช้งานที่สามารถใช้ได้ฟรี

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H3: “Google Product แต่ผู้ปฏิบัติงานบางคนไม่ถนัดด้านเทคโนโลยี แต่ยอมรับและอยู่ในช่วงปรับตัว โดยให้ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานเป็นผู้ให้คำแนะนำ”

S13: “ระบบ MAS ระบบออกใบเสร็จ อยากได้ระบบบริหารสัญญา ระบบออกใบเสนอราคา เคยขอไปแต่ยังไม่มีคนพัฒนาให้”

6) สภาพแวดล้อมการทำงาน 6.1 ปัญหาด้านการจัดการพื้นที่ทำงานซึ่งส่งผลให้ขาดความคล่องตัวในการทำงาน บุคลากรระบุว่า สภาพแวดล้อมไม่เพียงพอ แต่ไม่ได้พูดถึงปัญหาพื้นที่ทำงานเหมือนความคิดเห็นของผู้บริหาร 6.2 ให้มีการอัปเดตอุปกรณ์ แต่มีข้อจำกัดทางงบประมาณ ซึ่งเป็นสาเหตุให้ไม่สามารถซื้ออุปกรณ์ใหม่ได้ บุคลากรระบุว่า ความต้องการการปรับปรุงโต๊ะเก้าอี้ หรือคอมพิวเตอร์ที่ช้า แต่ไม่เน้นถึงการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ 6.3 ให้มีการปรับเวลาทำงานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล โดยต้องมีการคาบเกี่ยวกับเวลาราชการเพื่อสะดวกในการติดต่อกับหน่วยงานอื่น บุคลากรระบุว่า เน้นการทำงานในเวลาราชการ และการทำงานในเวลาราชการเป็นสิ่งที่เหมาะสมที่สุดและสะดวกต่อการประสานงาน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H6: “ขอให้ความเห็นเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง คืองานไอที ไม่ค่อยเหมาะสม เนื่องจากหน่วยงานไม่มีห้องทำงานที่เพียงพอ ทำให้ต้องแบ่งอยู่กระจายไป 2 ที่ และไม่ได้อยู่ใกล้ ๆ กับหน้างานหรือ Data Center ทำให้ไม่ค่อยมีคล่องตัวในการทำงาน”

S23: “สภาพแวดล้อมการทำงานปัจจุบันไม่สนับสนุนต่อการทำงาน โต๊ะทำงานที่ใช้ใช้ตั้งแต่เริ่มทำงานไม่เคยได้รับการเปลี่ยนแปลง”

7) ข้อเสนอแนะต่อการปรับรูปแบบการบริหารจัดการ 7.1 การปรับรูปแบบการบริหารจัดการเป็นการทดลองที่ไม่สามารถคาดเดาผลลัพธ์ได้และควรมุ่งเน้นที่การปรับทัศนคติของคนในองค์กร บุคลากรระบุว่า การบริหารจัดการในปัจจุบันดีอยู่แล้วและไม่เห็นจำเป็นต้องปรับอะไรเพิ่มเติม 7.2 ให้มีการปรับวิธีประเมินผลการทำงาน บุคลากรระบุว่า การประเมินผลการทำงานต้องพิจารณาจากเกณฑ์ต่าง ๆ บุคลากรไม่ได้รับคะแนนเต็มทั้งที่ทำงานหนัก 7.3 การประเมินผลมีความยุติธรรมและเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะการประเมินผลการทำงานปฏิบัติงาน บุคลากรระบุว่า การประเมินผลในบางกรณีไม่ยุติธรรม โดยเฉพาะในกรณีที่ไม่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมจากการทำงานหนัก

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H1: “ไม่ว่าจะปรับไปแนวไหนก็แล้วแต่ เป็นการทดลองไม่รู้ว่าจะปรับแล้วดีขึ้นหรือแย่กว่าเดิม ควรเน้นย้ำเรื่องคน ควรปรับ Mindset ของคนทั้งระดับผู้ปฏิบัติการและผู้บริหาร”

S4: “การบริหารดีอยู่แล้ว”

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ด้านบุคลากร

ประเด็นหลัก	ประเด็นย่อย	
	สอดคล้อง	ไม่สอดคล้อง
1. ทักษะและความรู้ของบุคลากร	1.1 ทักษะพื้นฐานเพียงพอในการปฏิบัติงาน	1.1 การย้ายตำแหน่งของบุคลากร
	1.2 การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี	1.2 การประเมินทักษะและการพัฒนา
	1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	1.3 การกระตุ้นการพัฒนาทักษะ
2. การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความรู้	2.1 ความสำคัญของการทำงานร่วมกัน	2.1 การจัดการทรัพยากร
	2.2 การใช้เทคโนโลยี	2.2 วิธีการประเมินผล
3. ปัญหาและความท้าทาย	3.1 ภาระงานที่มากเกินไป	3.1 ปัญหาในการพัฒนาทักษะบุคลากร
	3.2 ปัญหาด้านการสื่อสาร	3.2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง
	3.3 ความแตกต่างของทักษะบุคลากร	3.3 ความคาดหวังจากคณะและสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต
4. ข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากร	4.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร	4.1 การปรับทัศนคติของบุคลากร
	4.2 การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ	4.2 การเกลี้ยกล่อมงาน
	4.3 การพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร	4.3 การปรับโครงสร้างและการสื่อสาร

จากตารางที่ 4 ด้านบุคลากร พบว่า ประเด็นความคิดเห็นที่สอดคล้องระหว่างผู้บริหารและบุคลากร คือ 1) ทักษะและความรู้ของบุคลากร 1.1 บุคลากรมีทักษะและความรู้ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 1.2 ควรมีการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี เพื่อรองรับการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่ความเป็นนานาชาติและการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ 1.3 การพัฒนาและเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H4: “บุคลากรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต ม.อ. ภูเก็ต มีทักษะและความรู้ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน แต่อาจจะต้องเพิ่มเติมเรื่องสุขภาพจิต”

S18: “บุคลากรมีทักษะและความรู้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ด้วยประสบการณ์ที่ทำงานมานานแล้ว ทำให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ”

2) การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความรู้ 2.1 การทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคคลภายนอก เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย 2.2 การใช้เทคโนโลยีในการปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและการสื่อสาร

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H5: “ปัจจุบันมีหลายช่องทางให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม สามารถเข้าร่วมโครงการที่วิทยาเขตภูเก็ตจัดได้ หรือสามารถเลือกไปอบรมเองได้”

S12: “เห็นด้วยกับ Training Hour ต่อคนต่อปี เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในเรื่องที่ตนเองสนใจ และมีการตั้งงบประมาณ ต่อคนต่อปี อย่างชัดเจน”

3) ปัญหาและความท้าทาย 3.1 ภาระงานที่เยอะเกินไปทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองหรือทำงานได้ไม่เต็มที่ 3.2 ปัญหาการสื่อสารที่ส่งผลให้การทำงานล่าช้าหรือเกิดการทำงานซ้ำซ้อน 3.3 ความแตกต่างด้านทักษะและบุคลิกภาพของบุคลากรที่ทำให้การทำงานร่วมกันยาก

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H1: “ปัญหาและความท้าทายด้านบุคลากรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต คือ มีภาระงานเยอะไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง”

S2: “ความสมดุลของภาระงาน แต่ละคนมีภาระงานแตกต่างกัน มีภาระงานมากน้อยไม่เหมือนกัน”

4) ข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากร 4.1 ควรมีการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและการทำงานร่วมกันที่ดีขึ้น 4.2 ทักษะด้านภาษาอังกฤษเป็นสิ่งสำคัญ และควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 4.3 ผู้บริหารควรมอบหมายในการส่งเสริมการพัฒนาและเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร เพื่อให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาองค์กร

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H7: “ส่งเสริมให้จัดกิจกรรมนอกสถานที่ เพื่อเปิดมุมมองใหม่ ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน”

S13: “การไป outing ไม่มีมาหลายปีแล้ว ทำให้ไม่ค่อยได้รู้จักกัน ถ้ามีพนักงานใหม่ อยากให้ไปร่วมทำกิจกรรมร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ในองค์กร”

ประเด็นความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้อง คือ 1) ทักษะและความรู้ของบุคลากร ผู้บริหารระบุว่า 1.1 ปัญหาการโยกย้ายงานอาจทำให้บุคลากรไม่เหมาะสมกับตำแหน่งใหม่ บุคลากรไม่ได้กล่าวถึงปัญหานี้โดยตรง แต่มุ่งเน้นที่การพัฒนาเฉพาะทักษะภายในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย 1.2 การขาดทักษะที่ไม่เพียงพอในบางด้าน บุคลากร ระบุว่า ควรพัฒนาทักษะทางภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีเป็นหลัก 1.3 ความจำเป็นในการให้การสนับสนุนบุคลากรในการพัฒนาทักษะต่าง ๆ บุคลากรระบุว่า การพัฒนาทักษะที่ตอบโจทย์การทำงานในสายงานหลักเท่านั้น

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H1: “มีบางครั้งที่ถูกโยกย้ายงานไปหน้าที่ใหม่ ทำให้เกิดปัญหา เพราะตอนรับมา รับมาด้วยอีกตำแหน่ง แต่ย้ายให้ไปทำอีกตำแหน่ง”

S19: “มีทักษะและความรู้ที่เพียงพอ เพราะวิทยาเขตก็มีการทดสอบความสามารถหลายด้าน ก็ต้องมีความตื่นตัวในการพัฒนาทักษะแต่ละด้าน”

2) การสนับสนุนการพัฒนาทักษะและความรู้ 2.1 การจัดการทรัพยากรโดยใช้เทคโนโลยีจะช่วยประหยัดเวลาและต้นทุน บุคลากรระบุว่า การใช้เทคโนโลยีไม่ได้ช่วยแก้ไขปัญหการจัดการทรัพยากรทั้งหมด และการพึ่งพาเทคโนโลยีอาจทำให้เกิดความเสี่ยงในบางกรณี 2.2 เน้นการใช้ตัวชี้วัดผลที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม บุคลากรระบุว่า ให้ความสำคัญกับการประเมินผลในมุมมองที่กว้างและยืดหยุ่นมากขึ้น

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H8: “หากมีการจัดโครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ เห็นด้วยกับ Training Hour เพื่อพัฒนาทักษะความรู้ และมาช่วยในการทำงานให้ดีขึ้น”

S11: “ในส่วนของเว็บไซต์ไม่แน่ใจว่าอยู่ที่ระบบที่ใช้ไม่สนับสนุนเพียงพอหรือว่ามีผู้ที่ชำนาญเพียงพอที่จะทำเว็บไซต์ให้ลื่นไหลได้”

3) ปัญหาและความท้าทาย 3.1 การไม่อยากพัฒนาตนเองเนื่องจากอายุการทำงานที่ยาวนาน บุคลากรระบุว่า ทักษะการพัฒนาของบุคลากรไม่เท่ากันโดยเฉพาะการขวนขวายหาความรู้ 3.2 ความกลัวและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร บุคลากรระบุว่า ปัญหาของการยึดติดกับวิธีการทำงานเดิมและไม่ยอมรับการพัฒนา เป็นการแสดงออกถึงปัญหาความต้านการเปลี่ยนแปลง 3.3 ความคาดหวังที่คณะมีต่อสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต โดยบุคลากรต้องทำงานให้ครบถ้วนตามที่คณะต้องการ บุคลากรระบุว่า ความไม่เท่าเทียมกันในการสื่อสารให้กับทุกคนในองค์กร อาจทำให้บางคนไม่รู้สึกถึงการคาดหวังที่ชัดเจน

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H4: “ด้วยอายุการทำงานบางคนทำงานมานานแล้วความรู้สึกว่าไม่อยากพัฒนาตนเอง ไม่อยากมีภาระเพิ่ม แต่หากเพื่อนได้ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็พร้อมที่จะสนับสนุนและมีความยินดีด้วย”

S10: “มองว่าทักษะของแต่ละคน และช่วงวัยของแต่ละคน จะเป็นปัญหามากกว่า การขวนขวายหาความรู้ต่างๆ อาจจะต่างกัน”

4) ข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากร 4.1 การปรับทัศนคติและการเรียนรู้การทำงานร่วมกันในองค์กร บุคลากรระบุว่า การพัฒนาทัศนคติของบุคลากรในด้านการพัฒนาอาชีพ แต่ไม่ได้เน้นการปรับทัศนคติในเชิงการทำงานร่วมกันโดยตรง 4.2 การกระจายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน บุคลากรระบุว่า ควรดูภาระงานให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคน 4.3 องค์กรควรพัฒนาทักษะความรู้ของบุคลากรและควรนำเทคโนโลยีมาใช้ บุคลากร ระบุว่า การสื่อสารและให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์:

H8: “ควรมีการปรับทัศนคติของบุคคล และอำนาจที่ถือครอง เรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน ด้วยความเป็นพี่เป็นน้องกัน”

S15: “เน้นการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรให้มีความชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้น”

สรุปและอภิปรายผล

1. ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย

ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันแสดงให้เห็นว่าทุกฝ่ายรับรู้ถึงความสำคัญของการมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติและความท้าทายที่เกิดขึ้น สอดคล้องกับ Knight (2020) มหาวิทยาลัยที่มีวิสัยทัศน์สู่ความเป็นนานาชาติจะพัฒนาหลักสูตรที่รองรับการศึกษาในระดับสากล และนักศึกษาต่างชาติมีส่วนช่วยสำคัญต่อมหาวิทยาลัย วิทยาลัย ชุมชนท้องถิ่น รัฐ และเศรษฐกิจของประเทศ และมีมุมมองต่อความชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์ (Singh, 2021) สอดคล้องกับ Namsena et al., (2023) ในการจัดทำกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการเป็นการขยายโอกาสเพื่อผลลัพธ์ที่ยั่งยืน โดยปรับวิธีคิด กระบวนทัศน์ของบุคลากร เพื่อมองหาโอกาสจากสิ่งที่ท้าทาย แสดงความเป็นตัวตนให้เป็นที่รับรู้ต่อสาธารณะชน เพื่อขยายผลความสำเร็จ และผลักดันการไปสู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม ความไม่สอดคล้องมาจากความแตกต่างในการมองศักยภาพขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร และความคืบหน้าของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับ Cortés et al. (2022) คำแถลงพันธกิจ เป็นหนึ่งในเครื่องมือที่ใช้กันมากที่สุดในการวางแผนและการจัดการ มหาวิทยาลัยทั่วโลกได้นำคำแถลงพันธกิจ ไปใช้ในกระบวนการวางแผนและการจัดการความรู้ คำแถลงพันธกิจของมหาวิทยาลัยต้องการความครอบคลุมและข้อความที่หลากหลายเพื่อสื่อสารวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติของตนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความเชื่อมั่นต่อความสำเร็จของแผนและการรับรู้ภายในองค์กร และปัจจัยที่สำคัญในการรับมือกับความท้าทาย ได้แก่ แผนการต่อเนื่องในการเรียนรู้และการสอน กลยุทธ์การเรียนรู้ออนไลน์และโครงสร้างพื้นฐาน การสนับสนุนจากสถาบันเพื่อพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัล การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่เชื่อถือได้ โครงสร้างการจัดการเหตุการณ์ที่ยืดหยุ่น และความรู้สึกเป็นชุมชนที่เข้มแข็งระหว่างพนักงานและนักศึกษา (Krsmanovic et al., 2024)

2. ด้านโครงสร้างองค์กร

ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์กรปัจจุบันมีความเหมาะสมกับการกิจและหน้าที่ในหลายด้าน สอดคล้องกับ Almazrouei et al. (2024) โครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย การจัดระเบียบทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและการส่งมอบบริการหลายมิติของโครงสร้างองค์กรรวมถึงความเชี่ยวชาญ การกำหนดมาตรฐาน การกำหนดรูปแบบ การรวมศูนย์ และการจัดเรียงรูปแบบองค์กร มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน สอดคล้องกับ Thippanya (2021) การจัดการเป็นลักษณะของการทำงานหรือกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามที่วัตถุประสงค์ได้ตั้งไว้ โดยมีการจัดแบ่งโครงสร้าง หน้าที่การทำงาน ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนและเหมาะสม การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร การสื่อสารที่ดี และการคำนึงถึงผลกระทบด้านจิตใจของบุคลากร ซึ่งล้วนสนับสนุนการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Pholbumroongwatchara (2024) การดำเนินงานด้านความยั่งยืนองค์กรต้องให้ความสำคัญด้านการพัฒนาบุคลากร การสร้างความร่วมมือของบุคลากร เนื่องจาก

บุคลากรเป็นบุคคลที่ลงมือทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การสื่อสารขององค์กรที่มีความมุ่งมั่นมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการรับรู้ถึงความต้องการขององค์กร ซึ่งนำไปสู่การมีส่วนร่วมของพนักงานกับองค์กรและพฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงาน (Men et al., 2024) และความยุติธรรมในองค์กรมีบทบาทเป็นตัวแปรเชิงปานกลางที่ส่งผลกระทบต่อทัศนคติของพนักงานและการรับรู้คุณค่าความที่มีต่อการต่อต้านขององค์กร หมายความว่า การต่อต้านจะเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติอย่างไม่ยุติธรรม (Stark, 2023)

อย่างไรก็ตาม ยังมีข้อจำกัดบางประการที่ต้องการการปรับปรุง เช่น การกระจายภาระงานให้เหมาะสมลดความซ้ำซ้อน รวมถึงการควบคุมงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันให้ทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ Drechsler & Kattel (2020) การปรับเปลี่ยนมีความสำคัญต่อการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าและบรรลุคุณค่าสาธารณะ และ การปรับปรุงกรอบองค์กรที่มีอยู่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ การปรับโครงสร้างที่มีการจัดการอย่างเป็นทางการและรวมศูนย์ เพื่อสร้างรูปแบบการจัดการองค์กรที่ยืดหยุ่นและผสมผสาน ซึ่งส่งผลดีต่อการตัดสินใจที่สำคัญในบริการสาธารณะ นอกจากนี้ การขาดผู้ช่วยอธิการบดีในบางส่วนงานอาจก่อให้เกิดช่องว่างในการบริหารจัดการการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจและบทบาทที่ชัดเจน (Osborne et al., 2021) สอดคล้องกับ Jitaree & Saengkhiew (2024) โครงสร้างขององค์กร ด้านการแบ่งงานกันทำ ด้านสายการบังคับบัญชา และด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านความทันเวลา ด้านความถูกต้องในการรายงานผล และด้านความสามารถตรวจสอบได้ และด้านบริหารจัดการกำลังคน ภาครัฐควรจัดทำแผนอัตรากำลังโดยวิเคราะห์วางแผนนโยบายเตรียมข้อมูลกำลังคน (Kosit & Anusonphat, 2024)

3. ด้านระบบบริหารจัดการ

ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ Annosi et al. (2023) องค์กรต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร รูปแบบการทำงาน การพิจารณาในการเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การลดขั้นตอนเอกสาร กระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีและระบบออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ รวมถึงการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยในการจัดหาโปรแกรม สอดคล้องกับ Thippanya (2021) การสร้างเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมขึ้นมาใช้ เช่น การสร้างระบบฐานข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูล หรือสร้างระบบการแบ่งปันข้อมูลระหว่างสังกัด (Data Sharing) การสร้างกระบวนการหรือวิธีการทำงานและความคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ช่วยให้ขั้นตอนการทำงานเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ การปรับปรุงรูปแบบการบริหารงาน การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงาน สอดคล้องกับ Kucharska & Bedford (2020) ผลกระทบของบรรยากาศการเรียนรู้ต่อการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีการยอมรับความผิดพลาดเป็นตัวอย่าง และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพถือเป็นประเด็นสำคัญ สอดคล้องกับ Pongsopa et al. (2023) การติดต่อสื่อสารที่คลุมเครือของบุคลากรด้านการบินเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากร อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของผู้โดยสารที่มาใช้บริการ และการแสดงความ

คิดเห็นของพนักงาน ช่วยเพิ่มความไว้วางใจในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรมีผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงานในภาครัฐ (Iddrisu & Mohammed, 2024)

อย่างไรก็ตาม มีมุมมองต่างกันเรื่องการผ่านเอกสารและการใช้เทคโนโลยี โดยผู้บริหารเสนอให้ลดขั้นตอนและกระจายอำนาจ ขณะที่บุคลากรมองว่าขั้นตอนหลายชั้นช่วยเพิ่มความถูกต้อง สอดคล้องกับ Justina et al. (2022) การพัฒนาระบบการจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์บนคลาวด์ที่มีความปลอดภัย เพื่อลดปัญหาความไม่มีประสิทธิภาพและข้อผิดพลาดจากการจัดการเอกสารในรูปแบบกระดาษ เช่น การใช้เวลามาก การเกิดข้อผิดพลาด และการซ้ำซ้อนของข้อมูล ปัญหายังรวมถึงการบริหารงานโดยผู้ช่วยอธิการบดีหลายคน สอดคล้องกับ Ujir et al. (2020) โดยบุคลากรมองว่าภาระงานที่สูงขึ้นนำไปสู่คุณภาพการสอนที่ลดลง ทำให้ผู้บริหารต้องเผชิญความท้าทายในการจัดการปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบเพื่อรักษาคุณภาพการศึกษา และทีมฝ่ายสนับสนุนจะมีรูปแบบการทำงานที่ชัดเจนตามระบบบังคับบัญชา ดังนั้น ทีมบุคลากรฝ่ายสนับสนุนของคณะจึงต้องเข้าใจในบริบทการทำงานและการแก้ไขปัญหา ค่าตอบแทนสำหรับงานเกินหน้าที่และการประเมินผลที่ยุติธรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ (Chanwichit & Jadesadalug, 2017) สอดคล้องกับ Devates et al. (2024) ภาระงานมีผลกระทบเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ยิ่งภาระงานของพนักงานสูงขึ้น ก็จะยิ่งกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้นและแสดงประสิทธิภาพที่ดีกว่า ชีวิตการทำงานที่สมดุลในด้านการจัดการที่ยืดหยุ่น นโยบายด้านสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรภาครัฐ (Emmanuel et al., 2023) และการกำกับติดตามและประเมินผลรวมทั้งค่าจ้างและสวัสดิการ องค์กรภาครัฐมีการปฏิบัติตามแนวทางของระเบียบของทางราชการ การปรับพื้นที่และเวลาการทำงาน (Kosayodom et al., 2024) สอดคล้องกับ Laopiam & Onsampant (2014) การบริหารของมหาวิทยาลัยมีหน่วยงานใหญ่และหน่วยงานย่อยอาจจะทำให้มีการบริหารยังไม่ทั่วถึงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลงอันเนื่องมาจากความพร้อมความทันสมัยของวัสดุอุปกรณ์ในหน่วยงานที่ใช้งาน

4. ด้านบุคลากร

ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันแสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีทักษะและความรู้เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ Thippanya (2021) การพัฒนาฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังไว้ ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนามา และองค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และยังต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความรู้อย่างต่อเนื่อง ความแตกต่างด้านทักษะของบุคลากร องค์กรจึงควรมุ่งเน้นการพัฒนาผ่านกิจกรรมและการฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพโดยรวม สอดคล้องกับ Raymond (2023) กิจกรรมการสร้างทีมมีอิทธิพลอย่างมากต่อแรงจูงใจและการพัฒนาของพนักงาน ดังนั้น องค์กรควรดำเนินการเพื่อเสริมสร้างโปรแกรมการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตาม ยังจำเป็นต้องพัฒนาทักษะเพิ่มเติมในด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สอดคล้องกับ Khatayanon et al. (2024) การพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างความสามารถทางภาษาอังกฤษรอบอ่างอิงของสหภาพยุโรป (CEFR) ทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเพิ่มความสามารถทางด้านภาษาอังกฤษให้กับครูและนักเรียน การรับฟังของพนักงานในองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการรับรู้และความสามารถของพนักงาน ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีทัศนคติเชิงบวกต่อการยอมรับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในสถานที่ทำงาน และนำไปสู่พฤติกรรมแสดงความคิดเห็นของพนักงาน แม้บุคลากรจะมองว่าการพัฒนาในปัจจุบันเพียงพอต่อความต้องการขององค์กร แต่ผู้บริหารเห็นว่ายังคงมีช่องว่างในการพัฒนา ทั้งนี้ ความเต็มใจในการพัฒนาทักษะและการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงอาจแตกต่างกันในแต่ละฝ่าย (Dong et al., 2024) สอดคล้องกับ Potosky & Azan (2023) สำหรับผู้นำองค์กร การนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในที่ทำงาน หมายถึง การมีอิทธิพลต่อพนักงานให้ทำสิ่งใหม่หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน สำหรับพนักงาน การนำการเปลี่ยนแปลงไปใช้ในที่ทำงาน หมายถึง การต้องแยกตัวจากกิจวัตรและระบบสังคมที่คุ้นเคย เรียนรู้และฝึกปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง และจินตนาการถึงอนาคตที่การเปลี่ยนแปลงนั้นมีคุณค่าในองค์กร องค์กรควรให้ความสำคัญกับการมุ่งเน้นบุคคลในขณะทำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เนื่องจากพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นบุคคลช่วยลดผลเสียที่อาจเกิดจากพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งจำเป็นต่อการรักษาความสามารถในการแข่งขันในยุคดิจิทัล (Weber et al., 2022) และการจัดองค์การสู่องค์กรนวัตกรรมการศึกษา เป็นการจัดกลุ่มคนที่มีหน้าที่ต้องปฏิบัติร่วมกัน เพื่อทำกิจกรรมที่องค์การได้กำหนดขึ้นโดยต้องมีแนวทางที่จัดการวางแผนและการแบ่งงานในองค์การให้แต่ละคนในองค์การได้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tummatasananon, 2023)

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดความคลุมเครือ ลดความต่อต้านการเปลี่ยนแปลง อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการปรับโครงสร้างองค์กรในระยะยาว ทั้งนี้ การสื่อสารถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยสามารถจำแนกออกเป็น 4 ด้านหลัก ได้แก่

1. ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย การสื่อสารพันธกิจและวิสัยทัศน์จากผู้บริหารไปสู่บุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางขององค์กร
2. ด้านโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารต้องมีการสื่อสารที่ชัดเจนกับบุคลากรเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมือ อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ด้านระบบบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีและระบบสนับสนุนที่ทันสมัยมาใช้ในองค์กรต้องได้รับการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาขององค์กร

4. ด้านบุคลากร ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและสะท้อนถึงความต้องการในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานภายใต้โครงสร้างองค์กรใหม่ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานสามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

1. ควรพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการยอมรับการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยเน้นให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการปรับตัวของบุคลากร ทั้งด้านทัศนคติ แรงจูงใจ การสื่อสารภายในองค์กร และแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

2. ควรศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น (Agile Organization Structure) เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น โดยเน้นเรื่องความคล่องตัวและการกระจายอำนาจในการบริหาร

3. ควรใช้แนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Employee Development) เป็นกลยุทธ์สำคัญในการสนับสนุนบุคลากรให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร: ควรลดส่วนงานที่มีความซ้ำซ้อน และกระจายภาระงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

2. การสื่อสารภายในองค์กร: ควรมีการสื่อสารอย่างชัดเจนระหว่างผู้บริหารและบุคลากร โดยอาจใช้เทคโนโลยีในการกระจายข้อมูลเพื่อให้ทุกฝ่ายเข้าใจแนวทางการเปลี่ยนแปลงตรงกัน

3. การพัฒนาทักษะบุคลากร: ควรมีการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านภาษาอังกฤษและการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นนานาชาติ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย นโยบายที่มุ่งสู่ความเป็นนานาชาติจะสามารถเพิ่มขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีการจัดการที่สมดุลเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในทางตรงกันข้าม กรณีผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันเกี่ยวกับการมุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ อาจส่งผลให้การพัฒนามหาวิทยาลัยไม่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขได้ผ่านการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการดำเนินนโยบายอย่างค่อยเป็นค่อยไป

2. ด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและการแบ่งหน้าที่ที่เหมาะสมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ส่งเสริมความร่วมมือ และการสื่อสารที่ดี ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ กรณีผู้บริหารและบุคลากรมีความ

คิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อาจนำไปสู่การขาดความเข้าใจร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น ประสิทธิภาพลดลง และอาจก่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ตึงเครียด

3. ด้านระบบบริหารจัดการ ระบบบริหารจัดการที่ดีช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดข้อผิดพลาด และส่งเสริมการเติบโตของบุคลากร การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้สามารถช่วยปรับปรุงกระบวนการทำงาน และสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ กรณีผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อาจส่งผลให้การทำงานล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และเกิดความขัดแย้งภายในองค์กร อีกทั้งการนำเทคโนโลยีหรือการพัฒนาบุคลากรอาจถูกมองข้ามหรือไม่ได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

4. ด้านบุคลากร การพัฒนาบุคลากรช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน โดยบุคลากรมีทักษะและความรู้ที่เพียงพอ ทำให้การทำงานราบรื่น การพัฒนาศักยภาพผ่านการฝึกอบรมและกิจกรรมช่วยให้พนักงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเสริมสร้างทักษะด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีช่วยให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในยุคดิจิทัล กรณีผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน อาจส่งผลให้แนวทางการพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย การพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ไม่เหมาะสมอาจทำให้พนักงานขาดความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจก่อให้เกิดความต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและทำให้การจัดการองค์กรล่าช้าหรือไม่สามารถปรับตัวได้อย่างทันทั่วทั้ง

ข้อเสนอแนะครั้งต่อไป

1. ผลการศึกษานี้สามารถนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต ให้สอดคล้องกับการขยายตัวของสถาบัน
2. สามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบายของผู้บริหารในการบริหารและปรับโครงสร้างองค์กร
3. ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการจัดการทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
4. สามารถเป็นต้นแบบให้มหาวิทยาลัยอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรของตนเอง

References

- Almazrouei, F., Sarker, A. E., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services. *Heliyon*, 10(13), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261>
- Annosi, M. C., Capo, F., Appio, F. P., & Bedetti, I. (2023). Unveiling micro-foundations of digital transformation: Cognitive models, routines, and organizational structures in agri-food SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 197, 122922. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122922>
- Chanwichit, C., & Jadesadalug, V. (2017). Factors that influence team performance: Aspects of teamwork in the educational department. *Panyapiwat Journal*, 9(2), 95–106.
- Cortés, J. D., Rivera, L., & Carbonell, K. B. (2022). Mission statements in universities: Readability and performance. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100183>
- David, S., Zinica, D., Bărbuță-Mișu, N., Savga, L., & Virlanuta, F. O. (2024). Public administration managers' and employees' perceptions of adaptability to change under the “future of work” paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123088. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123088>
- Devates, Y. H., Prayekti, & Subiyanto, D. (2024). Strengthening productivity: Role analysis of workload, compensation, work environment, and work discipline. *Journal of Management and Business*, 7(1), 64–85. <https://doi.org/10.22515/relevance.v7i1.8716>
- Dong, E., Liu, H., Li, J. Y., & Lee, Y. (2024). Motivating employee voicing behavior in optimizing workplace generative AI adoption: The role of organizational listening. *Public Relations Review*, 50(5), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102509>
- Drechsler, W., & Kattel, R. (2020). Debate: The developed civil servant-Providing agility and stability at the same time. *Public Money & Management*, 40(8), 1–2. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1729522>
- Emmanuel, E. E., Baridam, D., & Brownson, C. (2023). Work-life balance and organizational performance in the Nigeria police force, Ikot Akpan Abia Uyo, Akwa Ibom State. *International Journal of Advanced Academic Research*, 9(6), 235–264.

- Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101096>
- Jitaree, K., & Saengkhiew, P. (2024). The organizational structure and internal control systems affecting the efficiency of accounting operations in the ethanol business in Thailand. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 9(6), 34–48.
- Justina, I. A., Abiodun, O. E., & Olutomisin, M. O. (2022). A secured cloud-based electronic document management system. *International Journal of Innovative Research & Development*, 11(12), 38–45. <https://doi.org/10.24940/ijird/2022/v11/i12/DEC22010>
- Kappal, R., & Mishra, D. K. (2024). Impact of executive isolation on leadership and learning culture: A study across chief executive officers and employees of technology enterprises in India. *The Learning Organization*, 31(6), 863–883. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0081>
- Khattiyanon, T., Sujaree, T., Jantachum, N., & Samano, P. (2024). Development of training curriculum on using English for pre-service teachers aligned with the Common European Framework of Reference for Languages (CEFR). *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(5), 271–292.
- Khwanchuai, W., Thammajai, S., & Chirinang, P. (2024). Development of human resources towards innovative organizations. *Thailand Islamic Journal*, 1(1), 51–60.
- Klunyakornkul, K. (2020). The study of factors which impact organizational structure design: A case study of an IC design and development company in Thailand [Master's thesis, Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/5074>
- Knight, J. (2020). The internationalization of higher education scrutinized: International program and provider mobility. *Sociologias*, 22(54), 176–199. <https://doi.org/10.1590/15174522-97865>
- Komaratat, N. (2021). *The organization restructuring improvement under the concept of new public management: A case study of sports division, culture, sports and tourism department, Bangkok metropolitan administration* [Master's thesis, Ramkhamhaeng University]. <https://www3.ru.ac.th/mpa-abstract/index.php/abstractData/viewIndex/444>

- Kosayodom, P., Kanjanapabu, K. P., & Kuakob, V. (2024). Hybrid working in Thai public organizations: Impact study on efficiency and job satisfaction. *Academic Journal for the Humanities and Social Sciences Dhonburi Rajabhat University*, 7(3), A43–A56.
- Kosit, S., & Anusonphat, N. (2024). Development of human resource management system towards a high performance organization in accordance with good governance principles. *Journal of MCU Nakhondhat*, 11(10), 1–11.
- Krsmanovic, B., Weissbrodt, R., Bürki, F., Fournier, C.-A., Glassey-Previdoli, D., Imboden, S., Pillet, L., Repetti, M., & Mella, A. S. (2024). Developing good practices and organisational resilience during the COVID-19 pandemic: A retrospective qualitative case study in a higher education institution. *Safety Science*, 178, 1–12.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2024.106626>
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. D. (2020). Love your mistakes! They help you adapt to change: How do knowledge, collaboration and learning cultures foster organizational intelligence? *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1329–1354.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0052>
- Laopiam, R., & Onsampant, S. (2014). The administration affecting officers' organizational commitment of Kasetsart University, Kamphaeng Saen Campus. *Journal of Educational Administration, Silpakorn University*, 4(2), 152–164.
- Li, L., Bibi, M., Hussain, Y., & Xiao, D. (2025). Examining sustainable hospitality practices and employee turnover in Pakistan: The interplay of robotics awareness, mutual trust, and technical skills development in the age of artificial intelligence. *Journal of Environmental Management*, 373, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.123922>
- Liu, M., Zhao, J., & Liu, H. (2025). Digital transformation, employee and executive compensation, and sustained green innovation. *International Review of Financial Analysis*, 97, 103873. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103873>
- Lou, Z., Wang, C., Liu, Y., & Xu, J. (2023). It takes two to tango: Impact of salary co-movement between top executives and ordinary employees on corporate innovation. *Finance Research Letters*, 55, 103935. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103935>
- Macedo, M. I. V. Q., Ferreira, F. A. F., Dabić, M., & Ferreira, N. C. M. Q. F. (2024). Structuring and analyzing initiatives that facilitate organizational transformation processes: A

- sociotechnical approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 209, 123739.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123739>
- Men, L. R., Thelen, P. D., & Qin, Y. S. (2024). The impact of diversity communication on employee organizational identification and employee voice behaviors: A moderated mediation model. *Public Relations Review*, 50(4), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102492>
- Namsena, A., Ploysopon, A., & Skunhom, V. (2023). Participation process in the strategic planning for the faculty of education to strengthen the identity of the university. *Journal of Early Childhood Education Management*, 5(2), 52–64.
- Nasiru, I. A. (2024). The role of change readiness in the relationship between learning organisation and successful change implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 37(5), 849–865. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2023-0136>
- Ojogiwa, O. T., & Qwabe, B. R. (2021). Leveraging the management of organisational cultural change for improved change outcomes in the Nigerian public health sector. *African Journal of Governance and Development*, 10(1), 61–79.
- Osborne, S. P., Powell, M., Tie, C., & Strokosch, K. (2021). New development: ‘Appreciate-engage-facilitate’-The role of public managers in value creation in public service ecosystems. *Public Money & Management*, 41(2), 1–4.
<https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1916189>
- Pholbumroongwatchara, P. (2024). Sustainable operational strategies of resort businesses certified by green hotel standard in Phuket province: Case studies of Kalima Resort and Spa Phuket, Peach Hill Hotel, and Arinara Bangtao Beach Resort. *Sarasatr: Journal of Architecture and Design*, 3, 608–621.
- Pongsopa, K., Sarnsingtha, S., & Plangwattana, W. (2023). Ambiguous communication of aviation personnel contributing to aircraft accidents. *Journal of Technical Education Development*, 35(126), 3–10.
- Potosky, D., & Azan, W. (2023). Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100927.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100927>

- Raymond, S. (2023). *Impact of team-building activities on employee motivation in Tanzania renewable energy companies* [Master's thesis, Institute of Accountancy Arusha]. IAA Digital Repository. <http://repository.iaa.ac.tz:8080/xmlui/handle/123456789/2287>
- Singh, N. (2021). The economic contribution of international students in higher education in the United States: A review. *4D International Journal of Management and Science*, 12(1), 6.
- Stark, A. W. (2023). Getting to diversity: An examination of the antecedents and outcomes of resistance to diversity-related organizational change. *International Journal of Organization Theory & Behaviour*, 26(1–2), 1–20. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-04-2022-0077>
- Thippanya, C. (2021). *Improving human resources management to an agile organization: A case study of the HR chatbot program of HR division at customs department* [Master's thesis, Chulalongkorn University]. Chulalongkorn University Theses and Dissertations (Chula ETD). <https://digital.car.chula.ac.th/chulaetd/8005/>
- Tummatasananon, S. (2023). Management toward an organization of educational innovation. *Journal of MCU Peace Studies*, 11(4), 1658–1667.
- Ujir, H., Salleh, S. F., Marzuki, A. S. W., Hashim, H. F., & Alias, A. A. (2020). Teaching workload in 21st century higher education learning setting. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(1), 221–227. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i1.20419>
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225–238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- Wibisono, A. (2024). Workarounds arise from a brokerage structure in the organisation: Case study insights. *Procedia Computer Science*, 234, 741–747. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.060>