



การจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

The Development of Achievement-Based Management Strategies for the Dean's Office of Faculty of Management Sciences at Phuket Rajabhat University

พันจ่าเอกอำนาจ ใจคำฟู<sup>1</sup> \*

วรพจน์ ตรีสุข<sup>2</sup>

CPO1 Amnart Chaikhamfu<sup>1</sup> \*

Worrapot Treesuk<sup>2</sup>

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

วิธีดำเนินการวิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยมีประชากรเป็นบุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารคณะ จำนวน 12 คน 2) นักวิชาการ จำนวน 12 คน 3) เจ้าหน้าที่สายสนับสนุน จำนวน 8 คน และ 4) คณะกรรมการสโมสรนักศึกษา จำนวน 7 คน รวม 39 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจงในการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และใช้การยืนยันผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการประชุมกลุ่มย่อย (small group discussion) กับ 4 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 31 คน ด้วยการเลือกแบบเจาะจง โดยเป็นผู้บริหารของคณะวิทยาการจัดการที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งคณบดี รองคณบดี หัวหน้าสำนักงานคณบดี ประธานหลักสูตร/สาขาวิชา/วิชาเอก และผู้อำนวยการศูนย์ไม่ต่ำกว่า 2 ปี เป็นอาจารย์ (บุคลากรสายวิชาการ) และเจ้าหน้าที่ (บุคลากรสายสนับสนุน) ไม่ต่ำกว่า 2 ปี เป็นคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา อย่างน้อย 1 ปี และเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่เข้าศึกษาและมีสถานะเป็นนักศึกษาของคณะวิทยาการจัดการ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2562 ถึง ปีการศึกษา 2565 และไม่ปฏิบัติหน้าที่ในสโมสรนักศึกษาของคณะวิทยาการจัดการ ตลอดจนมีประสบการณ์การใช้บริการสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ อย่างน้อย 1 ครั้ง

ผลการวิจัย พบว่า ภาพรวมของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในกลุ่มนโยบาย (hard elements) คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบการบริหารงานขององค์กร และกลุ่มปฏิบัติ (soft elements) คือ ทักษะ บุคลากร วัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงานของพนักงาน และรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อภารกิจดำเนินงานขององค์กร คือ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ผลการประชุมกลุ่มย่อยโดยตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลัก 4 กลุ่ม รวมจำนวน 31 คน สามารถสรุปได้ว่า กลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต มี 5 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การ

<sup>1</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, จังหวัดภูเก็ต, 83000

<sup>1</sup> Faculty of Management Sciences, Phuket Rajabhat University, Phuket, 83000

\*Corresponding author : amnart.c@pkru.ac.th

<sup>2</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, จังหวัดภูเก็ต, 83000

Faculty of Management Sciences, Phuket Rajabhat University, Phuket 83000



พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสบการณ์เพื่อรองรับลักษณะงานที่หลากหลาย 2) การยกระดับกระบวนการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รองรับพันธกิจ 4 ด้านของคณะ 3) การสนับสนุนระบบการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง 4) การสนับสนุนการปฏิบัติงานสู่องค์กรแห่งความสุข และ 5) การยกระดับคุณภาพการบริการของบุคลากรสายสนับสนุนสู่วัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ

**คำสำคัญ:** การสร้างประสบการณ์ที่ดี การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง องค์กรแห่งความสุข คุณภาพการบริการที่เป็นเลิศ

## Abstract

This study involves specific research design to analyze strengths, weaknesses, opportunities, and threats affecting achievement-based management of the Dean's Office of the Faculty of Management Sciences at Phuket Rajabhat University for developing its achievement-based management strategies.

The research methods used qualitative research with a population of personnel from the Faculty of Management Sciences at Phuket Rajabhat University. The primary informants were divided into four groups: 1) 12 faculty administrators, 2) 12 academics, 3) 8 support staff, and 4) 7 student club committees, for a total of 39 people chosen for a group interview. Semi-structured interviews were used as research tools. The data were analyzed using content analysis, and the findings were confirmed through small group discussions with four groups of 31 key informants selected through purposive sampling from the management of the Faculty of Management Sciences who had worked in the positions of Dean, Associate Dean, Head of the Dean's Office, Head of Department, and Director of Centre of Competency Development and Professional Training on Standards for Tourism and Hospitality Professionals for at least two years, teachers (academic personnel) and staff (support personnel) for at least two years, and student club committees for at least one year, and must be an undergraduate student who has studied and been a student of the Faculty of Management Sciences from the academic year 2019 to the academic year 2022, does not perform duties in the Faculty of Management Sciences student club and has at least one experience using the Dean of the Faculty of Management Sciences' office.

The research findings revealed that the overall achievement-based management of the Office of the Dean of the Faculty of Management Sciences was related to internal factors in the hard elements; namely, structure, strategy, and organizational management system, and soft elements, namely, skills, people, organizational culture, and work ethics of employees, and executive management style. It is also related to external factors that affect an organization's operations, such as political, economic, social, and technological factors. The small group discussion by representatives of four main informants, a total of 31 people, revealed that there are five strategies for achievement-based management of the Office of the Dean of the Faculty of Management Sciences, Phuket Rajabhat University, namely: 1) Developing personnel potential to gain experience to support a variety of job characteristics, 2) Improving the work process of supporting personnel to support the four missions of the faculty, 3) Supporting off-site operations to support the organization in the era of change, 4) Supporting operations towards a happy workplace, and 5) Elevating support personnel service quality to an excellent service culture.

**Keywords:** employee experience, human resource planning, coworking space, happy workplace, service quality excellence





## บทนำ

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement-based management) เป็นการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่มีแนวคิดในการสร้างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการจัดการและดำเนินงานขององค์กรที่ให้ความสำคัญต่อผลที่เกิดจากการปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์เป็นหลัก ผ่านการวางกรอบการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมุ่งเน้นกระบวนการดำเนินงานขององค์กรทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับทรัพยากรและการบริหารทรัพยากรขององค์กรให้มีความประหยัด มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ (รัตนกรรณ์ มาคุ้ม, 2558 อ้างในนพดล เจริญศิริ และคณะ, 2565) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารราชการจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าไปเป็นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีการวัดผลตามตัวบ่งชี้วัดผลผลิต ผลลัพธ์ ผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ และประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบถึงระดับของความสำเร็จในการบริหาร ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน แนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร โดยคำนึงถึงปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้า นโยบาย บุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ 2) กระบวนการการวางแผนดำเนินงาน การบริหารจัดการ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการติดตามประเมินผล 3) ผลผลิต ประเมินผลการดำเนินงานหน่วยงาน 4) ข้อมูลย้อนกลับการรับข้อมูลทั้งที่ดีหรือไม่ดีของผลผลิตที่องค์กรผลิตออกไป การวิเคราะห์ถึงปัญหาของผลผลิตที่ได้ และการแก้ไขปรับปรุง และ 5) สิ่งแวดล้อมภาวะเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การปกครอง การเมือง และสังคมการอยู่ร่วมกัน (ฉัตรชัย นาถ่าพลอย, 2562)

ด้วยเหตุดังกล่าวเป็นผลให้เกิดการศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ผ่านการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีที่มุ่งพัฒนาระบบการปฏิบัติงานและศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนของสำนักงานคณบดีให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานระดับสูงเพื่อเสนอต่อผู้บริหารและบุคลากรของคณะวิทยาการจัดการใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งยังไม่มีมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาก่อน และมีปัญหาการปฏิบัติงานใน 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ระบบการปฏิบัติงานแบบราชการ กล่าวคือ มีกระบวนการและขั้นตอนของการกลั่นกรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายระดับ ส่งผลให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความล่าช้า โดยเฉพาะการปฏิบัติงานให้บริการที่มีผู้รับบริการจำนวนมาก และการปฏิบัติงานที่มีการเชื่อมประสานทั้งระดับคณะ สาขาวิชา หน่วยงานภายในอื่น ๆ และหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย และ 2) ระบบการกำกับติดตามการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ประสิทธิภาพของระบบการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของสำนักงานคณบดียังไม่มีประสิทธิภาพดีเพียงพอ ถึงแม้ว่าจะมีความพยายามที่จะปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในเชิงบวกเพิ่มมากขึ้นก็ตาม แต่ด้วยลักษณะงานและสมรรถนะส่วนบุคคลที่มีพื้นฐานทักษะ องค์ความรู้ และความชำนาญที่แตกต่างกันทำให้บุคลากรไม่ได้ใช้ศักยภาพในการคิดวิเคราะห์หรือสังเคราะห์งานให้ครบกระบวนการ จึงเป็นการยากที่จะกำหนดนโยบายในเชิงปฏิบัติจากหัวหน้าสำนักงานคณบดีหรือคณบดี สอดคล้องกับการศึกษาของฉัตรชัย นาถ่าพลอย (2562) ศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสังคมปัจจุบัน พบว่า เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อม ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรให้เป็นระบบของการจัดการที่ดีในอนาคต

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
2. เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต



**ระเบียบวิธีวิจัย**

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research)

ประชากรในการวิจัย เป็นบุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม จำนวน 4 กลุ่ม ที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารจัดการของคณะ จำนวน 12 คน บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 12 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 8 คน และกรรมการสโมสรนักศึกษา จำนวน 7 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 39 คน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง (purposive sampling)

เครื่องมือวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และ 2) รายงานการประชุม

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ส่งหนังสือเชิญพร้อมกับแนวสัมภาษณ์แบบกลุ่มไปยังกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 39 คน และประสานงานติดต่อนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม

การวิเคราะห์ข้อมูล ผลการสัมภาษณ์แบบกลุ่มใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (content analysis) แล้วสรุปประเด็นสำคัญ และยืนยันสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการจัดประชุมกลุ่มย่อย (small group discussion) โดยมีตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลัก 4 กลุ่ม ร่วมกันแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ โดยตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักทั้ง 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหารคณะรองคณบดี หัวหน้าสำนักงานคณบดี ประสานสาขาวิชา/วิชาเอก และผู้อำนวยการศูนย์ จำนวน 9 คน 2) บุคลากรสายวิชาการ อาจารย์ จำนวน 7 คน 3) บุคลากรสายสนับสนุน นักวิชาการศึกษา นักวิชาการโสตทัศนศึกษา และเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป จำนวน 8 คน และ 4) สโมสรนักศึกษาคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 31 คน

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดคุณสมบัติของผู้ให้ข้อมูลหลักเป็นบุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ที่ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารคณะ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน และเป็นกรรมการสโมสรนักศึกษา นอกจากนี้มีการทดสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยการทำ Index of Item Objective Congruence (IOC) กับผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหาร จำนวน 3 คน และกำหนดให้ค่า IOC ในแต่ละข้อไม่ต่ำกว่า 0.5 โดยผลจากการทำ IOC รวมทั้งหมดของทุกตอนมีค่าเท่ากับ 1 ดังนั้นเครื่องมือของคณะผู้วิจัยจึงสามารถนำไปใช้ได้ทุกข้อ

**ตารางที่ 1 แสดงระเบียบวิธีวิจัย**

| วัตถุประสงค์  | ระเบียบวิธีวิจัย | เครื่องมือการวิจัย  | ประชากร  | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน) | เทคนิคการสุ่ม           | การวิเคราะห์ข้อมูล                              |
|---|------------------|---|--|-------------------------|-------------------------|---|
| เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต | เชิงคุณภาพ       | แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (focus group interviews) | ผู้บริหารคณะ<br>บุคลากรสายวิชาการ<br>บุคลากรสายสนับสนุน<br>คณะกรรมการสโมสรนักศึกษา | 12<br>12<br>8<br>7      | การสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง | การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (content analysis) |
| เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต                                 | เชิงคุณภาพ       | รายงานการประชุม และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการประชุมกลุ่มย่อย (small group discussion)             | ผู้บริหารคณะ<br>บุคลากรสายวิชาการ<br>บุคลากรสายสนับสนุน<br>คณะกรรมการสโมสรนักศึกษา | 9<br>7<br>8<br>7        | การสุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง | การวิเคราะห์ข้อมูลแบบถอดรหัส (coding analysis)  |





## ผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลกับตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลัก 4 ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต สามารถสรุปตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (content analysis) รายละเอียดดังนี้

1. จุดแข็ง (strengths) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นตรงกันว่าสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มีจุดแข็งของการดำเนินงาน 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มนโยบาย (hard elements) ประกอบด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบการบริหารงานขององค์กร และกลุ่มปฏิบัติ (soft elements) ประกอบด้วย ทักษะ บุคลากร วัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมการทำงานของพนักงาน และรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่าสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการให้ความสำคัญกับการวางแผนการดำเนินงานและการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นตรงกันว่าลักษณะการดำเนินงานในกลุ่มนโยบายของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการตอบสนองนโยบายและยุทธศาสตร์ซึ่งเป็นระบบที่เป็นขั้นตอนและวัดผลได้ที่กำหนดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยที่ระดับคณะต้องปฏิบัติตาม สามารถยกตัวอย่างได้จากคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลักจากผู้บริหารคณะ ที่กล่าวว่า "...คณะวิทยาการจัดการมีนโยบายให้การกำหนดตำแหน่งงานและภาระงานของบุคลากรสายสนับสนุนให้สอดคล้องกับบริบทของคณะให้สามารถรองรับการให้บริการของผู้รับบริการให้เกิดความพึงพอใจและมีประสิทธิภาพสูงสุด..." และคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กล่าวคล้ายกันว่า "...คณะวิทยาการจัดการมีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลชัดเจนและสอดคล้องกับแผนงบประมาณในการบรรจุบุคลากรให้ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน มีการจัดโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการที่กำหนดขึ้นโดยผู้บริหารของคณะ..." คล้ายคลึงกันกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายวิชาการ ที่กล่าวว่า "...คณะวิทยาการจัดการมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย..." และ "...คณะวิทยาการจัดการมีการสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มทักษะวิชาชีพและการทำงาน ตลอดจนส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงาน..."

สำหรับลักษณะการดำเนินงานในกลุ่มปฏิบัติของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการให้ความสำคัญกับความรู้สึกรับรู้ของบุคลากร โดยผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการมีรูปแบบการบริหารงานที่มีความยืดหยุ่นและไม่มีความกดดัน สามารถยกตัวอย่างได้จากคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่กล่าวว่า "...คณะวิทยาการจัดการมีกลยุทธ์ในการสร้างความจรรีภักดีต่อองค์กร..." "...บุคลากรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบและคิดวิเคราะห์..." ในทิศทางเดียวกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายวิชาการ ที่กล่าวว่า "...บุคลากรมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ทักษะการทำงาน สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดี..." นอกจากนี้ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากคณะกรรมการสโมสรนักศึกษาได้กล่าวเพิ่มเติมว่า "...สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีความพร้อมและเพียงพอต่อการใช้งาน เช่น วัสดุและอุปกรณ์ในการดำเนินงานและการจัดการเรียนการสอน..."

2. จุดอ่อน (weaknesses) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการมีจุดอ่อนด้านกลยุทธ์ และระบบการบริหารงาน แสดงให้เห็นว่าสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการขาดการวางแผนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถยกตัวอย่างได้จากคำกล่าวของตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่กล่าวว่า "...สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการขาดกลยุทธ์การบริหารงานที่เป็นของตนเอง..." "...มหาวิทยาลัยมี URL มากเกินไปและเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง..." ในขณะที่ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายวิชาการ กล่าวว่า "...ระบบการกำกับ ติดตามการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นยังไม่ชัดเจน ส่งผลให้อัตรากำลังเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรของคณะวิทยาการจัดการมีจำนวนน้อย..." "...การออกแบบตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนไม่ครอบคลุมภาระงานของบุคลากรสายวิชาการภายในคณะ..." นอกจากนี้ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากคณะกรรมการสโมสรนักศึกษาให้ความ





คิดเห็นเพิ่มเติมว่า “...สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการยึดติดรูปแบบการบริหารงานแบบราชการมากเกินไป เข้าใจได้ว่าต้องดำเนินงานภายใต้ระเบียบภาครัฐ หากปรับเปลี่ยนได้จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้ความคล่องตัวและรวดเร็วมากขึ้น...”

นอกจากนี้ยังพบว่าผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรยังไม่มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังของผู้รับบริการ แสดงให้เห็นว่าสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการต้องแก้ไขจุดอ่อนและเร่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการบริการเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีคุณภาพตรงตามความหวังของผู้รับบริการ สามารถยกตัวอย่างได้จากคำกล่าวของตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายวิชาการ ที่กล่าวว่า “...บุคลากรสายสนับสนุนดำเนินงานด้านเอกสารผิดพลาด มีการสูญหายของเอกสาร และมีความล่าช้า ทำให้เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของผู้รับบริการ...” ในขณะที่ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายสนับสนุนได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมว่า “...ขาดการสร้างแรงจูงใจหรือแรงผลักดันในการให้บริการที่เกินความคาดหวังของผู้รับบริการ...”

3. โอกาส (opportunities) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านนโยบาย สามารถยกตัวอย่างได้จากคำกล่าวของตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายสนับสนุน ที่กล่าวว่า “...มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น มีการสนับสนุนเงินรางวัลผลิตผลงาน...” “...สนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากร...” สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายวิชาการ ที่กล่าวว่า “...มหาวิทยาลัยฯ สนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาตนให้กับบุคลากร...” “...มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการสนับสนุนการพัฒนาตนเอง เช่น กองทุนสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต กองทุนสวัสดิการสงเคราะห์ ประกันอุบัติเหตุแบบหมู่...” ในขณะที่ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากผู้บริหารคณะ กล่าวว่า “...มีการขับเคลื่อนการทำงานของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย...” ในทิศทางเดียวกันกับความคิดเห็นของตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายวิชาการ ที่กล่าวว่า “...มหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายหลักและถ่ายทอดสู่ระดับคณะเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติใช้...” “...สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการบริหารจัดการภายใต้ นโยบายหลักของมหาวิทยาลัย และเป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดและประเทศ...” รองลงมา คือ ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ดังตัวอย่างคำกล่าวของตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายวิชาการ ที่กล่าวว่า “...มหาวิทยาลัยให้บริการสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัยและนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น ทำให้การทำงานสะดวก ลดขั้นตอนและระยะเวลาการทำงานลง...”

4. อุปสรรค (threats) พบว่า ผู้ให้ข้อมูลหลักมีความคิดเห็นถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปในทิศทางเดียวกัน 3 ปัจจัยหลัก คือ 1) ปัจจัยด้านนโยบาย การปกครอง กฎระเบียบ ข้อบังคับ 2) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม และ 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยปัจจัยด้านนโยบาย การปกครอง กฎระเบียบ ข้อบังคับ ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากผู้บริหารคณะได้กล่าวว่า “...มหาวิทยาลัยขาดการวิเคราะห์ภาระงานเชิงนโยบายในการกระจายภาระงานสู่ระดับปฏิบัติการ...” “...สภามหาวิทยาลัยออกแบบนโยบายไม่ครอบคลุมถึงการพัฒนางานในระดับสำนักงานคณบดี...” สอดคล้องกับความคิดเห็นของตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายวิชาการ ที่กล่าวว่า “...คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตมีการทำงานเชิงรับ...” สำหรับความคิดเห็นในปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม ตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายวิชาการ ได้กล่าวว่า “...การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลให้มีการรักษาระยะห่าง ทำให้นักศึกษาและอาจารย์มีการสื่อสารน้อยลง...” นอกจากนี้ยังพบว่าวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนส่วนกลางไม่สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการได้ ยกตัวอย่างคำกล่าวของตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากบุคลากรสายสนับสนุนและบุคลากรสายวิชาการที่มีความคิดเห็นตรงกันว่า “...ความทู่เข้และการอุทิศการทำงาน ความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของบุคลากรส่วนกลางในระดับมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้รับบริการ ส่งผลต่อทัศนคติเชิงลบของผู้รับบริการในภาพรวม...” นอกจากนี้มีความคิดเห็นเพิ่มเติมจากตัวแทนผู้ให้ข้อมูลหลักจากคณะกรรมการสโมสรนักศึกษาในปัจจุบันด้านเทคโนโลยี ซึ่งได้เสนอความคิดเห็นไว้ว่า “...การเข้ามาของระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ในปัจจุบัน ส่งผลให้การสื่อสารในองค์กรเป็นทางการมากขึ้น และขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล...”



2. กลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมกับสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ด้วยการวิเคราะห์แบบถอดรหัส (coding analysis) สามารถกำหนดให้มี 5 กลยุทธ์หลัก คือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่ดีเพื่อรองรับลักษณะงานที่หลากหลาย การยกระดับกระบวนการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รองรับพันธกิจ 4 ด้านของคณะ การสนับสนุนระบบการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนการปฏิบัติงานสู่องค์กรแห่งความสุข และการยกระดับคุณภาพการบริการของบุคลากรสายสนับสนุนสู่วัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix และกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

| SO (กลยุทธ์เชิงรุก)  | กลยุทธ์  | WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)   | กลยุทธ์   |
|--|--|---|---|
| 1. S สำนักงานคณบดีคณะ<br>วิทยาการจัดการมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีความพร้อม<br>และเพียงพอต่อการใช้งาน เช่น วัสดุและอุปกรณ์ในการดำเนินงาน เป็นต้น<br>O มหาวิทยาลัยให้บริการสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัย และการนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการทำงาน ทำให้การทำงานสะดวกและลดขั้นตอนการส่งเอกสาร รวมถึงความล่าช้าในการจัดส่งเอกสาร |  | 1. W สำนักงานคณบดีคณะ<br>วิทยาการจัดการขาดกลยุทธ์การบริหารที่เป็นของตนเอง<br>O สำนักงานคณบดีคณะ<br>วิทยาการจัดการบริหารจัดการภายใต้นโยบายหลักของมหาวิทยาลัย                                     |   |
| 2. S สำนักงานคณบดีคณะ<br>วิทยาการจัดการมีการกำหนดตำแหน่งและมอบหมายงานชัดเจน และจัดสรรตำแหน่งสอดคล้องกับความรู้และทักษะของบุคลากร ตลอดจนมีการส่งเสริมภาระงานใหม่ ๆ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาตนเอง<br>O มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น เงินรางวัลการผลิตผลงาน เป็นต้น                                  | พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับลักษณะงานที่หลากหลาย | 2. W ขาดวิธีการกำกับ ติดตาม การขับเคลื่อนการพัฒนาพนักงานเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น<br>O มหาวิทยาลัยมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น เงินรางวัลการผลิตผลงาน เป็นต้น | ยกระดับกระบวนการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รองรับพันธกิจ 4 ด้านของคณะ |





ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix และกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ต่อ)

| SO (กลยุทธ์เชิงรุก)  | กลยุทธ์   | WO (กลยุทธ์เชิงแก้ไข) | กลยุทธ์ |
|--|---|-----------------------|---------|
| <p>3. S สำนักงานคณบดีมีการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบาย/ยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย</p> <p>O สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการบริหารจัดการภายใต้นโยบายหลักของมหาวิทยาลัย และเป็นไปตามภาวะเศรษฐกิจของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจของจังหวัดและประเทศ</p> |   |                       |         |
| <p>4. S แผนพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลชัดเจน และมีการจัดตั้งงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอและทั่วถึง เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการบรรจุเป็นพนักงานที่ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดินแทนเงินรายได้</p> <p>O มหาวิทยาลัยให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากร</p>  | ยกระดับกระบวนการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รองรับพันธกิจ 4 ด้านของคณะ       |                       |         |
| <p>5. S มีกลยุทธ์ในการสร้างความจริงใจที่ดีต่อองค์กร</p> <p>O มหาวิทยาลัยมีสวัสดิการสนับสนุนต่อการพัฒนาตนเอง เช่น กองทุนสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์และข้าราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต กองทุนสวัสดิการสงเคราะห์ประกันอุบัติเหตุแบบหมู่ เป็นต้น</p>                               | สนับสนุนการปฏิบัติงานสู่องค์กรแห่งความสุข                                     |                       |         |
| <p>6. S สำนักงานคณะวิทยาการจัดการมีการจัดโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการที่กำหนดขึ้น</p> <p>O มีการขับเคลื่อนการทำงานของสำนักงานคณะวิทยาการจัดการสอดคล้องกับกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย</p>  | สนับสนุนระบบการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง |                       |         |





ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix และกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ต่อ)

| ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) |  | กลยุทธ์   | WT (กลยุทธ์เชิงรับ) |  |
|-------------------------|--|---|---------------------|--|
| 1. S                    | บุคลากรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์  |   | 1. W                | ตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนยังไม่ครอบคลุมภาระงานของบุคลากรสายวิชาการภายในคณะ   |
| T                       | ขาดการวิเคราะห์ภาระงานเชิงนโยบายในการกระจายภาระงานในระดับมหาวิทยาลัย   |   | T                   | นโยบายตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัยไม่ครอบคลุมถึงการพัฒนางานในระดับสำนักงานคณบดี  |
| 2. S                    | บุคลากรสายสนับสนุนมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ทักษะการทำงาน สามารถปรับตัวในการทำงานได้ดี  | สนับสนุนระบบการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง | 2. W                | มีข้อผิดพลาดในการดำเนินงานด้านเอกสาร เช่น เอกสารล่าช้า สูญหาย และมีข้อผิดพลาด เป็นต้น และระบบมีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง ทำให้ผู้รับบริการไม่สามารถดำเนินการได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรยังคงยึดรูปแบบการบริหารงานแบบราชการมากเกินไป ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานของผู้รับบริการ |
| T                       | การแพร่ระบาดของติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้มีการรักษาระยะห่างส่งผลให้การสื่อสารระหว่างบุคคลและประสิทธิภาพการทำงานลดน้อยลง           |   | T                   | คณะกรรมการบริหารงานบุคคลมีการทำงานเชิงรับ  |
| 3. S                    | มีการสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มทักษะในวิชาชีพ และการทำงาน ส่งเสริมเรื่องความก้าวหน้าในสายงานให้กับบุคลากร   | ยกระดับคุณภาพการบริการของบุคลากรสายสนับสนุนสู่วัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ    | 3. W                | ขาดแรงผลักดันในการให้บริการที่เกินความคาดหวังของผู้รับบริการ   |
| T                       | ความทุ่มเท การอุทิศตนในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อภาระงานของหน่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัย ต่อการให้บริการที่มีผลต่อทัศนคติของผู้รับบริการในเชิงลบ |   | T                   | ความทุ่มเท การอุทิศตนในการทำงาน ความรับผิดชอบต่อภาระงานของหน่วยงานส่วนกลางของมหาวิทยาลัย ต่อการให้บริการที่มีผลต่อทัศนคติของผู้รับบริการในเชิงลบ   |



ตารางที่ 2 แสดงการวิเคราะห์ TOWS Matrix และกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ต่อ)

| ST (กลยุทธ์เชิงป้องกัน) | กลยุทธ์ | WT (กลยุทธ์เชิงรับ)  | กลยุทธ์ |
|-------------------------|---------|--|---------|
|                         |         | 4. W มหาวิทยาลัยมี URL แต่ละช่องทางมากเกินไป คณะควรจะนำมาจัดรวมในหน้าเว็บไซต์ของคณะในลักษณะเป็น icon ลิงก์ให้กดเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งานทั้งนักศึกษาและอาจารย์ |         |
|                         |         | T การนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยการทำงานมากเกินไป ทำให้การสื่อสารในองค์กรเป็นทางการมากเกินไป และขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล                                      |         |

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นที่นำมาสรุปตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตมีจุดแข็ง 4 ด้านหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้างมีการจัดโครงสร้างองค์กรสอดคล้องกับกลยุทธ์การบริหารจัดการที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารของคณะ 2) ด้านระบบการบริหารงานขององค์กรมีการปฏิบัติงานสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์หลักของมหาวิทยาลัย มีการกำหนดตำแหน่งงานและภาระงานชัดเจน มีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลชัดเจนและสอดคล้องกับแผนงบประมาณในการบรรจุบุคลากรให้ได้รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดิน 3) ด้านบุคลากรบุคลากรมีความสามารถในการคิดเชิงระบบและการคิดเชิงวิเคราะห์ บุคลากรมีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ ทักษะการทำงาน และสามารถปรับตัวในการทำงานได้ดี และ 4) ด้านรูปแบบการบริหารของผู้บริหารมีกลยุทธ์ในการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร มีการสนับสนุนให้บุคลากรเพิ่มทักษะวิชาชีพ การทำงาน และส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงาน

สำหรับจุดอ่อน พบว่า สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการมีจุดอ่อน 3 ด้านหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการขาดกลยุทธ์การบริหารงานของตนเอง และตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนไม่ครอบคลุมภาระงานของบุคลากรสายวิชาการภายในคณะ 2) ด้านระบบการบริหารงานขาดวิธีการกำกับ ติดตาม การขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น และ 3) ด้านทักษะการปฏิบัติงานของบุคลากรมีข้อผิดพลาดในการดำเนินงานด้านเอกสาร ขาดแรงผลักดันในการให้บริการที่เกินความคาดหวังต่อผู้รับบริการ และมหาวิทยาลัยมี URL จำนวนมากและเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง

เมื่อวิเคราะห์ด้านโอกาส พบว่า สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการได้รับโอกาสจากปัจจัยภายนอกจาก 2 ด้านหลัก ประกอบด้วย 1) นโยบาย ระเบียบข้อบังคับ กฎหมายมีนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง และมีการขับเคลื่อนการทำงานของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการตามกฎระเบียบข้อบังคับ และกฎหมาย และ 2) ด้านเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยให้บริการสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมพื้นที่ภายในมหาวิทยาลัย และนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น





มากไปกว่านั้น พบว่า สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการมีอุปสรรคในการบริหารงานจากปัจจัยภายนอกจาก 3 ด้านหลัก ประกอบด้วย 1) ด้านนโยบาย ระเบียบข้อบังคับ กฎหมายมหาวิทยาลัยขาดการวิเคราะห์ภาระงานเชิงนโยบายสู่ระดับปฏิบัติการ สภามหาวิทยาลัยออกแบบนโยบายไม่ครอบคลุมถึงการพัฒนางานในระดับสำนักงานคณบดี 2) ด้านสังคม วัฒนธรรมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) คณะกรรมการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตมีการทำงานเชิงรับ ความทุ่มเทและการอุทิศการทำงาน ตลอดจนความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนในระดับส่วนกลางของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ใช้บริการ และ 3) ด้านเทคโนโลยีการเข้ามาของระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ในปัจจุบันทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

## 2. กลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต

จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix พบว่า สำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการสามารถกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ได้ 5 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 1) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสบการณ์ที่ดีเพื่อรองรับลักษณะงานที่หลากหลาย 2) การยกระดับกระบวนการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รองรับพันธกิจ 4 ด้านของคณะ 3) การสนับสนุนระบบการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง 4) การสนับสนุนการปฏิบัติงานสู่องค์กรแห่งความสุข และ 5) การยกระดับคุณภาพการบริการของบุคลากรสายสนับสนุนสู่วัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ

## อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ได้เก็บรวบรวมข้อมูลและยืนยันสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลหลัก 4 ฝ่าย คือ ผู้บริหารคณะ บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน และคณะกรรมการสโมสรมหาวิทยาลัย สามารถนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต จำนวน 5 กลยุทธ์หลัก คือ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสบการณ์เพื่อรองรับลักษณะงานที่หลากหลาย การยกระดับกระบวนการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รองรับพันธกิจ 4 ด้านของคณะ การสนับสนุนระบบการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนการปฏิบัติงานสู่องค์กรแห่งความสุข และการยกระดับคุณภาพการบริการของบุคลากรสายสนับสนุนสู่วัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ ตามแนวคิดของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการสร้างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อันมีประสิทธิภาพเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการและดำเนินการขององค์กร โดยมีความมุ่งหวังที่จะต้องการให้ผลของการใช้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เหล่านั้นประสบความสำเร็จอย่างแท้จริงและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับผลผลิต (outputs) ผลลัพธ์ (outcomes) และผลลัพธ์สุดท้าย (ultimate outcomes) (กิตติ บุญนาค, 2549 อ่างในฉัตรชัย นาถ่าพลอย, 2562) สอดคล้องกับทวิสันต์ วิชัยวงษ์ และสัญญา เคนาภูมิ (2562) ที่กล่าวว่าการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ โดยจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ กล่าวคือ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มุ่งเน้นที่ผลการปฏิบัติงานหรือผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก ดังนั้นเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ จึงควรปรับใช้การบริหารจัดการรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารราชการจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร เช่น เงินที่ใช้ บุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ วัสดุและอุปกรณ์การให้บริการ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรชัย นาถ่าพลอย (2562) ศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสังคมปัจจุบัน โดยได้นำเสนอถึงปัจจัยความสำเร็จของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของแต่ละองค์กรว่าต้องคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยนำเข้านโยบาย บุคลากร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ 2) กระบวนการวางแผนดำเนินงาน การบริหารจัดการ การมุ่งผลสัมฤทธิ์และการติดตามประเมินผล 3) ผลผลิตการประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน และ 4) ข้อมูลย้อนกลับและด้านสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรให้เป็นระบบของการจัดการที่ดีในอนาคตต่อไป

กระบวนการศึกษาวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีประสบการณ์เพื่อรองรับลักษณะงานที่หลากหลาย โดยสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากรให้เกิดความประทับใจและความพึงพอใจในระยะยาวผ่านการประเมินผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมปฏิบัติงานให้เป็นไปตามสมรรถนะหลัก (core competency) และสมรรถนะประจำสายงาน



(functional competency) เพื่อเพิ่มผลผลิตและสร้างผลกำไรให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับบุคลากรขององค์กร การสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่บุคลากรที่ดีถือเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรยุคใหม่ต้องให้ความสำคัญ ดังนั้นองค์กรควรมีการใส่ใจบุคลากรในระยะยาว ตั้งแต่การเริ่มต้นรับสมัคร ระบบสวัสดิการ การพัฒนาศักยภาพ จนกระทั่งพนักงานลาออกจากองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร (2562) ศึกษาเรื่องการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน: เครื่องมือการบริหารคนที่องค์กรต้องรู้ พบว่า การสร้างประสบการณ์ที่ดีตั้งแต่ขั้นตอนการสมัครงาน การเข้ามาเป็นพนักงานใหม่ จนถึงพนักงานลาออกเป็นการสร้างความประทับใจให้กับบุคลากร เมื่อพนักงานมีประสบการณ์ที่ดีจากองค์กรย่อมจะนำไปสู่การสร้างความผูกพัน ความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมถึงนำไปสู่ความสามารถในการรักษาและดึงดูดพนักงานที่มีค่าให้อยู่และทำงานให้กับองค์กรได้ในอนาคต สอดคล้องกับแนวคิดจุดสัมผัสการสร้างความประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงานของ Lauritsen (2018, อ้างในธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร, 2562) กล่าวว่าจะองค์กรควรสร้างผ่านจุดสัมผัส (touch point) ณ จุดบริการต่าง ๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมให้พนักงานที่เพิ่งเริ่มงานใหม่ได้มีโอกาสสร้างความคุ้นเคยในที่ทำงานใหม่ (on boarding) ได้ปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ และพร้อมที่จะเริ่มทำงานได้อย่างรวดเร็ว ได้เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาพนักงานให้มีความรู้อย่างต่อเนื่อง (continuing education) การให้โอกาสเติบโตในหน้าที่การงานที่สูงขึ้น (relocation) การดูแลพนักงานและครอบครัวให้อยู่ดีมีสุข เช่น สวัสดิการบริการดูแลบุตรให้พนักงาน (new baby) จนกระทั่งพนักงานออกจากองค์กรก็ให้ความเอาใจใส่ให้ออกจากองค์กรอย่างมีคุณภาพชีวิตที่ดี (retirement) เป็นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับบุคลากร และจะช่วยให้องค์กรดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถไว้ได้ สอดคล้องกับข้อคิดเห็นของพลุ เดชะรินทร์ (2561) ได้แสดงทัศนะไว้อย่างน่าสนใจว่าเมื่อประสบการณ์ที่บุคลากรได้รับจากองค์กรดีขึ้น ย่อมจะนำไปสู่การสร้างความผูกพัน ความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความสามารถในการรักษาและดึงดูดบุคลากรที่มีค่าให้อยู่และทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่มีมากขึ้น ตลอดจนจะช่วยเพิ่ม customer experience ที่ลูกค้าจะได้รับอีกด้วย

การวิจัยครั้งนี้ยังค้นพบการให้ความสำคัญกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อยกระดับกระบวนการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนที่รองรับพันธกิจ 4 ด้านของคณะ ซึ่งเป็นการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรในองค์กรสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยดำเนินการทบทวนภาระงานของสำนักงานคณบดีให้สนองพันธกิจ 4 ด้านของคณะ ทดลองการปฏิบัติที่มีผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจ 4 ด้านของคณะ พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในการปฏิบัติงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์ระดับสูง พัฒนาองค์ความรู้และทักษะการจัดทำผลงานวิชาการเพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน ส่งเสริมการฝึกอบรมองค์ความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และทบทวนตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จอย่างยั่งยืนในการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม มีความมั่นคงทางการเงิน มีความคล่องตัวและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทุกสถานการณ์ที่มากกระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร บุคลากรมีขีดความสามารถสูง มีความรักและผูกพันกับองค์กรและสามารถพัฒนานวัตกรรมบริการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการที่ไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้นการบริหารขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (high performance organization: HPO) หรือองค์กรที่เป็นเลิศ (excellence organization) เนื่องจากองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงเป็นรากฐานสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของภาวนา กิตติวิมลชัย และเสาวณี สิริสุขศิลป์ (2559) ศึกษาคุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษพบว่า มี 10 แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ประกอบด้วย 1) การกำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร 2) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 3) การจัดการระบบสารสนเทศให้พร้อมใช้งานและมีการตรวจสอบความถูกต้อง 4) การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ฐานข้อมูลและปรับปรุงฐานข้อมูล 5) การส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานแบบ Mobile office และ e-University 6) การกำหนดตัวชี้วัดและมาตรฐานการปฏิบัติงาน 7) การเทียบเคียงสมรรถนะองค์กร 8) การบริการลูกค้าแบบเบ็ดเสร็จและการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ 9) การสร้างบรรยากาศนวัตกรรมสิ่งแวดล้อมการทำงานและนิสัยนวัตกรรม และ 10) พัฒนากระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล





ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แนวทางเหล่านี้สอดคล้องกับการศึกษาของศรีนัยดิษฐ์ เบญจพงศ์ (2562) ศึกษาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคต ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนความต้องการคนในอนาคตเพื่อให้องค์กรสามารถใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในอนาคต ซึ่งกระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์หลักและรอง 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 3) การพยากรณ์อุปสงค์ทรัพยากรมนุษย์ 4) การคาดคะเนอุปทานทรัพยากรมนุษย์ 5) เปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานทรัพยากรมนุษย์ และ 6) กำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ ข้อเสนอแนะทางวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคตเพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร อีกทั้งองค์กรต้องให้ความสำคัญในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 5 เรื่อง คือ 1) การยกระดับความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) พัฒนาการให้เกิดประสิทธิภาพก่อนวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 3) พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็นสำหรับอนาคต 4) เลือกรูปแบบการนำเทคโนโลยีมาใช้ทดแทนกำลังคน และ 5) การสร้างสมดุลระหว่างการดึงดูด สร้าง รักษาและแสวงหาบุคลากรที่มีทักษะดิจิทัลเข้ามาทำงานในองค์กร

นอกจากนี้ผลการศึกษายังให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนระบบการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผ่านการส่งเสริมมาตรการเพื่อสร้างแรงจูงใจและอำนวยความสะดวกในการจัดกิจกรรมการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง และสร้างศูนย์ประสานงาน กำกับ ติดตาม และเร่งรัดการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนพัฒนาระบบการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง และถ่ายทอดระบบการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อสร้างการรับรู้ เนื่องจากสังคมโลกในปัจจุบันมีความผันผวนและมีความไม่แน่นอนสูง ตลอดจนมีความซับซ้อนสูงและมีความคลุมเครือยากที่จะคาดเดาและไม่มีที่สิ้นสุด รวมถึงรูปแบบการใช้ชีวิตและการทำงานมีความซับซ้อนและแตกต่างจากในอดีต ซึ่งเกิดจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์กร การใช้ชีวิตของแต่ละชนรุ่น (generation) และอิทธิพลของแนวคิดการทำงานที่ประสานระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงานเข้าด้วยกัน (work-life integration) ปัจจัยเหล่านี้ได้ส่งผลต่อรูปแบบการทำงานของบุคลากรทำให้ไม่สามารถตอบโจทย์คนบางกลุ่มได้ จึงทำให้เกิดรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ขึ้น เพื่อเป็นตัวเลือกในการทำงานของคนในยุคปัจจุบัน ซึ่งรูปแบบที่ได้รับความนิยม คือ การทำงานนอกสถานที่ตั้ง เนื่องจากมีความอิสระและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน ตลอดจนมีสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่และมีการปรับใช้รูปแบบการทำงานด้วยระบบทางไกล (telework) ทั้งนี้รูปแบบการปฏิบัติงานสถานที่ตั้งดังกล่าวสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ พ.ศ. 2565 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และเกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของส่วนราชการ และการให้บริการประชาชนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกับสภาพสังคมและการพัฒนาในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถรองรับภาวะวิกฤตและเหตุจำเป็นที่เกิดขึ้นได้ โดยการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการหมายถึงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ หรือในพื้นที่ที่ส่วนราชการจัดไว้เป็นที่ทำงานร่วม (co-working space) หรือที่พักของเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ หรือสถานที่อื่นใดที่ส่วนราชการกำหนด (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ พ.ศ. 2565, 2565)

ผลการศึกษาข้ยังมุ่งให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการปฏิบัติงานสู่องค์กรแห่งความสุข โดยการส่งเสริมสวัสดิการด้านสุขภาพ สันทนาการ และสวัสดิการในรูปแบบอื่นที่มีเคยมีมาก่อน และพัฒนาองค์ความรู้และทักษะการจัดทำผลงานวิชาการ เพื่อยกระดับสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน เนื่องจากการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรรู้สึกถึงความสุขในระหว่างการทำงานอยู่ภายในองค์กร จะทำให้การดำเนินชีวิตของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข มีความรักในงานและมีความศรัทธาต่อองค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจอย่างเต็มความสามารถในการทำงานให้กับองค์กร สอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของกอปรลาภ อภัยภักดิ์ (2563) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์กรแห่งความสุข: คนเบิกบาน งานสำเร็จ โดยพบว่าองค์กรที่ทำให้พนักงานมีความสุขขึ้นอยู่กับการทำงานในองค์กรที่มีบรรยากาศแห่งความสุข บุคลากรขององค์กรรักในงานที่ตนทำและรักองค์กร พร้อมจะทุ่มเทและมุ่งมั่นกับการทำงาน โดยองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นสถานที่ทำงานที่น่าทำงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความรักในงานที่ทำ นอกจากนี้ยังต้องสร้างวิธีการทำงานแบบใหม่ที่สร้างสรรค์



สร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรในที่ทำงาน และสร้างทัศนคติการทำงานเชิงบวกให้กับพนักงาน รวมถึงมีค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม บรรยากาศเหล่านี้สร้างขึ้นได้โดยผู้บริหารหรือผู้นำที่ต้องมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้มีความสุขที่ครอบคลุม 3 ด้าน คือ 1) ด้านกายภาพ โดยการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรทางด้านกายภาพหรือด้านวัตถุให้ดี 2) ด้านจิตวิทยา โดยการสร้างบรรยากาศทางด้านจิตใจที่คนทำงานรู้สึกสบายใจ มีความอบอุ่น รู้สึกมั่นคงในอนาคต มีความเป็นกัลยาณมิตร มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความรักความศรัทธาต่อผู้นำและองค์กร ตลอดจนมีอิสระในการสร้างสรรค์งาน และ 3) ด้านสังคม โดยการสร้างบรรยากาศประชาธิปไตย การสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ การสร้างบรรยากาศแห่งการมีส่วนร่วมสภาพแบบกัลยาณมิตร และการสร้างบรรยากาศแห่งธรรมาภิบาล สอดคล้องกับข้อค้นพบในงานวิจัยของกมลทิพย์ ใจเที่ยง และวรกาญจน์ สุขสดเขียว (2563) ศึกษาการบริหารองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียนประถมศึกษา โดยพบว่าการบริหารองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียนประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และยึดหลักธรรมาภิบาล 2) สร้างการเห็นคุณค่าในตนเอง 3) พัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และ 4) พัฒนาคุณภาพนักเรียน

มากไปกว่านั้น ผลการศึกษายังได้ให้ความสำคัญกับการยกระดับคุณภาพการบริการของบุคลากรสายสนับสนุนสู่วัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ ผ่านการสร้างต้นกล้าวัฒนธรรมการให้บริการที่เกินความคาดหวัง และยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่เป็นต้นแบบของวัฒนธรรมการบริการที่เป็นเลิศ เนื่องจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในปัจจุบันได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริการสู่ความเป็นเลิศ และมุ่งสร้างให้องค์กรของตนเป็นองค์กรที่เป็นเลิศในการบริการ สังเกตได้จากความพยายามในการพัฒนาการบริการเพื่อยกระดับให้องค์กรมีคุณภาพการบริการ ตั้งแต่การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรควบคู่กับการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีที่สิ้นสุด สอดคล้องกับ ข้อค้นพบในงานวิจัยของภัทสร บุหรีทอง และชิดโสณม์ วิสิฐนิธิกิจา (2561) ได้ศึกษาคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าของพนักงานบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สาขาสุวรรณภูมิอาคารผู้โดยสารขาออก ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของพนักงานที่ต้องการขององค์กรสมัยใหม่มีความสัมพันธ์กับการบริการที่เป็นเลิศ นอกจากนี้ยังได้ให้ข้อเสนอแนะถึงคุณภาพการบริการที่เป็นเลิศควรให้ความสำคัญกับทุกด้านไม่ว่าจะเป็นภาพลักษณ์ ภายนอกและภายในองค์กร สร้างความประทับใจในคุณภาพการบริการของพนักงาน ความตั้งใจในการทำงานและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับข้อค้นพบของลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และวิโรจน์ เกษภูาลักษณ์ (2561) ได้ศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อการบริการที่เป็นเลิศผ่านความผูกพันในอาชีพของพนักงานโรงแรมในอำเภอหัวหิน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของพนักงานที่ต้องการขององค์กรสมัยใหม่มีอิทธิพลทางบวกต่อการบริการที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับการศึกษาแนวคิดการให้บริการที่เป็นเลิศของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศของสุภัทสร วิชากุล (2561) ได้ข้อสรุปที่ตรงกันว่า การสร้างคุณภาพการให้บริการที่เป็นเลิศเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการนั้น ผู้ให้บริการจะต้องยึดผู้มาใช้บริการเป็นศูนย์กลาง โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ 3 ประการ คือ 1) การพัฒนาบุคลากรผู้ให้บริการ 2) การพัฒนาระบบ ขั้นตอน กระบวนการให้บริการ และ 3) การพัฒนาสถานที่/การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการ รวมทั้งการจัดให้มีการประเมินผลเพื่อนำไปปรับปรุงระบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การสร้าง ความพึงพอใจและความประทับใจของผู้ใช้บริการในระยะยาว ตลอดจนยังเป็นการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสถาบันอุดมศึกษามากยิ่งขึ้น

จากผลการศึกษา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณะบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะที่ค้นพบในงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ให้ข้อมูลหลักส่วนใหญ่ให้การสนับสนุนกลยุทธ์การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของสำนักงานคณะบดีคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตไปในทิศทางเดียวกันมากที่สุด คือ การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งเพื่อรองรับองค์กรยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยต้องการผลักดันให้เกิดศูนย์ประสานงาน กำกับ ติดตาม และเร่งรัดการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

#### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป





การวิจัยครั้งนี้มีการเก็บตัวอย่างเฉพาะบุคลากรของคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ตเท่านั้น ดังนั้นควรทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ เพิ่มเติมได้อีก

### กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยครั้งนี้สำเร็จลงได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ และผู้ให้ข้อมูลหลักในการให้ข้อมูลตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลการวิจัยครั้งนี้

### เอกสารอ้างอิง

- กมลทิพย์ ใจเที่ยง และวารกาญจน์ สุขสดเขียว. (2563). การบริหารองค์กรแห่งความสุขในโรงเรียนประถมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 18(2) กรกฎาคม - ธันวาคม, 74 - 93.
- กมลพรลาภ อภัยภักดิ์. (2563). บรรยากาศองค์กรแห่งความสุข: คนเบิกบาน งานสำเร็จ. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(1) มกราคม - มิถุนายน 2563, 315 - 331,
- จตุรงค์ กอบแก้ว. (29 กรกฎาคม 2565). *VUCA World โลกที่ผันผวนและสลับซับซ้อนยิ่งกว่า Disruption*. สืบค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.salika.co/2022/07/29/vuca-world/>
- ฉัตรชัย นาคำพลอย. (2562). การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสังคมปัจจุบัน. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 3(3) กันยายน - ธันวาคม 2562, 172 - 178.
- ทวีสันต์ วิชัยวงษ์ และสัญญา เคนมาภูมิ. (2562). การบริหารราชการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 34 - 51.
- ธนาคารกรุงเทพ. (24 พฤศจิกายน 2563). *รู้จักทฤษฎี 6W1H ตัวช่วยค้นหาลูกค้าของธุรกิจออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2566, จาก <https://www.bangkokbanksme.com/en/known-theory-6w1h-help-find-customers-online-businesses>
- ธนาสิทธิ์ เพิ่มเพียร. (2562). การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน: เครื่องมือการบริหารคนที่ต้องรู้. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 11(3), กันยายน - ธันวาคม 2562, 306 - 315.
- นภัทร บุหรี่ทอง และชินโสณ วิสิฐนิจิโกจา. (2561). คุณภาพการบริการที่เป็นเลิศส่งผลต่อคุณค่าการให้บริการแก่ลูกค้าของพนักงานบริการ ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สาขาสุวรรณภูมิอาคารผู้โดยสารขาออก. *Veridian E-Journal*, 11(1) มกราคม - เมษายน, 476 - 489.
- นพดล เชิงศิริ, ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และปทุมพร เปี้ยถนอม. (2565). ความคิดเห็นของครูที่มีต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตราชโยธาอินสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 5(6), พฤศจิกายน - ธันวาคม 2565, 179 - 190.
- ปริญญ์ สุขเจริญ. (2564). ความเหมือนและต่างของ Coworking Space ในมหาวิทยาลัยไทย. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 13(3), 240 - 256.
- พสุ เดชะรินทร์. (25 กันยายน 2561). *การสร้าง "ประสบการณ์" ที่ดีให้กับบุคลากร*. สืบค้นเมื่อ 8 กันยายน 2566, จาก <https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/120505>
- ภาวนา กิตติวิมลชัย และเสาวณี สิริสุขศิลป์. (2559). คุณลักษณะและตัวบ่งชี้ในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. *Suranaree J. Soc. Sci.*, 10(1) มิถุนายน, 83 - 104.
- ภริดา ภักดีสัตยพงศ์. (31 พฤษภาคม 2564). *"การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับพนักงาน" กุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนผลกำไรขององค์กร*. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2565, จาก <https://www.pwc.com/th/en/pwc-thailand-blogs/blog-20210531.html>



- สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ พ.ศ. 2565. (2565, 6 พฤษภาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 139 ตอนพิเศษ 238 ง. หน้า 1 – 3.
- ลิขิตา เฉลิมพลโยธิน และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2561). อิทธิพลของคุณลักษณะงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อการบริการที่เป็นเลิศผ่านความผูกพันในอาชีพของพนักงานโรงแรมในอำเภอหัวหิน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 12(29) กันยายน - ธันวาคม, 241 – 253.
- ศรันย์ดิษฐ์ เบญจพงศ์. (2562). การวางแผนทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรในอนาคต. *วารสารวิชาการ มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี*, 2(2) พฤษภาคม - สิงหาคม, 96 – 106.
- สุภัสสร วิภากุล. (2561). คุณภาพการให้บริการที่เป็นเลิศกับความประทับใจของผู้ใช้บริการในสถาบันอุดมศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 16(2) กรกฎาคม - สิงหาคม, 20 – 33.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. and Berry, L.L. (1998). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 6(1), 12-40.