



ปัจจัยที่ส่งผลต่อภารกิจและการดำเนินงาน เพื่อการออกแบบโครงสร้างองค์กร  
ของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต  
Factors Influencing the Mission and Operations for Organizational Structure  
Design of the Phuket Campus Office Prince of Songkla University  
Phuket Campus

อนิสา ขนาดผล<sup>1</sup> สุภาภรณ์ ช่อแก้ว<sup>2</sup> ณาราภท ใจตรง<sup>3</sup> และ พิมพ์ลภท หนูคง<sup>4</sup>  
Anisa Kanadphol,<sup>1</sup> Supaporn Chorkaew,<sup>2</sup> Naraphat Jaitrong<sup>3</sup> and Pimlapat Nhukong<sup>4</sup>

Article History

Receive: October 24, 2024  
Revised: December 4, 2024  
Accepted: December 9, 2024

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภารกิจและการดำเนินงาน เพื่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มเป้าหมายคือผู้บริหาร จำนวน 16 คน และบุคลากรสายอำนวยการ จำนวน 23 คน คัดเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารและบุคลากรสายอำนวยการ วิเคราะห์เนื้อหาโดยการบรรยายและการพรรณนาผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปรับโครงสร้างองค์กร ได้แก่ นโยบายที่เน้นการพัฒนาไปสู่ความเป็นนานาชาติ การลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพ ผ่านการใช้เทคโนโลยี นอกจากนี้ การกระจายอำนาจ การตัดสินใจและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์กร ข้อเสนอแนะในการปรับโครงสร้างองค์กร ควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากร การพัฒนาเทคโนโลยี การปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มความโปร่งใส การเสริมสร้างความเป็นผู้นำและการพัฒนาทักษะบุคลากรในทุกระดับ ช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว ตามกรอบแนวคิด PEOPLE เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการทรัพยากรและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมตอบสนองต่อความท้าทายและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงในบริบทระดับนานาชาติ

คำสำคัญ : โครงสร้างองค์กร ; ประสิทธิภาพ ; ปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ; ความยืดหยุ่น ; สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต

<sup>1</sup> นักวิชาการอุดมศึกษาชำนาญการ งานนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต, Professional Higher Educational Officer, Policy Strategy and Planning Division, Prince of Songkla University, Phuket Campus

<sup>2,3</sup> นักวิชาการอุดมศึกษา งานนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต, Higher Educational Officer, Policy Strategy and Planning Division, Prince of Songkla University, Phuket Campus

<sup>4</sup> นักวิชาการอุดมศึกษา งานบริหารทรัพย์สิน มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต, Higher Educational Officer, Asset Management Division, Prince of Songkla University, Phuket Campus



## ABSTRACT

The purpose of this research was to study the factors influencing the mission and operations for organizational structure design of the Phuket Campus Office, Prince of Songkla University, Phuket Campus. This research was a qualitative study. Target groups consist of 16 executives and 23 administrative personnel, selected through purposive sampling. The data was collected using a semi-structured interview form, with in-depth interviews conducted with both groups. The data was analyzed using descriptive and narrative methods. The results revealed that key factors affecting organizational restructuring include policies that aim at internationalization, reducing operational redundancies, and enhancing efficiency through technology. Additionally, decentralizing decision-making and encouraging participation of all levels of staff were identified as crucial elements supporting organizational change. The recommendations for restructuring focus on resource allocation, technological development, process improvement to reduce complexity and increase transparency, fostering leadership, and developing personnel skills at all levels. These initiatives are essential for achieving strategic goals and ensuring long-term sustainability, according to the PEOPLE framework, which is a tool to effectively manage resources and personnel, enabling the organization to respond to challenges and evolving goals within the international context.

**Keywords :** Organizational Structure ; Efficiency ; Factors Affecting Operations ; Flexibility ; Phuket Campus Office

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรงในทุกด้าน ทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม รวมถึงการเกิดโรคระบาดต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วน การวิเคราะห์สถานการณ์ ปรับมุมมอง เปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความได้เปรียบจากคู่แข่ง กระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยองค์กรให้สามารถลำดับขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีทิศทาง มีแนวทางที่ชัดเจนในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้น สนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Industry network, 2020) ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาของไทยเป็นองค์กรที่ได้รับผลกระทบและเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลง เช่น ด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ทำให้ระบบการศึกษาและการกระจายองค์ความรู้เริ่มถูกเคลื่อนย้ายไปอยู่บนพื้นที่อินเทอร์เน็ตและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีมากขึ้น ข้อมูลจากองค์การสหประชาชาติ (UN, 2024) แสดงให้เห็นว่า จำนวนประชากรโลกจะเพิ่มขึ้นเป็น 8 พันล้านคน และมีสัดส่วนของประชากรที่มีอายุมากกว่า 65 ปี คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 10 ในปัจจุบัน เป็นร้อยละ 16 ภายในปี พ.ศ.2593 และในยุคดิจิทัล สิ่งต่างๆ บนโลกกำลังถูกเปลี่ยนแปลงรูปแบบ วิธีการ จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการลาออกจากงาน ที่ในอนาคตมีแนวโน้มจะสูงขึ้นหลายเท่าตัว ทั้งนี้ กลุ่มที่กำลังเข้ามาสู่วัยแรงงาน คาดการณ์กันว่า คนที่เกิดหลัง พ.ศ.2541-2565 จะมาเป็นกำลังหลักในตลาดแรงงานของประเทศกว่า ร้อยละ 20 (Phachachat, 2019) การเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาและทักษะต่างๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเตรียมพร้อมเพื่อรองรับความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน นอกจากนี้ การลดลงของจำนวนผู้สมัครเรียนในสถาบันอุดมศึกษาของไทยก็เป็นอีกหนึ่งปัญหาที่ทวีความรุนแรงขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงนี้ รายงานจากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ชี้ให้เห็นว่า จำนวนการสมัครเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยของไทยลดลงในปี พ.ศ.2565 โดยลดลงร้อยละ 5 จากปีก่อนหน้า (MHESI, 2024) โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต ที่ถูกกำหนดให้เป็นวิทยาเขตนานาชาติ ต้องเผชิญกับปัญหาการลดลงของนักศึกษาที่สมัครเข้าเรียนในหลักสูตรนานาชาติ ปัญหานี้ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินและการบริหารจัดการของวิทยาเขตภูเก็ต ทำให้จำเป็นต้องค้นหาแนวทางใหม่ๆ ในการเพิ่มรายได้และพัฒนาบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการทั้งของผู้เรียนและภาคธุรกิจ (Siririn, 2022)

จากสถานการณ์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต จำเป็นต้องออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ซึ่งจะต้องพิจารณาจากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและภารกิจหลักในแต่ละด้านของวิทยาเขตภูเก็ต

โดยในปัจจุบันยังขาดการศึกษาที่ครอบคลุมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตที่สามารถรองรับการดำเนินงานและภารกิจหลักต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษานานาชาติและการพัฒนาแรงงานในยุคดิจิทัล ดังนั้น ความสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ คือ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต และการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับภารกิจหลักของวิทยาเขตภูเก็ตและความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการศึกษาในระดับนานาชาติได้อย่างยั่งยืน

### วัตถุประสงค์การวิจัย

ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภารกิจและการดำเนินงาน เพื่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต

## เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน

การดำเนินงานภายในองค์กรได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลายประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมาย โดยการจัดระเบียบกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรถือเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาและการปฏิบัติ และจำเป็นต้องกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ รวมถึงการจัดการกำลังคนและงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Kanlayakornkul, 2020) การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและการกำหนดโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ (Suksamanphanich et al., 2023) องค์กรควรกระจายงานและมีสายการบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น พร้อมทั้งส่งเสริมการสื่อสารที่ตรงไปตรงมาและการทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Yangngam et al., 2022 ; Jasuna, 2023) นอกจากนี้ การบริหารจัดการควรคำนึงถึงการปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกลยุทธ์และเป้าหมายที่กำหนด (HREX.asia, 2019) การพัฒนาความรู้และทักษะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวและแสดงผลงานที่ดีกว่าในสถานการณ์ที่หลากหลาย การประเมินสมรรถนะจะช่วยให้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเองและนำไปสู่การพัฒนาให้ตรงกับเป้าหมายขององค์กร (Jitwattananon, 2021 ; Choocherd, 2021) การนำระบบสมรรถนะมาใช้ในองค์กรยังช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดช่องว่างทางทักษะและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Suksamanphanich et al., 2023) การฝึกอบรมและพัฒนาตามเป้าหมายเฉพาะช่วยเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (Nickols, 2016) นอกจากนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน คือ ความพึงพอใจจากการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้นำ การมีส่วนร่วมในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงานและการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมความหลากหลาย การจัดการปริมาณงานอย่างสมดุล และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (CMOE, 2024) อีกทั้ง การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และการประสานงานระหว่างบุคลากรช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทั้งการวางแผน การจัดการ การนำ และการควบคุม (Palaboon, 2020) การบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรและการควบคุมการดำเนินงานอย่างมีระเบียบเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความร่วมมือที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (Yangngam et al., 2022) ภาวะผู้นำที่ดีและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยกระตุ้นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความร่วมมือที่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร (Nulay et al., 2022 ; Glankhetkij, 2024) การพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้ในองค์กรจะช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานทั้งในระดับบุคคลและองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน (Patarametagus & Ongwande, 2023 ; Thsurin et al., 2021)

### ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรและการปฏิบัติงาน

การออกแบบโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย เป้าหมายขององค์กร ลักษณะงาน ผลิตภัณฑ์และความต้องการของตลาด ลักษณะธุรกิจ การเติบโตของพนักงาน ด้านความสอดคล้องของโครงสร้างองค์กรต่อวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ขององค์กร (Kanlayakornkul, 2020) และหากองค์กรใดต้องการวางแผนพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม



ควรจัดโครงสร้างขององค์กรที่มีการทำงานร่วมกัน สร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการสื่อสารองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มุ่งเน้นการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีม การจัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และการส่งเสริมสร้างนวัตกรรม (Tummatasanon, 2023) การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ระหว่างบุคคลทุกระดับ เพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร และการสื่อสารแบบเครือข่าย คือ การเชื่อมต่อของคอมพิวเตอร์เพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานและการสื่อสาร มีผลต่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน (Lerdteeraphoj et al., 2024)

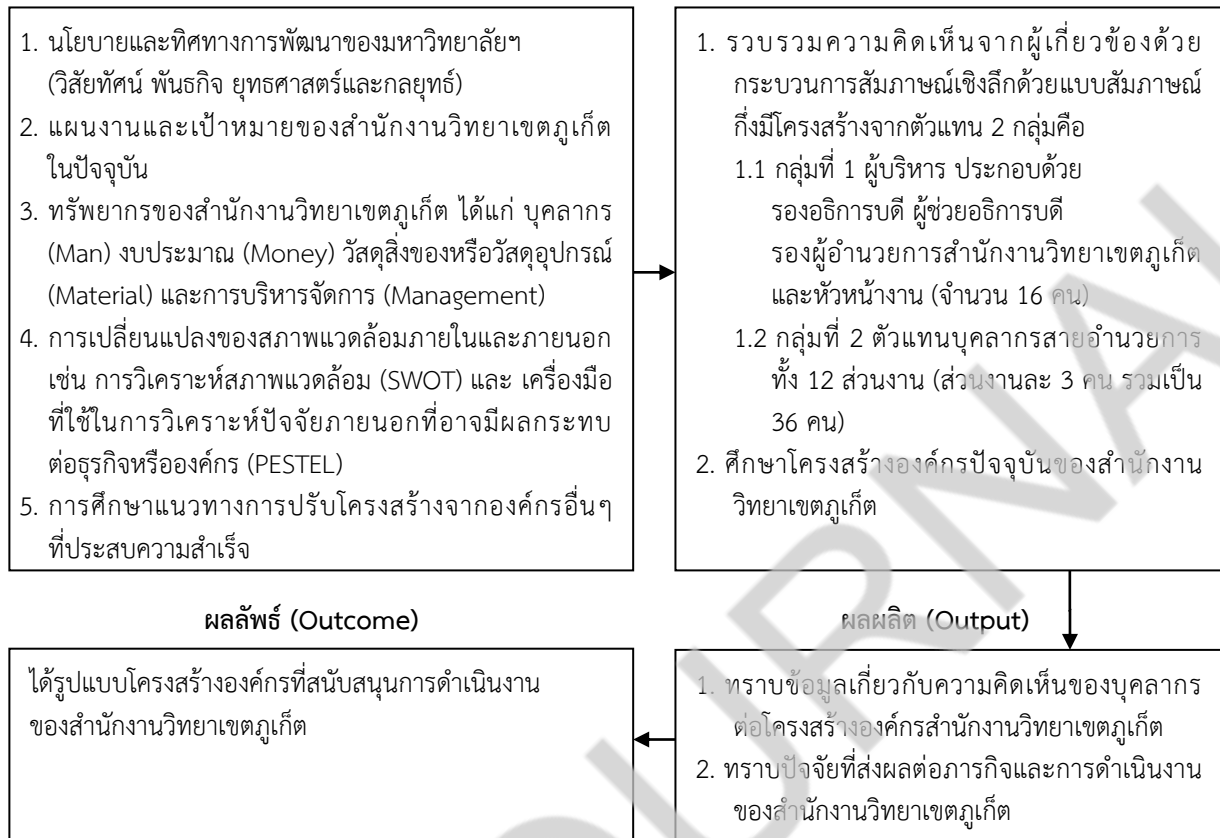
### ปัจจัยความสำเร็จต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร

การเปลี่ยนแปลงในยุคที่มีความผันผวน ความไม่แน่นอน ความซับซ้อน และความคลุมเครือ (VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) เน้นถึงความสำคัญของความยืดหยุ่นในการส่งเสริมการเติบโต แต่ความยืดหยุ่นมากเกินไปอาจลดประสิทธิภาพและเพิ่มต้นทุน (Liang & Li, 2024) การจัดการความยืดหยุ่นอย่างเหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย และต้องการความสมดุลระหว่างการปรับตัวและการรักษาประสิทธิภาพการทำงาน การเปลี่ยนแปลงในองค์กรมักเผชิญกับการต่อต้านจากบุคลากร การสื่อสารและการสนับสนุนจาก ผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการลดความรู้สึกเชิงลบ (Khaw et al., 2023) การสร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้นวัตกรรม เช่น การทำงานที่เน้นความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว พร้อมปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตลอดเวลา (Agile) การปรับการบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านการลดกระบวนการทำงานที่ไม่สร้างมูลค่า (LEAN) และการจัดการข้อมูลดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดและการเพิ่มประสิทธิภาพ (Kolasani, 2023) นวัตกรรมช่วยให้สถาบันอุดมศึกษาสามารถปรับตัวได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากร การเปลี่ยนแปลงในองค์กรส่งผลต่อความเครียดและความเหนื่อยล้าทางอารมณ์ ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมที่ไม่สุภาพในที่ทำงาน องค์กรควรจัดการความเครียดและความเหนื่อยล้าเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Raza et al., 2023) การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนและมีความเห็นอกเห็นใจจะช่วยลดผลกระทบด้านลบ การพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ระหว่างวัฒนธรรมช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ครอบคลุมและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น (Kuffuor et al., 2024) การเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายทางวัฒนธรรมเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทักษะและความสามารถใหม่ ๆ การบริหารจัดการความสามารถที่เป็นพลวัตช่วยในการปรับตัวและสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การพัฒนาความสามารถในการปรับตัวและนวัตกรรมเป็นสิ่งจำเป็นในการรักษาความสามารถในการแข่งขันและการเติบโต ระบบการศึกษาอุดมศึกษาต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ฉุกเฉิน การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Wallezky et al., 2024) การเรียนรู้ออนไลน์และการพัฒนาเทคโนโลยี การสอนเป็นสิ่งที่ได้รับการเน้นย้ำและมีความสำคัญมากขึ้นในช่วงวิกฤติ ดังนั้น ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์หรือแผนกลยุทธ์จะทำให้การเปลี่ยนแปลงยากขึ้น การพัฒนาทักษะทางอารมณ์และสังคมที่จำเป็นต่อการทำงานและการดำเนินชีวิต (Soft skills) ผ่านการโค้ชสามารถช่วยให้ผู้นำจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น (Vlachopoulos, 2021) ผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและมีความคิดสร้างสรรค์สามารถสร้างแรงบันดาลใจและการสนับสนุนจากบุคลากรได้ การจัดการความรู้เป็นกลไกในการจัดการการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเปลี่ยนมหาวิทยาลัยจาก สถาบันความรู้ มาเป็น สถาบันการเรียนรู้

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ งานวิเคราะห์ หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเน้นการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภารกิจและการดำเนินงานในการออกแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต มีเป้าหมายเพื่อบ่งชี้ปัจจัยและหาจุดเน้นที่สำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความสำเร็จในการบรรลุวิสัยทัศน์ การเป็นศูนย์กลางการศึกษานานาชาติเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนระดับแนวหน้าของโลก ดังภาพที่ 1

### ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### กลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารและหัวหน้างาน คัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มที่มีความเหมาะสมในการให้ข้อมูลในการวิจัย แบ่งเป็น กลุ่มที่ 1.1 รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี และรองผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต จำนวน 6 คน กลุ่มที่ 1.2 หัวหน้างาน จำนวน 10 คน ตัวแทนจากกลุ่มที่ 1.1 และ 1.2 ได้รับการคัดเลือกเนื่องจากมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ท รวมทั้งหมด 16 คน (ยกเว้นผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายแผนและประกันคุณภาพ หัวหน้างานนโยบาย ยุทธศาสตร์และแผน และหัวหน้างานบริหารทรัพย์สิน ซึ่งเป็นที่ปรึกษาและนักวิจัยในโครงการนี้)

กลุ่มที่ 2 บุคลากรสายอำนวยการ คัดเลือกโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยตัวแทนอาสาสมัครต้องเป็นบุคลากรสายอำนวยการ สังกัดสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ท ส่วนงานละ 3 คน จากทั้งหมด 12 งาน มีประสบการณ์ทำงานในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ท และมีความมุ่งมั่นในการให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทบทวนโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันและอนาคต อาสาสมัครจะกรอกข้อมูลตามความสมัครใจผ่านระบบเครื่องมือสร้างแบบฟอร์มออนไลน์ (Google form) ที่ออกแบบโดยผู้ช่วยวิจัยโดยตรง รวมทั้งหมด 36 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง โดยแบบสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ได้พัฒนาจากการทบทวนงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบและปรับโครงสร้างองค์กร ประกอบด้วย 5 ด้าน 19 ข้อคำถาม ประกอบด้วย ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนา จำนวน 2 ข้อ ด้านโครงสร้างองค์กร จำนวน 5 ข้อ ด้านการบริหารจัดการ จำนวน 7 ข้อ ด้านบุคลากร จำนวน 4 ข้อ และด้านอื่นๆ จำนวน 1 ข้อ



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยใช้ข้อคำถามที่พัฒนาจากการทบทวนงานวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการออกแบบและปรับโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน 19 ข้อคำถาม โดยเริ่มดำเนินการสัมภาษณ์ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2567 ถึง 30 มิถุนายน 2567 ก่อนเริ่มการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เพื่อให้มั่นใจว่าการวิจัยเป็นไปตามมาตรฐานทางจริยธรรม การสัมภาษณ์ใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยใช้เวลาประมาณ 1 ชั่วโมง ต่อการสัมภาษณ์แต่ละครั้ง ก่อนเริ่มสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แนะนำตัว แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย และชี้แจงวิธีการจัดการข้อมูลและการเปิดเผยข้อมูลให้ผู้เข้าร่วมทราบ ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมสามารถปฏิเสธการตอบคำถามบางข้อหรือขอยุติการสัมภาษณ์ได้ตลอดเวลา ในระหว่างการสัมภาษณ์ได้มีการบันทึกเสียงด้วยอุปกรณ์บันทึกเสียง โดยได้รับความยินยอมจากผู้เข้าร่วมหลังการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยและผู้ช่วยวิจัยได้ถอดความจากเทปบันทึกเสียงและสรุปประเด็นสำคัญ โดยปกปิดข้อมูลส่วนบุคคลที่อาจถูกกล่าวถึงระหว่างการสัมภาษณ์เพื่อรักษาความเป็นส่วนตัวของผู้เข้าร่วม โดยกำหนดไว้เป็นรหัส คือ H และ S

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ถูกวิเคราะห์เชิงเนื้อหาโดยใช้การบรรยายและการพรรณนา (Content Analysis) เริ่มต้นจากการสร้างฐานข้อมูล แยกข้อมูล จัดกลุ่มข้อมูลที่มีความคล้ายคลึงกัน เปรียบเทียบข้อมูล เพื่อค้นหารูปแบบและความเชื่อมโยงของข้อมูล จัดลำดับและตรวจสอบความถูกต้อง ตีความข้อมูลในลักษณะเชิงพรรณนาตามประเด็นที่ศึกษาจนได้ข้อสรุปที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา ตามขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล	รายละเอียด
1. การสร้างฐานข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถอดเสียงบทสัมภาษณ์อย่างละเอียด</li> <li>- อ่านข้อมูลที่ถอดเสียงเพื่อทำความเข้าใจเนื้อหา</li> <li>- ออกแบบแบบฟอร์มการสรุปข้อมูล</li> </ul>
2. แยกข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แยกข้อความที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาจำแนกหัวข้อตามแบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง</li> <li>- ใช้คำสำคัญแยกตามหมวดหมู่ที่สะท้อนประเด็นสำคัญ</li> </ul>
3. การจัดกลุ่มข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหมวดหมู่ที่คล้ายกันในกลุ่มเดียวกัน</li> <li>- สร้างประเด็นหลักที่ครอบคลุมหมวดหมู่และหมวดหมู่ย่อย</li> </ul>
4. การเปรียบเทียบข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปรียบเทียบข้อมูลจากผู้สัมภาษณ์เพื่อค้นหารูปแบบ และความเชื่อมโยงของข้อมูล</li> <li>- วิเคราะห์ความคล้ายคลึงและความแตกต่างของข้อมูล</li> </ul>
5. การจัดลำดับและตรวจสอบความถูกต้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดลำดับและทบทวนประเด็นที่สร้างขึ้นเพื่อความสอดคล้องกับข้อมูล</li> <li>- ปรับแก้หรือรวมหัวข้อที่ซ้ำซ้อนหรือขาดความชัดเจน</li> </ul>
6. การรายงานผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ระบุประเด็นและอธิบายพร้อมยกตัวอย่างข้อมูลและคำสัมภาษณ์</li> <li>- จัดเรียงหัวข้อตามความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ของการศึกษา</li> <li>- ตีความข้อมูล</li> </ul>

### ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ปัจจัยที่ส่งผลต่อภารกิจและการดำเนินงาน เพื่อการออกแบบโครงสร้างองค์กรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตภูเก็ต ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนา ด้านโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร และด้านอื่นๆ ดังตารางที่ 2-6

## ตารางที่ 2 ประเด็นหลักคำสัมภาษณ์ ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนา

ประเด็นหลัก	หมวดหมู่	หมวดหมู่ย่อย	รหัส	รหัสย่อย
1. ผลกระทบของวิสัยทัศน์	การดำเนินงาน	การปรับตัวด้านหลักสูตรและบุคลากร	a1 การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ	a1.1 รองรับนักศึกษาต่างชาติ a1.2 เพิ่มบุคลากรต่างชาติ a1.3 การดึงดูดความร่วมมือจากต่างประเทศ
	ความท้าทาย	ข้อจำกัดด้านโครงสร้างพื้นฐาน  ปัญหาด้านการพัฒนาหลักสูตร	a2 ทรัพยากรไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์  a3 หลักสูตรไม่ทันสมัย	a2.1 สิ่งอำนวยความสะดวกยังไม่พร้อม a2.2 ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านภาษา a3.1 เนื้อหาหลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการตลาด a3.2 กระบวนการพัฒนาหลักสูตรขาดการสนับสนุน
	การสื่อสารและประชาสัมพันธ์	การสื่อสารเป้าหมายองค์กร	a4 การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง	a4.1 บุคลากรใหม่ขาดความเข้าใจวิสัยทัศน์ a4.2 ขาดช่องทางประชาสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ
2. ความชัดเจนและเพียงพอของแผน	การพัฒนาการดำเนินงาน	การปรับตัวต่อเทคโนโลยีและภาษาอังกฤษ	b1 การสอบภาษาและเทคโนโลยีใหม่	b1.1 เพิ่มการสอบภาษาอังกฤษในการประเมินผล b1.2 การเพิ่มแพลตฟอร์มเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
	ความชัดเจนในแผน	ปัญหาในการดำเนินแผน	b2 แผนไม่สอดคล้อง	b2.1 เป้าหมายในแผนไม่สมเหตุสมผล b2.2 การปฏิบัติจริงยังห่างจากเป้าหมาย b2.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากรต่ำ
	อุปสรรค	การขาดปัจจัยสนับสนุน	b3 ปัจจัยสนับสนุนไม่เพียงพอ	b3.1 งบประมาณไม่เพียงพอ b3.2 บุคลากรขาดความเชี่ยวชาญ

จากตารางที่ 2 พบว่า ด้านนโยบายและทิศทางการพัฒนาและวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นความเป็นนานาชาติส่งผลให้เกิดการพัฒนาด้านหลักสูตร การเพิ่มบุคลากรต่างชาติ และการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ และเผชิญความท้าทายในด้านโครงสร้างพื้นฐานและทรัพยากรบุคลากรที่ยังไม่พร้อม การปรับหลักสูตรให้ทันสมัย และการสื่อสารเป้าหมายองค์กรอย่างทั่วถึง สอดคล้องกับ Phoyo et al. (2023) พบว่า การสื่อสารทางตรงและทางอ้อมทำให้บุคลากรทราบถึง วิสัยทัศน์ นโยบาย อย่างชัดเจน และสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาและการปรับตัวด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งการพัฒนาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ รวมถึงการพัฒนาการดำเนินการต่างๆ เช่น การเพิ่มบริการและความสะดวกในการรับนักศึกษาต่างชาติ สำหรับแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการยังขาดความชัดเจนและไม่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ขาดปัจจัยสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของบุคลากร รวมถึงข้อจำกัดในการปรับตัวต่อเทคโนโลยี การพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านการสื่อสาร การบริหารทรัพยากร และการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ยืดหยุ่น



จะช่วยให้วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลได้ในระยะยาว สอดคล้องกับ Khwanchuai et al. (2024) พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่องค์กรแห่งนวัตกรรม คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายขององค์กร นโยบายและทิศทางจากการบริหารมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ มีความท้าทายในการจัดการความคาดหวังและผลลัพธ์ ต้องสนับสนุนและการจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มที่

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์

ID.H1 “วิสัยทัศน์ ม.อ. ภูเก็ต มีผลต่อการดำเนินงานของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต การกำหนดวิสัยทัศน์ แสดงให้เห็นเป้าหมายที่คณะฯ หรือ มหาวิทยาลัย ต้องดำเนินการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ การเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยีและการท่องเที่ยว”

ID.H6 “สำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตต้องวางแผนงานโครงการต่างๆ ต้องมีการพัฒนาด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ที่จะต้องสมกับคำว่าวิทยาเขตนานาชาติ ด้านบุคลากรที่จะต้องมีการพัฒนาทางภาษา/เทคโนโลยี ฯลฯ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้”

ตารางที่ 3 ประเด็นหลักคำสัมภาษณ์ ด้านโครงสร้างองค์กรปัจจุบัน

ประเด็นหลัก	หมวดหมู่	หมวดหมู่ย่อย	รหัส	รหัสย่อย
1. ความเหมาะสมกับการกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ	ความเหมาะสม	ความชัดเจนในหน้าที่และภาระงาน	c1 ภาระงานชัดเจน	c1.1 การแบ่งงานไม่ทับซ้อน
		การปรับตัวของบุคลากร	c2 บุคลากรปรับตัวดี	c2.1 ปรับตัวตามสถานการณ์ได้
	ความไม่เหมาะสม	งานซ้ำซ้อน	c3 งานทับซ้อน	c3.1 หน่วยงานที่มีภารกิจซ้ำกัน
		ขาดบุคลากรในบางส่วน	c4 ขาดทรัพยากรบุคคล	c4.1 บุคลากรไม่สมดุลกับภาระงาน
2. จุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างองค์กร	จุดแข็ง	ความชัดเจนของโครงสร้าง	d1 ภาระงานชัดเจน	d1.1 การจัดการงานคล่องตัว
		ประสิทธิภาพในการบริหาร	d2 การบริหารมีประสิทธิภาพ	d2.1 การกระจายอำนาจชัดเจน
	จุดอ่อน	หน่วยงานเยอะเกินไป	d3 จำนวนหน่วยงานมาก	d3.1 งานซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน
		ขาดบุคลากรบางส่วน	d4 บุคลากรขาดสมดุล	d4.1 งานไม่สอดคล้องกับทรัพยากร
3. โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงาน	โครงสร้างที่เหมาะสม	รวมหน่วยงานที่มีภารกิจซ้ำ	e1 รวมงานที่คล้ายกัน	e1.1 ลดจำนวนหน่วยงาน
		กระจายอำนาจในการบริหาร	e2 กระจายอำนาจมากขึ้น	e2.1 การบริหารแนวราบ
		การใช้เทคโนโลยีสนับสนุน	e3 เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพ	e3.1 ระบบบริหารงานออนไลน์



## ตารางที่ 3 (ต่อ)

ประเด็นหลัก	หมวดหมู่	หมวดหมู่ย่อย	รหัส	รหัสย่อย
4. ความท้าทายและข้อจำกัดในการปรับโครงสร้าง	ความท้าทาย	การรักษาความคล่องตัว	f1 บริหารจัดการยาก	f1.1 งานซับซ้อนเมื่อปรับเปลี่ยน
		ผลกระทบต่อบุคลากร	f2 การเปลี่ยนแปลงบุคลากร	f2.1 บุคลากรปรับตัวยาก
	ข้อจำกัด	นโยบายองค์กร	f3 นโยบายไม่เอื้อ	f3.1 ข้อจำกัดด้านระเบียบ
5. ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับโครงสร้างองค์กร	การจัดโครงสร้างใหม่	ลดจำนวนหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน	g1 รวมงานที่คล้ายกัน	g1.1 ลดส่วนงานให้เหมาะสม
		เพิ่มบุคลากรในส่วนงานขาดแคลน	g2 เพิ่มทรัพยากรบุคคล	g2.1 เพิ่มบุคลากรในส่วนจำเป็น
	การพัฒนาองค์กร	ใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพ	g3 ใช้เทคโนโลยีสนับสนุน	g3.1 ระบบดิจิทัลช่วยบริหารงาน

จากตารางที่ 3 พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมในบางด้าน แต่ยังขาดความสมบูรณ์ในการรองรับการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาหลักที่พบ คือ ความไม่สอดคล้องระหว่างจำนวนบุคลากรที่มีและภาระงานที่ทับซ้อน รวมถึงการบริหารทรัพยากรที่ไม่เพียงพอ หน่วยงานที่เยอะเกินไป และการขาดบุคลากรในบางส่วนงานที่จำเป็น สอดคล้องกับ Monpanicha (2020) พบว่า การป้องกันปัญหาความซ้ำซ้อนของงาน ความล่าช้า ไม่คล่องตัวและจำนวนพนักงานไม่เพียงพอ คือ การจัดโครงสร้างแบบที่ย่อยให้น้อยลงจะช่วยแก้ปัญหาจำนวนพนักงานไม่เพียงพอได้ และจะต้องมีการจัดการบุคลากรให้สามารถทำงานร่วมกัน เรียนรู้ และลดกำแพงในการทำงานลงได้ เปรียบเสมือนการบริหารบริษัทย่อยซึ่งต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เหมาะสมกับทุกบริษัทที่มีขนาดใหญ่และต้องการให้มีการปรับโครงสร้างองค์กรและวิธีการทำงานแบบใหม่เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และใช้เป็นทางเลือกใหม่ทดแทนการลดพนักงานได้ การรักษาความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ผลกระทบต่อจิตใจ และประสิทธิภาพงานที่อาจลดลงจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากร รวมถึงความกังวลเกี่ยวกับความยุติธรรมในการเปลี่ยนแปลงและความพร้อม ของบุคลากรในการปรับตัว การจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะที่ไม่เหมาะสมส่งผลให้เกิดข้อจำกัดในการร่วมมือ การเรียนรู้ และการจัดการงานอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การขาดแผนที่ชัดเจนในการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการดำเนินงาน ทำให้การสื่อสารและการบริหารงานยังไม่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การขาดความร่วมมือภายในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานในระดับบุคคลและการพัฒนาภาพรวมขององค์กร อย่างไรก็ตาม การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ การใช้เทคโนโลยีเพิ่มประสิทธิภาพ และการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ รวมถึงการจัดการที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในระยะยาว จะช่วยลดข้อจำกัดที่มีอยู่และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Tummatasananon (2023) พบว่า การจัดการองค์การสู่องค์กรนวัตกรรมการศึกษา เริ่มด้วยการจัดการหรือปรับโครงสร้าง การดำเนินงาน การออกแบบงาน สายการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ และการจัดการให้มีความยืดหยุ่น ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นนักนวัตกรรม การพัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีม สร้างทีมข้ามสายงาน สร้างทีมแก้ปัญหา สร้างทีมการเรียนรู้ จัดบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริม การคิดสร้างสรรค์ และการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม

## ตัวอย่างคำสัมภาษณ์

ID.S2 “บุคลากรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ตมีค่อนข้างเยอะน่าจะทำงานได้ดีกว่านี้ ถ้ามีการเกลี่ยงานให้เท่ากัน จะมีประสิทธิภาพมากกว่านี้ บางคนมีงานเยอะเกินไป บางคนมีงานน้อยเกินไป ภาระงานที่คาบเกี่ยวกันระหว่างส่วนงาน จะต้องมีการแบ่งภาระงานให้ชัดเจนว่าส่วนงานไหนรับผิดชอบ”



ID.S5 “จุดแข็ง: งานชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่กันชัดเจนในแต่ละงาน จุดอ่อน: การปฏิบัติงานในบางอย่งยังมีความซ้ำซ้อนกันบ้างในบางงาน การประสานงาน บางครั้งอาจจะเข้าใจไม่ตรงกัน แต่สุดท้ายก็เข้าใจกันได้”

ID.S12 “โครงสร้างองค์กรปัจจุบันของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต ม.อ. ภูเก็ต ไม่เหมาะสม ส่วนงานมีจำนวนเยอะและแยกย่อยมากเกินไป ซึ่งบางงานไม่ตรงกับส่วนงานที่สังกัด บางงานอยู่ในส่วนงานเดียวกันแต่ไม่เกี่ยวข้องกัน อยากให้มีการจัดระเบียบใหม่ โดยให้มีจำนวนส่วนงานที่ลดลง และเห็นควรให้รวมส่วนงานที่มีการกิจคล้ายๆ กันอยู่ด้วยกัน เป็นส่วนงานขนาดใหญ่ เพราะหากเกิดการลาออกของบุคลากรก็จะสามารถกระจายงานให้บุคลากรในส่วนงานเดียวกันได้ โดยไม่กระทบกับงานเดิม สำหรับภาระงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมดีแล้ว สามารถแบ่งเวลาเพื่อไปทำงานเชิงพัฒนาได้ด้วย”

ID.S19 “อยากให้ปรับแล้วเป็นระยะยาว ซึ่งที่ผ่านมาปรับมาหลายรอบ แต่ละรอบจากเดิมที่ได้อยู่แล้ว ถูกปรับไปทางที่แตกไปแบบแปลกๆ อะไรที่ได้อยู่แล้วอยากให้รักษาไว้ อะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลงหรือต้องดำเนินการ อยากให้วิเคราะห์ให้ครอบคลุมจะได้ไม่ต้องมีการปรับอยู่บ่อย ๆ เพราะบุคลากรเองก็จะเกิดความสับสน การสื่อสารการใช้ชื่อในการทำเอกสาร การติดต่อมีผลไปหมด ควรปรับแล้วสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ และมีความยั่งยืน”

ID.S23 “การปรับโครงสร้างองค์กร มีความท้าทายของคนที่ถูกเปลี่ยนงาน เกิดการต่อต้าน ไม่อยากเปลี่ยนแปลง อาจจะมองเห็นข้อแตกต่างหากบางคนได้งานมากขึ้นไม่เท่ากัน โดยส่วนตัวถ้าถูกเปลี่ยนงานก็อาจจะออกไปทำงานที่อื่น”

#### ตารางที่ 4 ประเด็นหลักคำสัมภาษณ์ ด้านระบบการบริหารจัดการ

ประเด็นหลัก	หมวดหมู่	หมวดหมู่ย่อย	รหัส	รหัสย่อย
1. รูปแบบการบริหาร	ระบบการจัดการที่ใช้ในปัจจุบัน	การบริหารแบบรวมศูนย์ และแบบกระจายอำนาจ	h1 รวมศูนย์ h2 กระจายอำนาจ	h1.1 ขั้นตอนซับซ้อน h1.2 ขาดความยืดหยุ่น h2.1 สนับสนุนประสิทธิภาพ
2. จุดแข็งและจุดอ่อนของระบบปัจจุบัน	จุดแข็ง	ขั้นตอนชัดเจน	i1 ขั้นตอนชัดเจน	i1.1 ลดข้อผิดพลาด
	จุดอ่อน	การขาดความรวดเร็ว	i2 ความล่าช้า	i2.1 การอนุมัติใช้เวลานาน
3. ระบบการบริหารที่ส่งเสริมการดำเนินงาน	ระบบใหม่	การใช้แนวคิด Agile	j1 แนวคิด Agile	j1.1 เพิ่มความคล่องตัว
		ใช้เทคโนโลยีช่วย	j2 ใช้เทคโนโลยี	j2.1 ลดขั้นตอนเอกสาร
4. การปรับรูปแบบการบริหาร	การปรับโครงสร้าง	ลดขั้นตอน	k1 ลดขั้นตอน	k1.1 ลดลำดับการอนุมัติ
		การมอบหมายงานชัดเจน	k2 บทบาทชัดเจน	k1.2 มอบอำนาจชัดเจน
5. การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการทำงาน	ระบบจัดการเอกสาร	ใช้ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และระบบออนไลน์	l1 ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	l1.1 ลดเวลาในการจัดการ
	ระบบติดตามงาน	ใช้แดชบอร์ด	l2 แดชบอร์ด	l2.1 เพิ่มความโปร่งใส
6. สภาพแวดล้อมการทำงาน	สิ่งสนับสนุน	โครงสร้างพื้นฐานชัดเจน	m1 โครงสร้างชัดเจน	m1.1 สนับสนุนการทำงาน
	อุปสรรค	บุคลากรไม่เพียงพอ	m2 บุคลากรไม่พอ	m1.2 ภาระงานเกิน
7. ข้อเสนอแนะ	ข้อเสนอแนะทั่วไป	การเพิ่มบุคลากร	n1 เพิ่มบุคลากร	n1.1 ลดภาระงาน
		การอบรมพัฒนา	n2 อบรมพัฒนา	n2.1 เพิ่มทักษะการใช้เทคโนโลยี

จากตารางที่ 4 พบว่า ด้านระบบการบริหารจัดการ พบว่า มีความสามารถจัดการงานในระดับหนึ่ง แต่ยังมีข้อจำกัดหลายประการที่จำเป็นต้องปรับปรุง เช่น บุคลากรไม่เพียงพอ การกระจายภาระงานไม่สมดุล และขั้นตอนการอนุมัติที่ซับซ้อน การแก้ไขปัญหาดังกล่าว ควรเริ่มจากการปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วและไม่ซับซ้อน พร้อมทั้งเพิ่มจำนวนบุคลากรและจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยี รวมถึงการเพิ่มจำนวนบุคลากรเพื่อสนับสนุนการทำงานในงานที่จำเป็น การนำระบบเทคโนโลยีช่วยจัดการงาน เช่น ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-doc) และ แดชบอร์ด (Dashboard) มาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดขั้นตอนเอกสาร และเพิ่มความโปร่งใส ควรแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนและให้ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้ช่วยอธิการบดี มีบทบาทในการชี้แนะและสนับสนุนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้บริหารควรแสดงบทบาทในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง รวมถึงสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อสนับสนุนการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ Prasertkul et al. (2024) พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ปฏิวัติการจัดการองค์กรภาครัฐในประเทศไทยไปสู่ภาครัฐที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โปร่งใส และมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ในขณะที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้กำหนดนโยบายจะต้องตื่นตัวและปรับตัวอยู่เสมอ ประเมินและปรับปรุงกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลาย แต่ยังคงมีบุคลากรบางส่วนขาดทักษะในการใช้งานเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กรได้รับการยอมรับในระดับหนึ่งแต่ยังคงมีข้อเสนอให้ปรับปรุงอุปกรณ์และพื้นที่ทำงานให้ทันสมัยและเหมาะสมกับความต้องการที่เพิ่มขึ้นสำหรับด้านความเป็นนานาชาติที่มีความคาดหวังมาก แต่ยังไม่สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้มีความเป็นนานาชาติและทันสมัย เช่น โต๊ะ เก้าอี้ และอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้ในสำนักงาน สนับสนุนการปรับกรอบความคิด (Mindset) ของบุคลากรทั้งระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร เพื่อให้มีความสุขในการทำงาน สอดคล้องกับ Linje (2020) พบว่า การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องมีการวางแผนให้เป็นระบบ จัดลำดับความสำคัญและลำดับเวลาการทำงาน มอบหมายงานให้เหมาะสม ออกแบบให้เป็นองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ปรับรูปแบบโครงสร้างให้คล่องตัวสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร

#### ตัวอย่างคำสัมภาษณ์

ID.H7 “ต้องมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน ผู้บริหารควรสื่อสารให้ชัดเจนว่าแผนการดำเนินงานในแต่ละปีคืออะไร ผู้ปฏิบัติ/ส่วนงาน ต้องดำเนินกิจกรรมอะไรบ้างในรอบปี มอบภาระงานแต่ละส่วนงานให้ชัดเจนสอดคล้องกับภารกิจ ตั้งแต่ต้นปี ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับรู้เท่า ๆ กัน รวมถึงกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดระยะเวลาชัดเจน ว่าต้องส่งข้อมูลให้ใครและเมื่อไหร่ โดยไม่ขอข้อมูลกะทันหัน”

ID.H12 “รูปแบบการบริหารงาน 12 ส่วนงานยังไม่ค่อยมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ประชาสัมพันธ์มีภาระงานที่เยอะ หมดงานวิจัยไม่เข้าพวกกับงานประชาสัมพันธ์ (งานวิจัยควรอยู่กับงานวิชาการ หรืองานอื่น) งานไอทีที่คนอุปกรณ์ควรอยู่งานไอทีและความเข้าซ้อน/ไม่ใช้ภาระงาน เช่น พัฒนานักศึกษา งานแปลเอกสาร”

ID.H14 “จุดแข็ง คือ การนำเอาระบบเทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการบริหารงานทำให้เกิดความโปร่งใสดูตรวจสอบได้และเป็นการแชร์ข้อมูลที่ตรงกันในแต่ละฝ่าย จุดอ่อน คือ การใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่ทันสมัยจำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญมาอบรมให้ความรู้กับบุคลากร เพราะระบบบางระบบจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีที่ทันสมัยจึงจะสามารถใช้ระบบได้อย่างเต็มที่ ซึ่งถ้าจะให้ดีบุคลากรทุกส่วนงานควรจะมีข้อมูลที่อัปเดตรวมกันอยู่ในแพลตฟอร์มเดียวกันเลย ไม่ใช่ต่างฝ่ายต่างใช้แพลตฟอร์มคนละแพลตฟอร์มเพื่อเก็บข้อมูลแยกกัน ซึ่งจะทำให้ข้อมูลอัปเดตไม่ตรงกัน การสื่อสารภายในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข้ามสายงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานใน 12 งานย่อย และรวมถึงการแจ้งข้อมูลไปยังประชาคม จุดนี้ยังสามารถพัฒนาไปได้อีก สังเกตจากปัญหาที่ผ่านมามากครั้งเกิดจากการที่เราไม่สื่อสารข้อมูลไปยังประชาคม ทำให้เกิดความไม่เข้าใจและเกิดการร้องเรียน แต่พอเราสื่อสารข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างประนีประนอม นโยบายการบริหารงานแบบรวมศูนย์ ซึ่งตรงนี้เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนในตัวเอง จุดแข็ง คือ ความโปร่งใสในการทำงาน/การเชื่อมต่อฐานในการทำงานให้เป็นแบบเดียวกันทั้งองค์กร/และการลดรายจ่ายที่ซ้ำซ้อนอันเกิดมาจากการใช้คนจำนวนมากเพื่อทำงานเดียวกัน จุดอ่อน คือ ความไม่ยืดหยุ่นในการทำงาน และการเพิ่มขั้นตอนในการทำงานทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน”

ID.S1 “มีการใช้เทคโนโลยี เช่น E-doc, Microsoft Teams, Google Drive, Google Sheet, Google App สร้าง Dashboard ด้วย Google Data Studio เพื่อสนับสนุนการทำงานหรือการบริหารงานให้เกิดความคล่องตัว”

ID.S3 “หากมีการปรับรูปแบบการบริหารจัดการ แต่ภาระงานเหมือนเดิม หัวหน้าส่วนงานเหมือนเดิม จะไม่ส่งผลกระทบหรือเกิดความท้าทาย เนื่องจากรูปแบบการบริหารจัดการมีความชัดเจนตั้งแต่แรกอยู่แล้ว แต่หากมีการปรับเปลี่ยนงาน



หรือหัวหน้างาน อาจส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการบริหารรูปแบบใหม่ แต่หากมีการสื่อสารที่ชัดเจนจะไม่ส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน ปัจจุบันหากมีปัญหาจะปรึกษาหัวหน้างานเป็นลำดับแรก หากแก้ไขไม่ได้ปัญหาจะถูกส่งต่อไปให้ผู้ช่วยอธิการบดีที่ดูแลส่วนงานผ่านหัวหน้างาน”

ID.S16 “สภาพแวดล้อมการทำงานปัจจุบันไม่สนับสนุนต่อการทำงาน โຕะทำงานที่ใช้ใช้ตั้งแต่เริ่มทำงานไม่เคยได้รับการเปลี่ยนแปลง เวลาการทำงานหากมีการทำงานนอกเวลาราชการหรือให้เลือกเวลาทำงานเองได้ก็จะดีเพราะบางครั้งต้องให้บริการนักศึกษาออกเวลาราชการ”

ID.S20 “อยากให้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับส่งต่อภาระงานของผู้ปฏิบัติงานที่กำลังจะเกษียณ เพื่อไม่ให้งานชะงักเดิมมีการส่งมอบงานหรือสรรหาผู้ปฏิบัติงานใหม่หลังจากผู้ปฏิบัติงานเกษียณไปแล้ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงาน ที่ต้องทำงานแทนระหว่างหาคนใหม่ อยากให้มีระบบหมุนเวียนงานเพื่อผู้ปฏิบัติงานจะได้เรียนรู้งานในแต่ละด้านที่แตกต่างกัน หากมีการลาออก ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานนั้นๆ สามารถมาปฏิบัติงานแทนได้ทันที”

ตารางที่ 5 ประเด็นหลักคำสัมภาษณ์ ด้านบุคลากร

ประเด็นหลัก	หมวดหมู่	หมวดหมู่ย่อย	รหัส	รหัสย่อย
1. ความเพียงพอของทักษะและความรู้บุคลากร	ทักษะที่ต้องการพัฒนา	ภาษาอังกฤษ	o1 ภาษาอังกฤษ	o1.1 สื่อสารต่างชาติ o1.2 ทำงานในบริบทนานาชาติ
		เทคโนโลยี	o2 เทคโนโลยี	o2.1 ทันต่อเทคโนโลยี o2.1 เพิ่มประสิทธิภาพงาน
		ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	o3 ความรู้เฉพาะด้าน	o3.1 เพิ่มความเชี่ยวชาญ o3.2 ทักษะเฉพาะตำแหน่ง
		การสื่อสารและบริหารจัดการ	o4 การสื่อสาร	o4.1 ทำงานเป็นทีม o4.2 บริหารงานราบรื่น
2. การพัฒนาทักษะและความรู้บุคลากร	การอบรม	อบรมเฉพาะด้าน	p1 การอบรมเฉพาะด้าน	p1.2 ภาษาอังกฤษ p1.2 เทคโนโลยี
			p2 ช่วงเวลาที่เหมาะสม	p2.1 ไม่กระทบงานหลัก
			p3 ชั่วโมงฝึกอบรม	p3.1 สม่่าเสมอ p3.2 ส่งเสริมการเข้าร่วมอบรมและการศึกษาดูงาน
		งบประมาณ	p4 งบประมาณ	p4.1 สนับสนุนพัฒนาตนเอง
3. ปัญหาและความท้าทายด้านบุคลากร	ภาระงาน	งานมากเกินไป	q1 ภาระงาน	q1.1 ขาดโอกาสพัฒนา q1.2 ประสิทธิภาพลดลง
	ทักษะที่ขาดแคลน	ทักษะภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี	q2 ทักษะขาดแคลน	q2.1 ทำงานกับต่างชาติยาก q2.2 สื่อสารไม่ราบรื่น
	การสื่อสารภายในองค์กร	ข้อมูลไม่ครบถ้วน	q3 การสื่อสาร	q3.1 ส่งข้อมูลผิดพลาด q3.2 ภาระงานไม่สมดุล

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ประเด็นหลัก	หมวดหมู่	หมวดหมู่ย่อย	รหัส	รหัสย่อย
4. ข้อเสนอแนะ สำหรับการพัฒนา บุคลากร	การสร้างแรงจูงใจ	ส่งเสริมแรงจูงใจ	r1 แรงจูงใจ	r1.1 ให้รางวัล r1.2 สร้างความผูกพัน
	การปรับปรุงโครงสร้าง	ขั้นตอนทำงาน กระชับ	r2 โครงสร้าง	r2.1 ลดงานไม่จำเป็น r2.2 รับฟังทุกระดับ
	การพัฒนาองค์กรควบคู่ กับบุคลากร	พัฒนาควบคู่กัน	r3 การพัฒนาองค์กร	r3.1 ปรับปรุงอุปกรณ์ r3.2 เพิ่มทักษะบุคลากร
			r4 ครอบคลุมคิด	r4.1 คิดสร้างสรรค์ r4.2 ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

จากตารางที่ 5 พบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาทักษะในหลายด้าน เช่น ทักษะภาษาอังกฤษเป็นทักษะที่ต้องพัฒนาอย่างมากในบริบทที่มุ่งเน้นความเป็นนานาชาติ เป็นความท้าทายที่ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจัง ทักษะด้านเทคโนโลยีต้องพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความรู้เฉพาะด้านในตำแหน่งงานต้องพัฒนาต่อเนื่อง ทักษะการสื่อสาร การบริหารจัดการองค์กรและการแก้ไขข้อผิดพลาดในข้อมูลที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน พิจารณาถึงความหลากหลายและปริมาณการอบรมเฉพาะด้านให้มากขึ้น และควรจัดอบรมช่วงเวลาที่ไม่กระทบกับภาระงานหลัก ผู้สัมภาษณ์เสนอว่า ควรจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองและการกำหนดชั่วโมงฝึกอบรมต่อปี เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาทักษะที่ต้องการอย่างเต็มที่ตามความสมัครใจ การศึกษาดูงานจากมหาวิทยาลัยคู่เทียบช่วยเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ กับบุคลากร การส่งเสริมแรงจูงใจ การปรับปรุงโครงสร้างการทำงานให้กระชับ และการพัฒนาองค์กรควบคู่กับการพัฒนาบุคลากร รวมถึงการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิด ของบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต สอดคล้องกับ Jitwattananon (2021) พบว่า บุคลากรควรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงาน สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและทุกรูปแบบ เช่น การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างทั่วถึง มีระบบบริหารการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน เพราะการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบนพื้นฐานสมรรถนะหลักที่ตรงกับความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนาจะส่งผล ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรยิ่งขึ้น สำหรับปัญหาหลักที่พบ คือ ภาระงานที่มากเกินไป ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเองการขาดทักษะด้านเทคโนโลยี และภาษาอังกฤษทำให้การดำเนินงานและการสื่อสารไม่ราบรื่น ความล่าช้าในการทำงานความแตกต่างด้านบุคลิกภาพและช่วงวัยส่งผลกระทบต่อการทำงานร่วมกัน การจัดการภาระงานที่ไม่เท่าเทียมทำให้เกิดความแตกแยกและปัญหาในการประเมินผลงาน นอกจากนี้ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการขาดแคลนบุคลากรยังเป็นปัญหาที่ต้องเผชิญ

ตัวอย่างคำสัมภาษณ์

ID.H3 “บุคลากรของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต มีทักษะและความรู้ที่ไม่เพียงพอ เช่น เรื่องเทคโนโลยีต่างๆ แนวปฏิบัติ/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับส่วนงาน และภาษาอังกฤษ เห็นควรให้มีการพัฒนาเพิ่มเติม”

ID.H7 “บุคลากรมีทักษะและความรู้ที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในด้านความเป็นนานาชาติ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เช่น เรื่องภาษาอังกฤษ ด้วยบุคลากรที่อายุเยอะ ๆ ทำงานมานานแล้ว ติดกับการทำงานแบบเดิมๆ ไม่ยอมพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง”

ID.H16 “ให้มีแผนพัฒนาบุคลากร”

ID.S1 “ปัญหาและความท้าทายด้านบุคลากรที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ต คือ บุคลากรบางคนอาจจะไม่มีความแม่นยำในการทำงาน ร้อยละ 100 ทำให้ต้องทำงานหลายรอบ ส่งผลให้เสียเวลาในการทำงานซ้ำๆ”

ID.S7 “ถ้าต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร อยากให้ผู้บริหาร จูงใจ/เปลี่ยนความคิดของบุคลากร ทำอย่างไรให้คนรักองค์กรมากขึ้น ให้บุคลากรรักองค์กร รู้สึกอยากพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น และมีความสุขในการทำงาน”



ตารางที่ 6 ประเด็นหลักคำสัมภาษณ์ ด้านอื่นๆ

ประเด็นหลัก	หมวดหมู่	หมวดหมู่ย่อย	รหัส	รหัสย่อย
1. การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	การสื่อสาร	ความเข้าใจร่วมกัน	s1 สื่อสารชัดเจน	s1.1 ลดความเข้าใจผิด
		การแก้ปัญหา	s2 แก้ไขปัญหาสื่อสาร	s2.1 ช่องทางที่มีประสิทธิภาพ
	การแบ่งงาน	งานชัดเจน	s3 แบ่งภารกิจชัด	s3.1 ลดงานซ้ำซ้อน
		ลดภาระงานซ้ำซ้อน	s4 งานสมดุล	s4.1 จัดสรรตามภารกิจ
2. ความเท่าเทียม	การประเมินผลและการจัดสรรทรัพยากร	ความยุติธรรม	t1 การประเมิน	t1.1 เกณฑ์ประเมินชัดเจน
		เงินเดือนเหมาะสม	t2 ปรับเงินเดือน	t2.1 ตรงภาระงาน
		ทรัพยากรเหมาะสม	t3 จัดสรรทรัพยากร	t3.1 ตามเป้าหมายองค์กร
3. การพัฒนาบุคลากร	พัฒนาทักษะ	พัฒนาต่อเนื่อง	u1 เสริมความรู้	u1.1 การอบรมเฉพาะทาง
		เพิ่มทักษะภาษา	u2 ภาษาอังกฤษ	u2.1 สื่อสารนานาชาติ
	แรงจูงใจ	ส่งเสริมการทำงาน	v1 แรงจูงใจ	v1.1 สิ่งจูงใจใหม่
4. การจัดการสภาพแวดล้อม	สภาพแวดล้อม	ปรับปรุงปรณ	w1 ทันสมัย	w1.1 อุปกรณ์ทันสมัย
		เพิ่มความนานาชาติ	w2 สภาพแวดล้อม	w2.1 รองรับงานนานาชาติ
5. การใช้เทคโนโลยี	ใช้เทคโนโลยี	ประสิทธิภาพงาน	x1 เทคโนโลยีใหม่	x1.1 ระบบดิจิทัล
		สนับสนุนการสื่อสาร	x2 การสื่อสาร	x2.1 ช่องทางออนไลน์

จากตารางที่ 6 พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร คือ การมุ่งเน้นการสื่อสารที่ชัดเจนและสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างบุคลากร พร้อมทั้งแก้ปัญหาคือการสื่อสารที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาด การสื่อสารส่งผลให้การทำงานและมีความจำเป็นที่ต้องสื่อสารให้ชัดเจนระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร โดยเน้นที่การสื่อสารให้บุคลากรเข้าใจภารกิจของตนเอง รวมถึงการแก้ไขปัญหาในการรับรู้และตีความข้อมูลซึ่งส่งผลต่อการทำงานร่วมกัน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสื่อสารเพื่อเชื่อมต่อนักศึกษา ความเท่าเทียมในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากร ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจต่อผลการประเมิน บุคลากรที่ได้รับค่าตอบแทน ด้านภาษาอังกฤษควรมีภาระงานเพิ่มขึ้นเพื่อขับเคลื่อนงานในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับการใช้ภาษาอังกฤษ การพิจารณาเงินเดือนควรสอดคล้องกับภาระงานและประสบการณ์ของบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะความแตกต่างระหว่างบุคลากรที่ทำงานมานานแต่ภาระงานน้อย กับบุคลากรใหม่ที่มีภาระงานมากและได้รับงานที่ท้าทายกว่า การสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับ Sukchai & Pakeechai (2024) พบว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน การบริหารจัดการด้านแผนงานที่ชัดเจน มีการติดตามแผนงานเป็นประจำทุกสัปดาห์ ทำให้พนักงานทราบถึงปริมาณงานที่ต้องสามารถทำได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดและเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้านการยอมรับ มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ และด้านลักษณะงานที่ทำ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัดในงานของพนักงานอย่างต่อเนื่องโดยกำหนดเป็นนโยบายหลักของบริษัท คือ พนักงานทุกคนต้องอบรมเพิ่มพูนความรู้เป็นประจำทุกปีส่งผลต่อประสิทธิภาพ การทำงานของพนักงาน และข้อจำกัดการเดินทางของนักศึกษาในจังหวัดภูเก็ต รวมถึงทักษะของผู้บริหารที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการทำงาน สอดคล้องกับ Maneechod et al. (2024) พบว่า ภาวะผู้นำแบบคล่องแคล่วจะมีความสามารถในการคาดการณ์และติดตามสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำมาตีความข้อมูลจากการคาดการณ์และวางแผนการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นผู้นำที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน โดยผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม การใช้ทักษะสื่อสารเพื่อการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ตัวอย่างคำสัมภาษณ์

ID.S10 “อยากให้ทุกคนมีการทำงานเป็นทีม มีความเห็นอกเห็นใจกัน ไม่ไข่มองตนเป็นคู่แข่ง ถ้าหากมีการย้ายส่วนงาน อยากให้มีการถามความคิดเห็นก่อน ไม่ควรประกาศออกมาเลย และวางคนให้เหมาะกับงาน”

ID.S19 “อยากให้ผู้บริหารมองในด้านของงานพัฒนาว่าการพัฒนาคน หรือการพัฒนางานของคนในองค์กรบางงาน เป็นงานที่ยิ่งใหญ่ต่อยอดได้สามารถทำได้เรื่อยๆ ในการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งบางครั้งผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการรายงานข้อมูลหรือพัฒนารูปแบบนวัตกรรมต่างๆ ของหน่วยงานได้ บางครั้งอาจจะลืมไป มองแค่ว่าเป็นงานพัฒนาเพื่อส่ง ไม่ได้นำไปต่อยอดหรือนำไปใช้ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อความยั่งยืน”

### สรุปผลการวิจัย

การดำเนินงานของสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ท มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภารกิจและการดำเนินงาน โดยสามารถเชื่อมโยงและสรุปผลได้ตามกรอบแนวคิด PEOPLE ซึ่งเป็นแนวคิดที่มีองค์ประกอบสำคัญที่สะท้อนถึงแนวทางการจัดการทรัพยากร และกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อความยั่งยืน การมุ่งเน้นนโยบายและวิสัยทัศน์ (Policy and Vision) ความเป็นนานาชาติที่ชี้ให้เห็นถึงการสร้างโอกาสในการพัฒนาหลักสูตรและการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ ช่วยเปิดทางให้กับ การเพิ่มบุคลากรต่างชาติ อย่างไรก็ตาม องค์กรยังคงต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร โครงสร้างพื้นฐาน และความไม่ทั่วถึงในการสื่อสาร ซึ่งส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในระยะยาว ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าความซับซ้อนของกระบวนการทำงานเป็นปัจจัยที่ลดทอนประสิทธิภาพขององค์กร การนำเทคโนโลยี เช่น ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (E-doc) และ แดชบอร์ด (Dashboard) เข้ามาใช้ช่วยเสริมความโปร่งใส ลดข้อผิดพลาด จะสนับสนุนการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในส่วนของโครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) พบว่า โครงสร้างองค์กรมีความซ้ำซ้อนและการกระจายทรัพยากรที่ไม่สมดุลยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อสร้างความยืดหยุ่นและส่งเสริมการทำงานร่วมกันของทีมงาน จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรในอนาคต การพัฒนาบุคลากร (People Development) เป็นอีกหนึ่งหัวใจสำคัญ โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับความสามารถในการทำงานในบริบทนานาชาติ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานและการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมช่วยให้บุคลากรสามารถเติบโตและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ในมิติของภาวะผู้นำ (Leadership) พบว่า ผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรม รวมถึงการสื่อสารเป้าหมายองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกระดับในองค์กร ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สุดท้ายคือ การเสริมพลัง (Empowerment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกระจายทรัพยากรอย่างเท่าเทียม การสื่อสารที่ชัดเจน และการสร้างระบบสนับสนุนที่ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและทำงานได้เต็มศักยภาพในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย

ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การพัฒนาเทคโนโลยี และการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อลดความซับซ้อนและเพิ่มความโปร่งใส อีกทั้งการเสริมสร้างความเป็นผู้นำและการพัฒนาทักษะบุคลากรในทุกระดับยังช่วยสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว กรอบแนวคิด PEOPLE จึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถจัดการภารกิจและการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมตอบสนองต่อความท้าทายและเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงในบริบทระดับนานาชาติ โดยได้เชื่อมโยงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน ได้ตามกรอบแนวคิด PEOPLE ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานตามกรอบแนวคิด PEOPLE

**ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย**

ผลการวิจัยครั้งนี้มีคุณค่าอย่างยิ่งทั้งในด้านวิชาการและการปฏิบัติ โดยได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อภารกิจและการดำเนินงานของโครงสร้างองค์กรในบริบทของมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่ความเป็นนานาชาติ การวิจัยไม่เพียงแต่ช่วยให้เข้าใจถึงความท้าทายในการบริหารจัดการ การกระจายอำนาจ และการใช้เทคโนโลยีในองค์กรเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาอังกฤษและเทคโนโลยี ซึ่งมีความสำคัญต่อการทำงานในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ การวิจัยยังเสนอแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน ผลการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรอื่นๆ ที่ต้องการปรับโครงสร้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของตนเอง ทั้งนี้ การวิจัยยืนยันถึงความสำคัญของการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีความยั่งยืน และการคำนึงถึงผลกระทบต่อบุคลากร เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือ ความผูกพัน เพิ่มความพึงพอใจและความสุขในการทำงานในระยะยาว

**ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย**

**ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้**

1. การปรับโครงสร้างองค์กร ให้ลดความซ้ำซ้อนและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้สามารถรองรับการเติบโตและบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการสื่อสารนโยบายด้านความเป็นนานาชาติและทิศทางองค์กรให้ชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือจากบุคลากรทุกระดับ
2. พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดข้อผิดพลาด และเสริมสร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน การส่งเสริมการทำงานดิจิทัลและการจัดการข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น
3. เสริมสร้างทักษะและศักยภาพบุคลากร การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ เทคโนโลยี และการบริหารงานในบริบทนานาชาติจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนแรงจูงใจและกระจายงานอย่างเหมาะสมจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจในงานของบุคลากร





4. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรมีบทบาทสำคัญในการนำการเปลี่ยนแปลง โดยการสื่อสารเป้าหมายและทิศทางองค์กรให้ชัดเจน พร้อมส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงาน การสร้างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กรจะช่วยให้องค์กรปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมบุคลากรจากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลหรือความเห็นที่หลากหลายและครอบคลุมสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
2. ควรศึกษาผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เพื่อประเมินผลกระทบที่แท้จริงและวางแผนการจัดการที่เหมาะสม
3. ควรสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและการพัฒนาทักษะของบุคลากร เพื่อตรวจสอบความพึงพอใจและการตอบสนองของบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง
4. ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ที่สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการนำเทคโนโลยีเหล่านี้เข้ามาใช้

#### ข้อจำกัดการวิจัย

กลุ่มเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาในงานวิจัย มีจำนวน 39 คน เป็นตัวแทนของบุคลากรทั้งหมดในสำนักงานวิทยาเขตภูเก็ท ซึ่งพบว่า บางหน่วยงานไม่มีบุคลากรเข้าร่วมสัมภาษณ์อาจเกิดจากหลายสาเหตุ ควรกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ข้อจำกัดในเวลการศึกษา ทำให้ไม่สามารถสำรวจปัจจัยหรือประเด็นที่เกี่ยวข้องทั้งหมดได้อย่างละเอียด เช่น การขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังคณะ วิทยาลัย วิทยาเขตอื่นและนักศึกษาที่เป็นผู้รับบริการ การศึกษาผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง และการสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร

#### References

- Choocherd, S. (2021). The development of personnel competency in working more efficiency. *Valaya Alongkorn Review (Humanities and Social Science)*, 12(1),223-238.
- CMOE. (2024). *Top 8 Essential Factors That Affect Work Performance*. Retrieved November 2024, from <https://cmoe.com/blog/top-5-essential-factors-that-affect-work-performance/>
- Glankhetkij B. (2024). The Factors Affecting Education Quality Assurance Operations within the Educational Schools under the Office of Uthai Thani Primary Educational Service Area 1. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(2),5-34. <https://doi.org/10.60027/iarj.2024.274009>
- HREX.asia. (2019). *Organization Design*. Retrieved July 2024, from <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190730-whatisorgdesign/>.
- Industry network. (2020). *Change Management Process*. Retrieved July 2024, from <https://www.ftpi.or.th/en/2020/39517>.
- Jasuna, S. (2023). *A study of organizational structure, working atmosphere and colleagues affect the quality of life for personnel in the bureaucratic unit in Bangkok Metropolitan Area (Unpublished Independent Studies)*. Bangkok University, Pathum Thani, Thailand.
- Jitwattananon, R. (2021). Competency development of educational personnel office secondary schools in The lower central region. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 8(1),63-78.
- Kanlayakornkul, K. (2020). *The study of factors which impact to organizational structure design: case study of one of the IC design and development company in Thailand (Unpublished Independent Studies)*. Mahidol University, Nakhon Pathom, Thailand.



- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y. & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22),19137-19160.
- Khwanhuai, w., Thammaja, S. & Chirinan, P. (2024). Development of Human Resources Towards Innovative Organizations. *Thailand Islamic Journal*, 1(1),51-60.
- Kolasani, S. (2023). Innovations in digital, enterprise, cloud, data transformation, and organizational change management using agile, lean, and data-driven methodologies. *International Journal of Machine Learning and Artificial Intelligence*, 4(4),1-18.
- Kuffuor, O., Aggrawal, S., Jaiswal, A., Smith, R. J. & Morris, P. V. (2024). Transformative Pathways: Implementing Intercultural Competence Development in Higher Education Using Kotter's Change Model. *Education Sciences*. 14(7),1-20. <https://doi.org/10.3390/educsci14070686>.
- Lerdteeraphoj C., Piriyaikul. R. & Chiranunthade. N. (2024). Strategies for agile human resource management: work value perception, goal orientation and network communication. *Humanities and Social Science Research Promotion Network Journal*. 7(1),16-33.
- Liang, L. & Li, Y. (2024). *How does organizational resilience promote firm growth? The mediating role of strategic change and managerial myopia*. Retrieved July 2024, from <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114636>.
- Linje, C. (2020). Management affecting Quality management principles of Small and Medium Enterprises in Bangkok. *Journal of Arts Management*. 4(3),594-604.
- Maneechod, T., Nanthachai, S., Sarnnswang, S. & Chotitham, S. (2024). A structural equation model of factors affecting efficiency of small-scaled primary school management and administration in Thailand. *Journal of MCU Social Science Review*, 13(4),108-122.
- MHESI. (2024). *Student information*. Retrieved November 2024, from [https://info.mhesi.go.th/homestat\\_std.php](https://info.mhesi.go.th/homestat_std.php)
- Monpanicha, N. (2020). *Employee satisfaction after the organizational restructuring from functional structure to agile organization: the case of a medical equipment company (Unpublished Independent Studies)*. Mahidol University, Nakhon Pathom, Thailand.
- Nickols, F. (2016). *Factors Affecting Performance*. Retrieved November 2024, from <https://www.nickols.us/factors.pdf>
- Nulay P., Soonthorn S., Injun R. & Sutthisai W. (2022). Factors affecting on strategic Implementation of the Department of Mineral Resources, Office of Mineral Resources Regions 1-4. *Journal of Modern Learning Development*, 7(8),109-133.
- Palaboon, C. (2020). *Influences of organization management and time management toward work efficiency of professional nurses in large government hospitals of Bangkok metropolis (Unpublished Independent Studies)*. Srinakharinwirot University, Bangkok, Thailand.
- Patarametagul W. & Ongwande M. (2023). Factors Affecting for Organizational Performance of Thailand Post. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 8(3),476-491.
- Phachachat. (2019). *Understanding Gen Z's issues is as simple as understanding them*. Retrieved October, 2019, from <https://www.prachachat.net/sd-plus/sdplus-sustainability/news-382415>
- Phoyo, S., Thongsri, R. & Charoensalung, P. (2023). Study effectiveness in the administration of mueang district, Kanchanaburi province's Kanchanaburi municipality. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chomma*, 6(6),245-259.
- Prasertkul, B., Mankan, W., Chirinan, P. & Chaisakulkie, U. (2024). Digital transformation and its impact on Thailand's organization management. *Journal of Mani Chettha Ram Wat Chomma*, 7(1),239-256.



- Raza, M. A., Imran, M., Rosak-Szyrocka, J., Vasa, L. & Hadi, N. U. (2023). Organizational change and workplace incivility: Mediated by stress, moderated by emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public*, 20(3),1-16 <https://doi.org/10.3390/ijerph20032008>.
- Siririn, J. (2022). *Why are Gen Zs less attending University?*. Retrieved June 2024, from <https://www.salika.co/2022/06/06/why-are-gen-z-less-attending-university/>
- Sukchai, P. & Pakeechai, K. (2024). Work motivation factors that affect the work efficiency of employees at a steel structure manufacturing company in Phra Nakhon Si Ayutthaya province. *Journal of Liberal Art of RajamangalaUniversity of Technology Suvamabhum*, 6(2),431-444.
- Suksamanphanich, A., Chotpittayanon, N. & Koseeyaporn, P. (2023). The Development of Effectiveness in the Operation of Secondary Care and above under the Lean Thinking Management. *SSRU Journal of Public Administration*, 6(1),99-108.
- Thsurin C., Ponathong C. & Yongsorn C. (2021). The Factors Affecting to Internal Quality Assurance of Pathumwan Institute of Technology. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 4(3),999-1012.
- Tummatasananon, S. (2023). Management toward an organization of educational innovation. *Journal of MCU Peace Studies*, 11(4),1658-1667.
- UN. (2024). *A new UN population report reveals that the global population is projected to reach 9.7 billion by 2050, but the growth rate is slowing down*. Retrieved November 2024, from <https://www.un.org/en/academic-impact/97-billion-earth-2050-growth-rate-slowing-says-new-un-population-report>
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational change management in higher education through the lens of executive coaches. *Education Sciences*, 11(6),1-15 <https://doi.org/10.3390/educsci11060269>.
- Wallezký, L., Carrubbo, L., Badr, N. G., Dragoicea, M., Toli, A. M. & Badawi, S. (2024). Reconfiguring the service system for resilience: Lessons learned in the Higher Education context. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(6),1144-1161. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2022-0426>.
- Yangngam, V., Kositkanin, T. & Deesukanan, C. (2022). Internal management that affects the motivation of Bangpoo industrial estate Samutprakarn province. *Journal of Multidisciplinary in Humanities and Social Sciences*, 5(1),36-49.