



ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S
กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ
RELATION BETWEEN MCKINSEY 7-S FRAMEWORK
AND EIGHT BASIC PRINCIPLES

ธนโรจน์ พงศ์กิตติอิสรา

Tanaroj Ponkittiisara

คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

Faculty of Engineering and Technology, Siam Technology College

สุริยัน ทองพิกุล

Suriyan Thongpikul

บริษัท เอ็นเนอร์ยี่ เอิร์ธ จำกัด (มหาชน)

Energy Earth Public Company Limited.

นิกร ไรดี

Nikorn Raidee

บริษัท กรชิโต เทรนนิ่ง แอนด์ คอนซัลแตนท์จำกัด

Konchito Training & Consultant Co., Ltd.

E-mail: Tanaroj278@gmail.com

Received September 7, 2024; Revised October 22, 2024; Accepted October 25, 2024

บทคัดย่อ

การแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ เผชิญกับปัญหาและความท้าทายที่เพิ่มขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะการจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง บทความนี้มีวัตถุประสงค์ 1) ศึกษาเนื้อหาของแนวคิดองค์ประกอบองค์กร 7-S และ คุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S และ คุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ โดยใช้ระเบียบวิธีแบบผสมผสานเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถาม ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรมในภาคตะวันออก จำนวน 419 คน และผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม จำนวน 15 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เพศชาย อายุ 30-40 ปี การศึกษาปริญญาตรี ตำแหน่ง ผู้จัดการฝ่าย เวลาปฏิบัติงาน 10-20 ปี สำหรับแนวคิดองค์ประกอบองค์กร 7-S และคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.21$) เมื่อพิจารณา



เป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน และความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S และคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ ได้แก่ 1) ระบบและวิธีการปฏิบัติงานโดยการมุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) กลยุทธ์องค์กรมีความใกล้ชิดลูกค้า 3) บุคลากรมีอิสระในการทำงาน 4) รูปแบบการจัดการ 5) ค่านิยมร่วม 6) โครงสร้างองค์กรเป็นรูปแบบเรียบง่าย 7) ความชำนาญอันเกิดจากการเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 15 คน เห็นว่ามีความสัมพันธ์ คิดเป็นร้อยละ 100 เปอร์เซนต์ ทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจหลักการ การจัดการองค์กร มาใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารงาน ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

คำสำคัญ : ความสัมพันธ์, องค์ประกอบองค์กร, คุณลักษณะพื้นฐานองค์กร, องค์กร 7-S

Abstract

Business competition has increasingly caused organizations to face problems. Management must understand organizations in order to lead to continuous organizational development. The objectives of this research paper were 1) to study the content for the concept of the McKinsey 7-S Framework and Eight Basic Principles, and 2) to study the relationship between the concept of the McKinsey 7-S Framework and Eight Basic Principles. This research used a mixed-methods approach by adopting a quantitative and qualitative paradigm. A questionnaire was used as the data collection tool. The sample consisted of 419 industry representatives in the eastern region. Qualitative data were obtained from discussions with 15 experts using data analysis descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, as well as exploratory factor analysis.

According to the research findings, the majority of the respondents were males between the ages of 30-40 years. Most had an educational level at the Bachelor's degree, held manager positions, and had worked for 10-20 years at large business organizations. The concept of the relation to McKinsey 7-S was at a high level overall ($\bar{x} = 4.21$). For the relation between McKinsey 7-S, the 15 experts (100%) agreed that there was a relationship with the following aspects: 1) Systems and operating methods are related to practice focus, 2) strategy is related to customer proximity and business expertise, 3) staff are related to freedom of work and ownership, 4) style is closely related to work experience, 5) shared values are related to belief in values, 6) structure is related to the structure that has a



simple form and limited administrative personnel, and 7) skill is related to being strict and lenient with employees at the same time. Executives should be able to understand the principles of organizational management to be used as a basis for management, which can be applied in management to achieve organizational goals.

Keywords: Relation, McKinsey 7-S Framework, Eight Basic Principles, Organization 7-S

บทนำ

แนวคิด McKinsey 7-S Framework โดย Peters and Waterman (1982) แห่ง McKinsey and Company ที่ค้นพบจากการวิจัยในองค์กรชั้นนำขนาดใหญ่สัญชาติสหรัฐที่ประสบความสำเร็จ 62 องค์กร และได้เขียนผลการวิจัยลงในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ในปี ค.ศ. 1982 โดยนำเสนอถึงการค้นพบ องค์ประกอบองค์กร 7-S (McKinsey 7-S Framework) และ คุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ (Eight Basic Principles) ขององค์กรสัญชาติสหรัฐที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจอย่างสูงมาอย่างยาวนาน โดยแสดงถึงหลักการ วิธีการจัดการ และเทคนิคการจัดการองค์กรซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร และการค้นพบนี้ยังได้ช่วยไขปัญหาและข้อสงสัยในการจัดการองค์กรที่มีมาอย่างยาวนาน เช่น วิธีการและเครื่องมือในการสร้างความคล่องตัวให้องค์กร ใช้ระบบงานที่ซับซ้อนหรือเรียบง่าย กลยุทธ์ในการสร้างความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์หรือการบริการขององค์กร การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ต้นทุน และ เทคโนโลยี การสร้างความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน การปฏิบัติต่อพนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตกับองค์กร ปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน การสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาในปรัชญาหรืออุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้กับพนักงาน กลยุทธ์การขยายธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โครงสร้างองค์กรที่สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนอย่างรวดเร็วได้ทันทั่วทั้งการเข้มงวดและผ่อนปรนต่อพนักงานเพื่อให้การจัดการสัมฤทธิ์ผล และแผนธุรกิจล่วงหน้าระยะยาว (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2537) ผู้วิจัยได้ศึกษาหนังสือ 3 เล่ม คือ In Search of Excellence, (Peters & Waterman, 1982) ดันดันหาความเป็นเลิศ (วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2537) และค้นหาความเป็นเลิศ (ศิริระ โอภาสพงษ์, 2539) การนำแนวคิดทางด้าน 7-S McKinsey มาใช้ในการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพองค์กร เป็นที่แพร่หลายและนิยมกันเป็นอย่างยิ่งในองค์กรปัจจุบัน เป็นกรอบการทำงานสำหรับการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์กร ความสำเร็จในการดำเนินงานกิจการขององค์กรต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะขึ้นอยู่กับ 1) ความสัมพันธ์ระหว่าง 7-S องค์ประกอบองค์กร คือ แนวทางในการจัดการองค์กรนั้นครอบคลุมการปฏิสัมพันธ์ และการพึ่งพาซึ่งกันและกัน 2) การจัดแบ่งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ ซึ่งถ้าเปรียบไป



แล้วก็เสมือนหนึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์ คือสิ่งที่สามารถจับต้องได้ มองเห็นได้ชัดเจน ส่วนที่เรียกว่าซอฟต์แวร์ ประกอบด้วย ระบบ พนักงาน รูปแบบ ค่านิยมที่มีร่วมกัน และทักษะเท่าที่ผ่านมาผู้บริหารไม่ให้ความสนใจ เพราะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ค่อยได้ หรือมองเห็นภาพไม่ชัดเจน

3) ความแตกต่างระหว่างคำว่า องค์กร กับ องค์การ คือ คำว่าองค์กร หมายถึง ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกันและกัน ส่วนคำว่า องค์การ หมายถึง ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย หรือหลายองค์การรวมกันเป็นองค์การ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) การแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ เผชิญกับปัญหาและความท้าทายที่เพิ่มขึ้นปัญหาส่วนหนึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกองค์กรซึ่งยากต่อการควบคุม แต่หลายปัญหาที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กรซึ่งสามารถควบคุมได้

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเนื้อหาของแนวคิดและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S และ คุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ เพื่อให้ผู้บริหารของสถานประกอบการนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการให้เกิดแนวความคิดการบริหารงานที่ถูกต้องและสัมฤทธิ์ผล รวมถึงส่วนงานราชการสามารถนำไปส่งเสริมและให้ความรู้แก่ผู้บริหารทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้เห็นปัญหาภายในองค์กรได้ชัดเจนเป็นสัดส่วน จัดการองค์ประกอบต่าง ๆ ภายในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมาย และได้แผนการปรับปรุงพัฒนาออกมอย่างเป็นสัดส่วน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาเนื้อหาแนวคิดองค์ประกอบองค์กร 7-S และคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด องค์ประกอบองค์กร 7-S และคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ

การทบทวนวรรณกรรม

Peter and Waterman (1982) แห่ง McKinsey Global Institute ได้ทำการวิจัยในองค์กรชั้นนำขนาดใหญ่สัญชาติสหรัฐที่ประสบความสำเร็จ 62 องค์กร และได้เขียนผลการวิจัยลงในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ในปี ค.ศ. 1982 ต่อมาในปี พ.ศ. 2534 วีรชัย ตันติวีระวิทยา ได้เรียบเรียงและตีพิมพ์เป็นหนังสือภาษาไทยในชื่อ ดันดันหาความเป็นเลิศ และหลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2539 ศิระ โอภาสพงษ์ ได้แปลและตีพิมพ์เป็นหนังสือภาษาไทยในชื่อ ค้นหาความเป็นเลิศ โดยนำเสนอถึงการค้นพบใน 2 ส่วนสำคัญขององค์กร คือส่วนที่หนึ่ง องค์ประกอบองค์กร 7-S ประกอบด้วย (1) ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน (Systems), (2) กลยุทธ์องค์กร (Strategy), (3) บุคลากร (Staff), (4) รูปแบบการจัดการ (Style), (5) ค่านิยมร่วม (Shared values), (6) โครงสร้างองค์กร (Structure), และ (7) ความชำนาญ (Skills) และส่วนที่สอง คุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ ประกอบด้วย



(1) การมุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action), (2) การใกล้ชิดลูกค้า (Staying Close to Customer), (3) การมีอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (Autonomy and Entrepreneurship), (4) การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงานปฏิบัติการ (Productivity through Operators), (5) การสัมผัสงานอย่างใกล้ชิดและเชื่อมั่นในคุณค่า (Hands-on, Value Driven), (6) การดำเนินธุรกิจที่ชำนาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the Knitting), (7) รูปแบบเรียบง่ายและจำกัดบุคลากรอำนวยความสะดวก (Simple Form and Lean Staff), และ (8) การเข้มงวดและผ่อนปรนต่อบุคลากร (Simultaneous Loose-tight Properties (Peters & Waterman, 1982; วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2537; ศิระ โอภาสพงษ์, 2539)

ความแตกต่างระหว่างคำว่า องค์กร กับ องค์การ คือคำว่า องค์กร เป็นศัพท์บัญญัติตรงกับภาษาอังกฤษว่า Organ พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้บทนิยามไว้ว่า ส่วนประกอบย่อยของหน่วยใหญ่ ทำหน้าที่สัมพันธ์กัน หรือขึ้นตรงต่อกันและกัน ส่วนคำว่า องค์การ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Organization นั้น นอกจากนี้อาจให้บทนิยามไว้ว่า ศูนย์กลางของกิจการที่รวมประกอบกันขึ้นเป็นหน่วย หรือหลายองค์กรรวมกันเข้ากลายเป็นองค์การ คำภาษาอังกฤษว่า Organization นี้ พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาของราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายไว้เป็น 2 อย่าง ดังนี้ (1) การจัดระเบียบกระบวนการที่จำแนกความแตกต่างของส่วนหนึ่งออกจากอีกส่วนหนึ่ง โดยให้แต่ละส่วนกระทำหน้าที่แตกต่างกัน และในขณะเดียวกันก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ภายในส่วนรวมทั้งหมดนั้นให้กระทำหน้าที่ประสานกัน (2) องค์การหน่วยงานที่มีการจัดระเบียบงานตามกระบวนการตาม ข้อ (1) เพราะฉะนั้นทุกองค์การไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้องมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดี เป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์การ การเติบโต และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์การต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัยเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ (ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล, 2563)

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mix method Research) พื้นที่วิจัย คือ โรงงานอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ อยู่ในนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี 767 บริษัท จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 283 บริษัท และจังหวัดระยอง จำนวน 711 บริษัท รวมทั้งหมด 1,761 บริษัท (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2565) ประชากร คือ ผู้บริหารระดับผู้จัดการและรองผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายและรองผู้จัดการฝ่าย และ หัวหน้าแผนก ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จำนวน 185 คน จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 82 คน และจังหวัดระยอง จำนวน 121 คน รวมทั้งหมด 389 คน กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามโดยชุดคำถาม (Questionnaires) เพื่อการ



รวบรวมข้อมูลผู้วิจัยประเมินจากจำนวนผู้บริหารตามเกณฑ์ขอบเขตประชากรที่กำหนด โดยเฉลี่ยแต่ละบริษัทมีจำนวนโดยเฉลี่ย 8 คนต่อบริษัท รวมทั้งหมด 14,088 คน ($1,761 \times 8 = 14,088$ คน) การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้คำนวณจากจำนวนประชากรโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) และใช้วิธีการคำนวณตามสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% ความคลาดเคลื่อน ± 0.05 (Yamane, 1973)

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

เมื่อ N แทน ขนาดของประชากร

n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

e แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้มีค่าเท่ากับ ในการศึกษาครั้งนี้กำหนดค่าเท่ากับ ± 0.05 ภายใต้ความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์

$$N = 14,088 \text{ คน}$$

จากสูตร
$$n = \frac{14,088}{1 + 14,088(0.05^2)}$$

$$n = 389 \text{ คน}$$

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 389 คน โดยผู้วิจัยนำมาดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วน (Proportional Stratified Sampling) ตามแต่ละพื้นที่ และทำการสุ่มอย่างง่าย (Sample Random Sampling) เพื่อให้ได้ขนาดตัวอย่างตามที่กำหนด ได้ข้อมูลตอบกลับมาจำนวน 419 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 3 ชนิด ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกถึงโครงสร้างปลายเปิดให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหา ก่อนนำไปสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยการคัดเลือกแบบเจาะจงตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 14 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายอาวุโส 2) แบบสอบถาม ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยนำกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาประมวลเพื่อสร้างแบบสอบถาม และนำส่งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความสอดคล้อง ความครอบคลุมเนื้อหาและความถูกต้องของการใช้ภาษาของส่วนต่าง ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบตรวจสอบรายการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานปัจจุบัน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และ ขนาดขององค์กร ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม เพื่อการแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง



องค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคสร้างตามมาตรวัดของลิเคิร์ท โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนออกเป็น 5 ระดับ (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแนวคิดของ Likert (1967) และได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละระดับ ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปลี่ยนระดับความเห็นด้วยเป็นคะแนน (Likert, 1967)

คะแนน	ระดับความคิดเห็น
5	เห็นด้วยมากที่สุด
4	เห็นด้วยมาก
3	เห็นด้วยปานกลาง
2	เห็นด้วยน้อย
1	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ที่มา : Likert (1967)

เมื่อได้นำแบบสอบถามแจกจ่ายให้กับกลุ่มตัวอย่างและได้รับระดับความเห็นด้วยในรูปของคะแนนแล้ว ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติด้วยการคำนวณค่าเฉลี่ยคะแนนในทุกข้อคำถาม โดยใช้เกณฑ์การการแบ่งระดับความคิดเห็นจากสูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น คือ

$$\text{สูตรอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่า} = \frac{5 - 1}{5} = 0.80$$

โดยเกณฑ์การใช้ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับคะแนนค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best & Kahn, 1998) มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงเกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ยของระดับค่าคะแนนเป็นระดับความคิดเห็น

ค่าเฉลี่ยคะแนน	ระดับความคิดเห็น
4.21-5.00	เห็นด้วยมากที่สุด
3.41-4.20	เห็นด้วยมาก
2.61-3.40	เห็นด้วยปานกลาง
1.81-2.60	เห็นด้วยน้อย
1.00-1.80	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ที่มา : Best and Kahn (1998)



ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย โดยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อขอรับคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยครั้งนี้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 – 1.00 คัดเลือกไว้ใช้ได้ และหากข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.50 นำมาปรับปรุง ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่า IOC รายข้อคำถาม มีค่า IOC ระหว่าง 0.60 – 1.00 ซึ่งมีความมากกว่า 0.50 คะแนน แสดงว่าข้อคำถามสามารถนำมาใช้ในการเก็บข้อมูลได้ (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555) และ 3) แนวทางการสนทนากลุ่มประกอบด้วย กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม จำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานประกอบการอุตสาหกรรมที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และนักวิชาการที่เชี่ยวชาญทางด้านอุตสาหกรรม และทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประเด็นการสนทนา โดยให้พิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ ได้แก่ 1) ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นปฏิบัติ 2) กลยุทธ์องค์กรมีความสัมพันธ์กับการใกล้ชิดลูกค้าการดำเนินธุรกิจที่ชำนาญ และ เกี่ยวเนื่อง 3) บุคลากรมีความสัมพันธ์กับการมีอิสระในการทำงาน มีความเป็นเจ้าของ และการเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร 4) รูปแบบการจัดการมีความสัมพันธ์กับการส่งมอบอย่างใกล้ชิด 5) ค่านิยมร่วมมีความสัมพันธ์กับความเชื่อมั่นในคุณค่า 6) โครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างที่มีรูปแบบเรียบง่าย และ จำกัดบุคลากรอำนาจการ และ 7) ความชำนาญมีความสัมพันธ์กับการเข้มงวด และผ่อนปรนกับพนักงานในเวลาเดียวกัน (Peters & Waterman, 1982; วีรชัย ตันติวีระวิทยา, 2537; ศิระ โอภาสพงษ์, 2539) และผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลโดยการแจกจ่ายและรวบรวมแบบสอบถาม โดยในการวิจัยนี้กลุ่มประชากร ในกลุ่มโรงงานอุตสาหกรรมเขตพื้นที่ภาคตะวันออก ใน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดชลบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดระยอง ที่ยังคงดำเนินกิจการอยู่ในปัจจุบัน (กรมโรงงานอุตสาหกรรม, 2565) รวมทั้งหมด 1,761 โรงงาน ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่สามารถรับได้ที่ 5% จำนวนแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่สมบูรณ์เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามมีจำนวน 419 ตัวอย่าง ระหว่างเดือน มีนาคม ถึงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2566 นำข้อมูลเชิงปริมาณมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560) ส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิจัยเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการศึกษาเนื้อหาแนวคิดองค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ ผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์ระดับความสำคัญของเนื้อหาแนวคิดองค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 7 ด้าน



สรุปได้ดังนี้ (1) ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าเท่ากับ 0.41 (2) กลยุทธ์องค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.37 (3) บุคลากร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.31 (4) รูปแบบการจัดการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.70 (5) ค่านิยมร่วม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.66 (6) โครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.65 และ (7) ความชำนาญ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน มีค่าเท่ากับ 0.63 ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย $\bar{x}$ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับความสำคัญของเนื้อหาแนวคิดองค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ

รายการองค์ประกอบองค์กร 7-S	$\bar{x}$	(S.D.)	ระดับความคิดเห็น
1. ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน	4.29	0.41	มาก
2. กลยุทธ์องค์กร	3.89	0.37	มาก
3. บุคลากร	4.13	0.31	มาก
4. รูปแบบการจัดการ	4.26	0.70	มาก
5. ค่านิยมร่วม	4.31	0.66	มาก
6. โครงสร้างองค์กร	4.33	0.65	มาก
7. ความชำนาญ	4.30	0.63	มาก
รวม	4.21		มาก

จากตารางที่ 3 โดยรวมแล้วผลวิเคราะห์ระดับความสำคัญของเนื้อหาแนวคิดองค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ พบว่า จะมีระดับความคิดเห็น (Best & Kahn, 1998) ระดับมาก (4.21)

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า (1) ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมุ่งเน้นปฏิบัติอย่างจริงจัง ใน 3 เรื่อง คือ การทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย (2) กลยุทธ์องค์กร มีความใกล้ชิดกับลูกค้าด้วยการใช้กลยุทธ์ด้านการบริการหลังการขาย คุณภาพ และความเชื่อมั่น รวมทั้งความเป็นนักหาช่องว่าง และการฟังความคิดเห็นของลูกค้า รวมถึงการทำแต่ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง องค์กรจะเลือกทำแต่เฉพาะธุรกิจที่ตนเองมีความถนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับธุรกิจที่ทำอยู่เท่านั้น 3) บุคลากรมีอิสระในการทำงาน และความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ กระจายอำนาจในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของกิจการ ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น เป็นผู้ได้รับความเคารพความนับถือ รวมถึงการเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงานปฏิบัติการ องค์กรได้ถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กรด้วยการปฏิบัติให้พนักงานเห็น



อย่างจริงจัง เช่น ให้เกียรติและความไว้วางใจแก่พนักงานทุกระดับ (4) รูปแบบการจัดการ และ (5) ค่านิยมร่วม เป็นการสัมผัสนอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้บริหารจะลง มาสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ๆ มีใช้นั่งบริหารอยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายามปลูกฝังพนักงาน ให้เชื่อมั่นในคุณค่าที่ดีต่าง ๆ (6) โครงสร้างองค์กร เป็นรูปแบบที่เรียบง่ายบุคลากรอำนาจการมีจำกัด โครงสร้างที่มีความเรียบง่าย คือสายงานที่จัดตามประเภทของสินค้าพร้อมกับการกระจายอำนาจให้กับ แต่ละสายงานอย่างเต็มที่จึงทำให้พนักงานอำนาจและหน้าที่งานในสำนักงานใหญ่มีจำนวนน้อยไป ด้วย และ (7) ความชำนาญ คือความรู้และความสามารถที่เกิดจากฝึกฝนหรือประสบการณ์ในการ ทำงานอันเกิดจากการเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน องค์กรได้เข้มงวดในการทำให้พนักงานเกิด ความศรัทธาและเชื่อมั่นร่วมกันในคุณค่าของลูกค้าคุณภาพ บริการ การสื่อความแบบไม่มีพิธีรีตอง และการคิดค้นสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ขณะเดียวกันก็ผ่อนปรนให้พนักงานมีความเป็นอิสระในการทำงาน อย่างเต็มที่ ดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-5 กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ

องค์ประกอบองค์กร 7-5	คุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ
ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน (Systems: S1)	(1) มุ่งเน้นการปฏิบัติ
กลยุทธ์องค์กร (Strategy: S2)	(2) มีความใกล้ชิดลูกค้า (6) ดำเนินธุรกิจที่ชำนาญและเกี่ยวเนื่อง
บุคลากร (Staff: S3)	(3) มีอิสระในการทำงานและมีความเป็นเจ้าของกิจการ (4) การเพิ่มผลผลิตโดยพนักงานปฏิบัติการ
รูปแบบการจัดการ (Style: S4) และ ค่านิยมร่วม (Shared Values: S5)	(5) สัมผัสอย่างใกล้ชิดและเชื่อมั่นในคุณค่า
โครงสร้างองค์กร (Structure: S6)	(7) รูปแบบเรียบง่ายและจำกัดบุคลากรอำนาจการ
ความชำนาญ (Skills: S7)	(8) การเข้มงวดและผ่อนปรนต่อบุคลากร

ที่มา : วิรัชย์ ตันติวิระวิทยา (2537)

อภิปรายผล

จากการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ สามารถอภิปรายผลโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาแนวคิดองค์ประกอบองค์กร 7-5 เป็นกรอบการทำงานสำหรับการวิเคราะห์และปรับปรุงองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบ (1) ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน คือการมุ่งเน้นปฏิบัติใน 3 เรื่องด้วยกัน คือการทำองค์กรให้คล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และการทำระบบให้ง่าย (2) กลยุทธ์องค์กร



ประกอบด้วย การใกล้ชิดกับลูกค้าด้วย การบริการหลังการจำหน่าย การฟังความคิดเห็นของลูกค้า การทำแต่ธุรกิจที่ชำนาญและเกี่ยวเนื่อง และการขยายธุรกิจไปในด้านที่ไม่มี ความชำนาญด้วยวิธีการซื้อกิจการ (3) บุคลากร มีอิสระในการทำงาน ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น เป็นผู้ได้รับความเคารพ ความนับถือ และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร (4) รูปแบบการจัดการ ผู้บริหารสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริง ไม่อยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น (5) ค่านิยมร่วม การพยายามปลูกฝังบุคลากรให้เชื่อมั่นในค่านิยมร่วมเพื่อให้เกิดแรงผลักดัน เพื่อสามารถนำระบบคุณค่ามาใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล (6) โครงสร้าง คือความสามารถในการปฏิบัติงานพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างสม่ำเสมอ และสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น เป็นองค์กรที่เรียบง่าย ง่ายต่อการปฏิบัติงาน (7) ความชำนาญ อันเกิดจากการเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกันต่อบุคลากรขององค์กร สอดคล้องกับ Peters and Waterman (1982) แห่ง McKinsey's กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ในองค์กรโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7-S ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

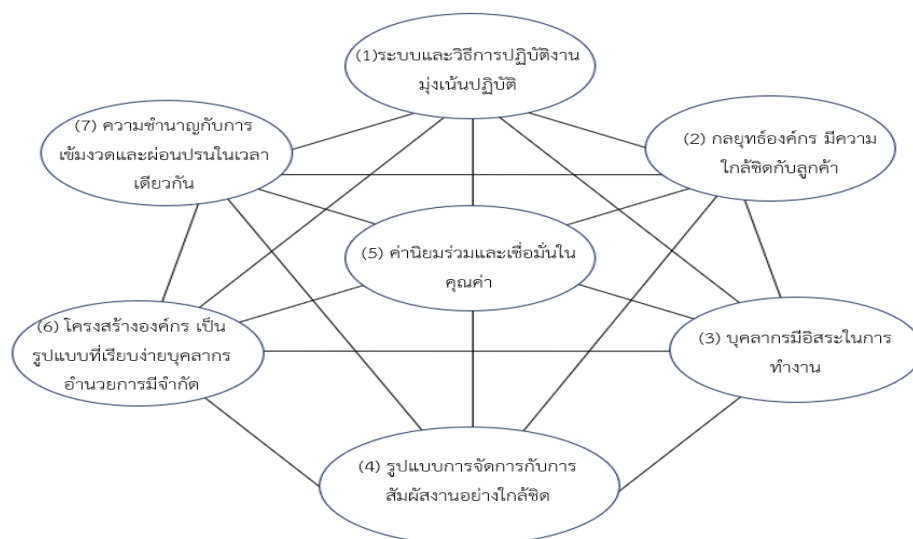
2. ความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด องค์ประกอบองค์กร 7-S และคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ มีประเด็นที่จะอภิปรายผล ดังนี้ 1) ระบบและวิธีการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นปฏิบัติใน 3 องค์ประกอบด้วยกัน คือ การทำให้องค์กรคล่องตัว การทดลองปฏิบัติ และวิธีการที่สันทัดต่อการปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Winstanley and Stuart-Smith (1996) พบว่า การบริหารองค์กรแบบมุ่งเน้นผลงาน คือ การบริหารองค์กรเชิงกลยุทธ์และเชิงบูรณาการของกระบวนการ รวมถึงการกระทำทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของพนักงานทุกระดับในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กรได้ตามเป้าหมาย ซึ่งผลงานตามเป้าหมายที่ได้ตกลงกันไว้ในแผน ตามมาตรฐาน และตามความรู้ความสามารถกำหนดให้แก่พนักงานแต่ละคน 2) กลยุทธ์องค์กรสัมพันธ์กับการใกล้ชิดลูกค้า การดำเนินธุรกิจที่ชำนาญ เป็นการมุ่งที่ความภักดีต่อผลิตภัณฑ์องค์กร และการเพิ่มรายได้ในระยะยาว กลยุทธ์ความใกล้ชิดลูกค้า คือการให้ความสำคัญเอาใจใส่ และใกล้ชิดลูกค้า เพื่อสร้างความภักดีในผลิตภัณฑ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุทธิชัย ปัญญาโรจน์ (2555) พบว่า การบริการจะต้องเน้นที่ตัวคุณภาพและความสามารถของผู้ให้บริการ ผู้ให้บริการจะต้องปรับตัวในการให้บริการ จะต้องเอาใจใส่ลูกค้ามากกว่าเดิม เพื่อที่จะบริการได้ตรงใจกับความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น 3) บุคลากรสัมพันธ์กับการมีอิสระในการทำงาน ความเป็นเจ้าของ และเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร นอกจากนี้บุคลากร คือ ผู้มีอิสระในการทำงานได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็น มีความรู้ ความชำนาญในการออกแบบผลิตภัณฑ์ อันส่งผลให้เกิดการพัฒนากระบวนการ และ องค์กรให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุทธิชัย บุญธรรม และวิไลลักษณ์ เรืองสม (2562) พบว่า



บุคลากรทุกระดับเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร เป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ย่อมทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ 4) รูปแบบการจัดการ และ 5) ค่านิยมร่วมสัมพันธ์กับการสัมผัสนายอย่างใกล้ชิด และเชื่อมั่นในคุณค่า ผู้บริหารสัมผัสกับการปฏิบัติงานจริงไม่ได้อยู่แต่ในสำนักงานเท่านั้น และพยายาม ปลุกฝังบุคลากรให้เชื่อมั่นในค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดแรงผลักดันสามารถนำระบบคุณค่ามาใช้ อย่าง สัมฤทธิ์ผล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สหธร เพชรวิโรจน์ชัย (2564) พบว่า การสร้างวัฒนธรรม องค์กรไม่ได้เกิดขึ้นภายในวันเดียว สิ่งเหล่านี้ต้องใช้เวลาพอสมควร ที่สำคัญคือต้องมีการวางแผนในการ พัฒนาให้เกิดขึ้นด้วย เช่น รับรู้ถึงความสำเร็จของพนักงาน รับฟังเสียงพนักงานอย่างแท้จริง ผู้นำต้อง เป็นตัวอย่างที่ดี 6) โครงสร้างองค์กรสัมพันธ์กับรูปแบบเรียบง่าย และจำกัดบุคลากรอำนาจการ การทำให้องค์กรทำงานได้ทุกอย่างต้องทำให้โครงสร้างองค์กรเรียบง่าย ให้ง่ายต่อการปฏิบัติงานของ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Daft (2004) พบว่า มิติโครงสร้างองค์กรตามแนวนอนหรือแบบร่วม สมัย จะเน้นให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรมีการแบ่งงานกันทำ มีการกระจายงาน มีสายการ บังคับบัญชา ภาวะเปียบในองค์กรน้อยและยืดหยุ่นมากกว่า การสื่อสารเน้นแบบตรงไปตรงมา เน้นการ ทำงานเป็นทีม และ การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานระดับล่างสู่ผู้บริหารระดับบน ซึ่งส่งผลให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และ 7) ความชำนาญสัมพันธ์กับการ เข้มงวด และผ่อนคลายกับพนักงานในเวลาเดียวกัน เกิดจากการฝึกฝนหรือประสบการณ์ในการทำงาน และการเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกันต่อบุคลากรขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Michalski (2011) พบว่า การเชื่อมโยงของทั้งสองส่วนด้วยแนวคิดหลักคือประสิทธิภาพขององค์กรเกิด จากการเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างที่เป็นโครงสร้างหลัก เช่น โครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ เช่นเดียวกับ โครงสร้างที่เป็นโครงสร้างรอง เช่น สไตล์ ทักษะ พนักงาน และสิ่งที่เกี่ยวข้องกันอย่างถูกต้องเป็น เป้าหมายที่เหนือกว่า ตามที่ Peters and Waterman (1982) กล่าวไว้ว่า In search of excellence ประการแรก แนวคิดคือความหลากหลาย ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาของบริษัท

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-5 กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ พบองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถสรุป เป็นแผนภาพที่ 1 แสดงได้ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S
กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ คือ กรอบแนวคิดของ McKinsey, (Peters & Waterman, 1982) ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กรทั้ง 7-S เพื่อทำความเข้าใจแต่ละปัจจัยที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อนและมีส่วนสนับสนุนระหว่างกัน ประกอบด้วย 1) ระบบและวิธีการปฏิบัติงานโดยการมุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) กลยุทธ์องค์กรมีความใกล้ชิดลูกค้าและดำเนินธุรกิจที่ชำนาญ 3) บุคลากรมีอิสระในการทำงานและมีความเป็นเจ้าของกิจการ 4) รูปแบบการจัดการ 5) ค่านิยมร่วม 6) โครงสร้างองค์กรเป็นรูปแบบเรียบง่ายและจำกัดบุคลากรอำนาจการ และ 7) ความชำนาญอันเกิดจากการเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน องค์กรมีการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ เผชิญกับปัญหาและความท้าทายที่เพิ่มขึ้น แต่หลายปัญหาก็เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งสามารถควบคุมได้ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะการจัดการองค์กรเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

สรุป

สรุปในภาพรวมของบทความ ได้นำเสนอแนวคิดและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ ซึ่งการวิจัยพบว่าองค์ประกอบองค์กร 7-S และคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ มีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ ระบบและวิธีการปฏิบัติงานสัมพันธ์กับการมุ่งเน้นปฏิบัติ กลยุทธ์องค์กรสัมพันธ์กับการใกล้ชิดลูกค้า การดำเนินธุรกิจที่ชำนาญและเกี่ยวเนื่องบุคลากรสัมพันธ์กับการมีอิสระในการทำงานมีความเป็นเจ้าของ และการเพิ่มผลผลิตโดยบุคลากร



รูปแบบการจัดการสัมพันธ์กับการสัมผัสนอย่างใกล้ชิด ค่านิยมร่วมสัมพันธ์กับการเชื่อมั่นในคุณค่า โครงสร้างองค์กรสัมพันธ์กับโครงสร้างที่มีรูปแบบเรียบง่ายและจำกัดบุคลากรอำนวยความสะดวก และความชำนาญสัมพันธ์กับการเข้มงวดและผ่อนปรนกับพนักงานในเวลาเดียวกัน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังแสดงถึงหลักการ วิธีการจัดการ และเทคนิคการจัดการองค์กรซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ระดับนโยบาย

1.1) กระทรวงแรงงาน ควรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมและพัฒนาโรงงานอุตสาหกรรม เป็นโรงงานอุตสาหกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงพร้อมรับและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

1.2) กระทรวงอุตสาหกรรม ควรนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมและสัมมนา พนักงานระดับหัวหน้างาน ระดับผู้จัดการและระดับผู้จัดการโรงงานขึ้นไปในโรงงานอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ตามทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. ระดับปฏิบัติการ

2.1) ผู้บริหารโรงงานอุตสาหกรรม ควรนำไปกำหนดนโยบายพัฒนาแรงงานระดับบนถึงล่างให้มีการเพิ่มทักษะในด้านการผลิตและสร้างความร่วมมือภายในและภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ แต่ละขนาดของโรงงานอุตสาหกรรม

2) ควรวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบองค์กร 7-S กับคุณลักษณะพื้นฐานองค์กร 8 ประการ เฉพาะเจาะจงแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมที่มีความแตกต่างกัน

เอกสารอ้างอิง

กัลยา วาณิชยปัญญา. (2560). *การวิเคราะห์ข้อมูลหลายตัวแปร*. บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
กรมโรงงานอุตสาหกรรม. (2565). *บริการข้อมูล*. <https://www.diw.go.th/webdiw/s-data/>.



- ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล. (2563). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. วารสารการพิมพ์ไทย. ฉบับที่ 128. 17 ธันวาคม 2563. <https://www.thaiprint.org/2020/12/vol128/knowledge128-03/>.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2555). *การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS*. (พิมพ์ครั้งที่ 13). บิสมิเนสอาร์แอนด์ดี.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นานมีบุ๊คส์ พับบลิคเคชั่น.
- วีรชัย ตันติวีระวิทยา. (2537). *ต้นตอหาความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). บริษัท เอช.เอ็น. กรุ๊ป จำกัด.
- ศิริระ โอภาสพงษ์. (2539). *ค้นหาความเป็นเลิศ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). บริษัทคู่แข่ง จำกัด.
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2555, 23 มิถุนายน). *การบริการด้วยหัวใจ*. <https://www.gotoknow.org/posts/425881>
- สทธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2564, 4 มิถุนายน). *วัฒนธรรมองค์กร*. https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-organizational-culture-210604/#2_Values.
- ฤทธิชัย บุญธรรม และวิไลลักษณ์ เรืองสม. (2562). *รูปแบบการบริหารงานแบบ 7s framework กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติของนักศึกษาต้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ครั้งที่ 2*. (น. 2116-2126). คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- Best John W. and Khan, Jame V. *Research in Education*. (8th ed.). Boston: Allyn & Bacon, 1998
- Daft, R. L. (2004). *Organization Theory and Design*. (8th ed.). RR Donnelley & Sons Company Willard.
- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill, Publishers Inc.
- Michalski, A. (2011). *The McKinsey 7-S Framework: Invented in the 1980s and Still a Possibility for Success Today*. GRIN.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Harper & Row Publishers Inc.
- Winstanley, D., & Stuart-Smith, K. (1996). *Policing performance: the ethics of performance management*. *Personnel Review*, 25(6), 66-84. <https://doi.org/10.1108/00483489610148545>.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An Introductory analysis* (4th ed.). Harper and Row Publication.