

แบบจำลอง 7S แมคคินซี ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง
โดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ

USING 7S MCKINSEY MODEL TO STUDY THE EFFICIENCY OF
A GOVERNMENT ORGANIZATION WITH THE STEEP TOOL
FOR EXPLORING THE DYNAMICS OF CHANGE
AS A MODERATOR VARIABLE

ฤทัย ใจหลวง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ

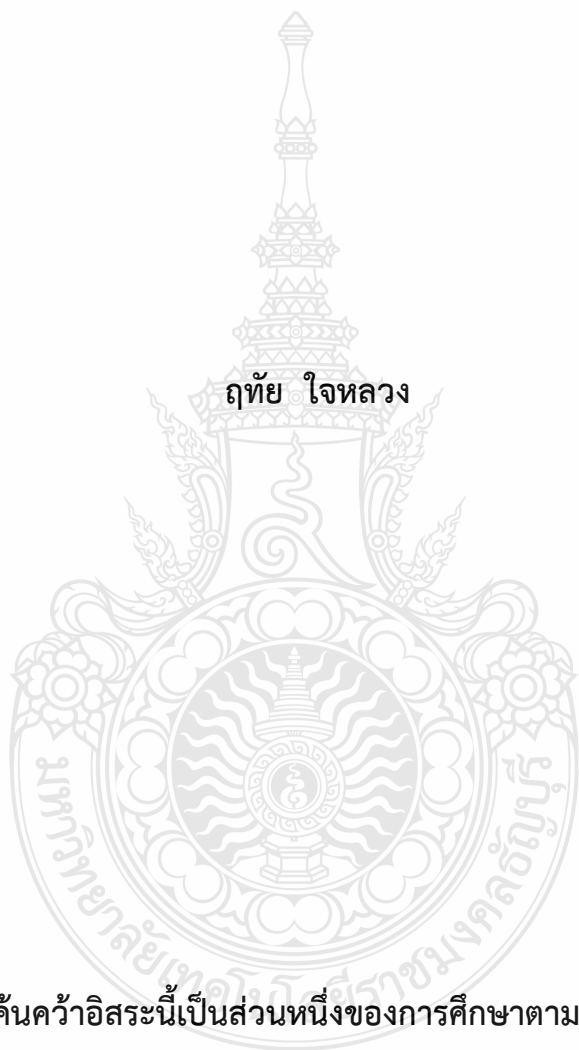
คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

แบบจำลอง 7S แมคคินซี ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง
โดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ



ฤทัย ใจหลวง

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการ

คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เกิดจากการค้นคว้าและวิจัย ขณะที่ข้าพเจ้าศึกษาอยู่ในคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ดังนั้นงานวิจัยในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ถือเป็นลิขสิทธิ์ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และข้อความต่าง ๆ ในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอรับรองว่าไม่มีการคัดลอกหรือนำงานวิจัยของผู้อื่นมานำเสนอในชื่อของข้าพเจ้า

This independent study consists of research materials conducted at Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi and hence the copyright owner. I hereby certify that the independent study does not contain any forms of plagiarism.



กัญญา ไชยทอง
(นางสาวกัญญา ไชยทอง)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ

แบบจำลอง 7S แมคคินซี ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ
แห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ
Using 7S McKinsey Model to Study the Efficiency of a Government
Organization with the STEEP Tool for Exploring the Dynamics of
Change as a Moderator Variable

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวฤทัย ใจหลวง

วิชาเอก

การจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีทัต ตริศิริโชติ, บธ.ด.

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ผู้ช่วยศาสตราจารย์นฤมล จิตรเอื้อ, พร.ด.

ปีการศึกษา

2566

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์เชาว์ โรจนแสง, Ed.D.)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริกัญญา วิรุณราช, พร.ด.)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีทัต ตริศิริโชติ, บธ.ด.)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นฤมล จิตรเอื้อ, พร.ด.)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติการค้นคว้าอิสระฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(รองศาสตราจารย์กล้าหาญ ณ น่าน, พร.ด.)

วันที่ 5 เดือน เมษายน พ.ศ. 2567

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	แบบจำลอง 7S แมคคินซี ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ แห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็น ตัวแปรกำกับ
ชื่อ - นามสกุล	นางสาวฤทัย ใจหลวง
วิชาเอก	การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรุต ตรีศิริโชติ, บธ.ด.
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์นฤมล จิตรเอื้อ, พร.ด.
ปีการศึกษา	2566

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ 7S แมคคินซี และ เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง จำนวน 350 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลคือ แบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้ว วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแสดงค่าร้อยละ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ตัวแบบสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square Structural Equation Model: PLS-SEM) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลอง 7S แมคคินซี มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การเมื่อเป็นตัวแปรกำกับของแบบจำลอง 7S แมคคินซี

คำสำคัญ: แบบจำลองแมคคินซี เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพองค์การ

Independent Study Title	Using 7S McKinsey Model to Study the Efficiency of a Government Organization with the STEEP Tool for Exploring the Dynamics of Change as a Moderator Variable
Name - Surname	Miss Ruethai Jailuang
Major Subject	Management
Independent Study Advisor	Assistant Professor Teetut Tresirichod, D.B.A.
Independent Study Co-Advisor	Assistant Professor Naruemon Jituea, Ph.D.
Academic Year	2023

ABSTRACT

The purposes of the research were: 1) to study efficiency of a government organization with models, including the 7S McKinsey model and STEEP Tool, and 2) to study the factors that influence the performance of the government organization.

The samples used in this research included 350 government officers. The data were collected from a questionnaire application that passed testing for content validity and reliability. The data were analyzed by descriptive statistics, including percentage representation, frequency distribution, average deviation, standard deviation along with inferential statistics, which included the Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM).

The results of research revealed that 7S McKinsey model had a direct influence on the efficiency for government organization at a significant level of .05. Likewise, the STEEP Tool had a direct influence on the efficiency for government organization at a significant level of .05. However, the STEEP Tool did not have a significant impact on the efficiency for government organization when it was a variable of 7S McKinsey model.

Keywords: 7S McKinsey model, STEEP tool, efficiency

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีทัต ตรีศิริโชติ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล จิตรเอื้อ ที่ได้ให้ความกรุณาเสียสละเวลาเพื่อให้คำปรึกษาและแนะนำ เอาใจใส่ในทุกขั้นตอนการดำเนินการวิจัย อีกทั้งช่วยปรับปรุง แก้ไข และเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติม ในงานวิจัย จนสำเร็จลุล่วงและสมบูรณ์แบบด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง ประธานกรรมการสอบ และกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริกัญญา วิรุณราช ที่ได้ให้ความกรุณารับฟังการนำเสนอวิจัย อีกทั้งยังช่วยเหลือและ แนะนำสำหรับการแก้ไขจุดบกพร่องของงานวิจัยนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้วิชาแก่บัณฑิตอย่างเต็มที่ เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย และเป็นผู้ที่มอบความรู้ในศาสตร์ด้านต่าง ๆ ให้แก่บัณฑิตอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเป็นกำลังใจให้แก่ ผู้วิจัยมาโดยตลอด

ขอขอบพระคุณครอบครัวใจหลวง ครอบครัวไวยังยืน ครอบครัวแดงขาว และครอบครัวโครงการ ปริญญาโท รุ่น 65 ที่เป็นกำลังใจสำคัญของผู้วิจัย สนับสนุนและรับฟังอุปสรรคปัญหา ตลอดจนช่วยแก้ไข และอยู่เคียงข้างจนการวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยหวังว่างานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจ และมีประโยชน์แก่การศึกษา ด้านการบริหารธุรกิจต่อไป หากงานวิจัยนี้มีข้อบกพร่องประการใด ขอกราบอภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ฤทัย ใจหลวง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(3)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(8)
สารบัญภาพ.....	(9)
บทที่ 1 บทนำ.....	10
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	10
1.2 คำถามการวิจัย.....	12
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	12
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	12
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	12
1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
1.7 คำจำกัดความในการวิจัย.....	14
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	15
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey.....	16
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร.....	22
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจการเปลี่ยนแปลง (STEEP).....	26
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ.....	30
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรกำกับ.....	32
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
2.7 การพัฒนารอบแนวคิดและสมมติฐานงานวิจัย.....	41

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	44
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	44
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	45
3.3 การสร้างเครื่องมือ.....	48
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	49
3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
บทที่ 4 ผลวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	55
4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา.....	57
4.3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด.....	67
4.4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง.....	71
4.5 การวิเคราะห์เพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย.....	73
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	75
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	75
5.2 อภิปรายผล.....	79
5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย.....	85
5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย.....	85
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต.....	85
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	93
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม.....	94
ภาคผนวก ข ตารางค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	105
ภาคผนวก ค ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	115
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	117
ประวัติผู้เขียน.....	124

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงการสรุปตัวแปรที่ได้จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	40
ตารางที่ 2.2 ตัวแปรและตัวชี้วัดในการวิจัยด้านแบบจำลอง 7S ของ McKinsey.....	42
ตารางที่ 2.3 ตัวแปรและตัวชี้วัดในการวิจัยด้านประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ.....	43
ตารางที่ 2.4 ตัวแปรและตัวชี้วัดในการวิจัยด้านเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP).....	43
ตารางที่ 3.1 ตารางประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย.....	45
ตารางที่ 3.2 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประชากรศาสตร์.....	46
ตารางที่ 3.3 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Outer หรือแบบจำลองการวัด (Measurement Model).....	50
ตารางที่ 3.4 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Inner หรือ Structural Model.....	52
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	55
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey.....	58
ตารางที่ 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือ STEEP.....	61
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ.....	64
ตารางที่ 4.5 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Outer.....	67
ตารางที่ 4.6 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Inner.....	69
ตารางที่ 4.7 ค่าน้ำหนักดัชนีชี้วัด.....	70
ตารางที่ 4.8 Discriminant Validity: Fornell-Larcker Criterion.....	71
ตารางที่ 4.9 Discriminant Validity: Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)..	71
ตารางที่ 4.10 ค่าสัมประสิทธิ์แสดงการตัดสินใจ.....	72
ตารางที่ 4.11 ทดสอบสมมติฐาน.....	73
ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้.....	73

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	13
ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของ 7S Model.....	17
ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการวิเคราะห์ STEEP analysis.....	28
ภาพที่ 2.3 การแปลงกรอบตัวแปรกำกับให้เป็นกรอบทางสถิติ.....	33
ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์แบบตัวแปรกำกับ.....	34
ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดปัจจัยความเสี่ยงของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา.....	36
ภาพที่ 4.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพ ขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEOP) เป็นตัวแปรกำกับ.....	72



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการภาครัฐหรือระบบราชการมุ่งเน้นไปที่การบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเป้าหมายหลักของประเทศไทยในปัจจุบันคือการก้าวเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0 เพื่อให้ภาคธุรกิจต่าง ๆ เติบโตและพัฒนาไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้นการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงาน โดยเฉพาะระบบราชการจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เพราะรัฐบาลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและแนวโน้มของการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต (นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2566) ผู้บริหารและนักพัฒนาองค์กรจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะและ องค์ประกอบขององค์กร รวมไปถึงวิธีบริหารจัดการองค์การ เพื่อพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร (กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี, 2561)

การจัดการองค์การสามารถใช้เครื่องมือทางการจัดการช่วยค้นหาประเด็นปัจจัยต่าง ๆ เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือเป็นการตั้งคำถามเพื่อสำรวจว่าสถานการณ์ขององค์กรขณะนี้เป็นอย่างเช่นไร ยกตัวอย่างเช่น อิกีย (IKEA) ธุรกิจภาคเอกชน แบรินด์ค้าปลีกเฟอร์นิเจอร์ที่ใหญ่ที่สุดในโลกที่มีแนวคิดในการทำธุรกิจด้วยวิสัยทัศน์ที่เชื่อว่าองค์กรที่ดี คือองค์กรที่สามารถขับเคลื่อนและนำพาสังคมให้ก้าวไปในทุก ๆ ด้าน ให้มีความสำคัญกับผู้คนไม่ใช่เพียงแค่ลูกค้า แต่คือพนักงาน คู่ค้า และชุมชน ใส่ใจกับคุณภาพชีวิตและทุกความสัมพันธ์ เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร รวมทั้งสินค้าหลากหลายที่นำมาจัดจำหน่ายได้รับการออกแบบมาอย่างดี ใช้งานได้ดีในราคาที่ถูกลงจนทำให้สินค้าของอิกียเป็นที่นิยมสำหรับนักแต่งบ้านทุกเพศทุกวัย (สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ, 2562) โดยเครืออิกียเผยว่ามีการวิเคราะห์องค์การโดยใช้แบบจำลอง 7S ของ McKinsey ในการดำเนินธุรกิจ มีการวิเคราะห์ผู้นำ วิเคราะห์กลยุทธ์โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร วิเคราะห์กลยุทธ์การตลาด รวมถึงจัดการกับปัญหาด้านความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรอีกด้วย (John Dudovskiy, 2022) โดยแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 เพื่อนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยภายใน องค์กร (Internal Factors) ต่าง ๆ ทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ (Strategy) 2) โครงสร้าง (Structure) 3) ระบบ (System) 4) รูปแบบ (Style)

5) บุคคล (Staff) 6) ทักษะ (Skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Value) ว่ามีลักษณะและมีสภาพเป็นเช่นไร (กษิรา นิธิธนนันต์, อรุณ รักธรรม, เพ็ญศรี จิรินัง และอุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ, 2563)

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วเช่นนี้ องค์กรจำเป็นต้องตระหนักถึงประเด็นที่เกี่ยวข้องและทบทวนปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้เพื่อให้้องค์การสามารถทราบถึงปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์ผลกระทบของปัจจัยเหล่านั้นต่อองค์กร โดยมีเครื่องมือทางการจัดการที่ชื่อว่า เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP Analysis) (โสภณ แยมกลั่น, 2566) การใช้เครื่องมือนี้จะช่วยพิจารณาส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง (Trends) ต่าง ๆ และช่วยให้ระบุสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อภูมิทัศน์ขององค์กรหรืออุตสาหกรรมในอนาคต โดยผลลัพธ์ของการวิเคราะห์จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และการพัฒนาแผนงาน ยกตัวอย่างเช่น การคาดการณ์อนาคตภูมิศาสตร์ในประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยโดยใช้เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP Analysis) ศึกษาแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นกับภูมิศาสตร์ อันเกิดจากสภาพสังคมและความต้องการของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนะแนวทางการวางแผนการพัฒนานโยบายและแผนเพื่อรองรับสถานการณ์ในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงไปจากปัจจุบัน (แพรวไพลิน กลั่นสุภา, 2563) ซึ่งผลการศึกษาปรากฏภาพรวมขององค์กรและนำไปสู่ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงองค์กรและวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป โดยปัจจัยของเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ มิติด้านสังคม (Social) มิติด้านเทคโนโลยี (Technology) มิติด้านเศรษฐกิจ (Economy) มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และมิติด้านนโยบาย (Policy) (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2564)

การพยายามปรับปรุงระบบราชการสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์เกี่ยวกับการบริหารองค์การว่า มีนวัตกรรมที่บ่งชี้ถึงการพยายามปรับเปลี่ยนของระบบและเน้นนำแนวคิดขององค์การภาคเอกชนมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ (นิภาพรรณ เจนสันติกุล, 2566) จึงทำให้มีงานวิจัยที่นำเครื่องมือ 7S ของ McKinsey ไปใช้ในองค์การภาครัฐเพื่อวัดประสิทธิภาพภายในองค์กร และมีการนำเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP Analysis) ไปใช้ในการค้นหาแนวโน้มและคาดการณ์อนาคตมากขึ้น แต่ยังไม่มียงานวิจัยที่นำแบบจำลอง 7s ของ McKinsey โดยมีตัวแปรกำกับเป็นเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ไปทดสอบกับประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ดังนั้นการศึกษาถึงปัจจัยภายในองค์กรโดยมีตัวแปรกำกับเป็นเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ที่อาจจะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรนั้นจึงเป็นที่น่าสนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐไปในทางที่ดียิ่งขึ้น

1.2 คำถามการวิจัย

1.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐมีอะไรบ้าง

1.2.2 องค์การภาครัฐควรให้การสนับสนุนปัจจัยด้านใดบ้าง

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ 7S ของ McKinsey และ เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)

1.3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

H1: แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

H2: เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

H3: เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับของ 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การค้นคว้าอิสระครั้งนี้เพื่อศึกษาถึงแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ โดยผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) และประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยงานวิจัยนี้ใช้การทดสอบสมมติฐานวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ซึ่งกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำมีจำนวนอย่างน้อย 10 เท่าของตัวแปรที่มีตัวแปรสังเกตมากที่สุด ผู้วิจัยจึงทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างตำแหน่ง ข้าราชการ จำนวน 350 คน

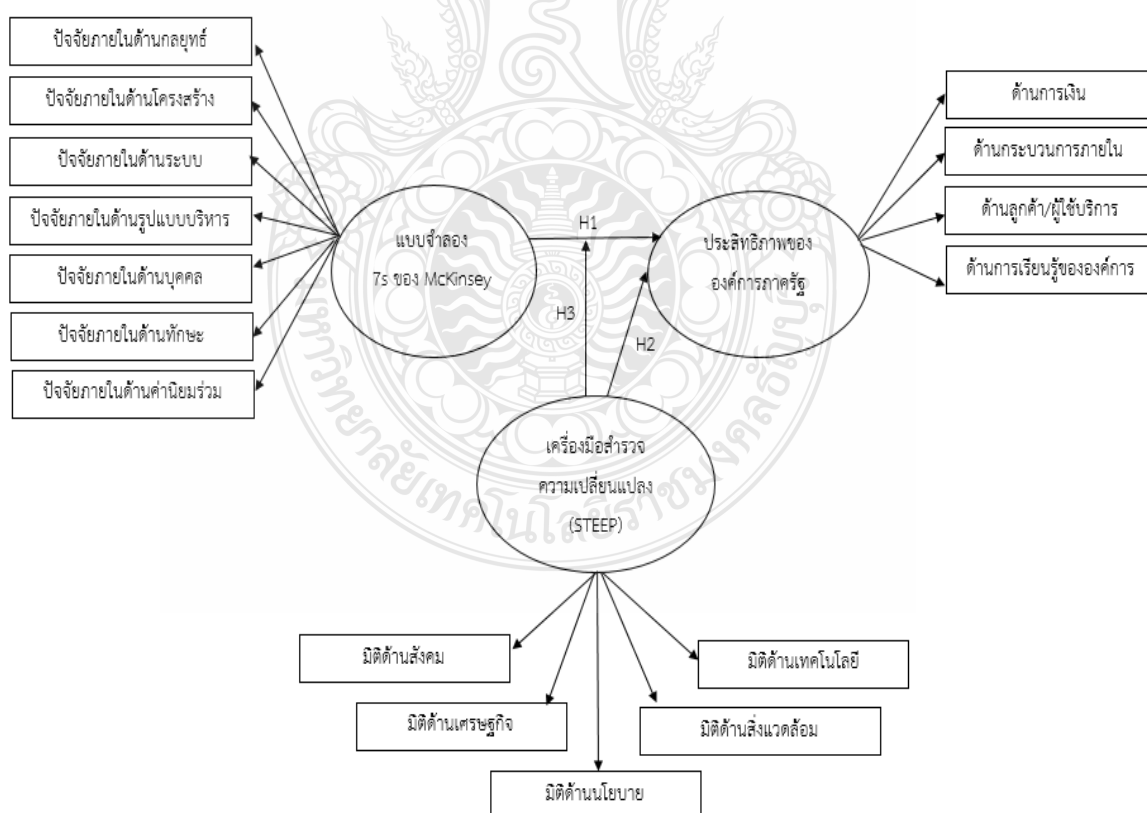
2) การเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการเก็บข้อมูลวิจัย และใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

1.5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ การเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกจากองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง

1.5.4 ขอบเขตด้านเวลา การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาปัญหา ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ในระหว่างเดือนกรกฎาคม 2566 ถึงเดือนธันวาคม 2566

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ ประกอบไปด้วยตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ แบบจำลอง 7S ของ McKinsey จำนวน 7 ตัวแปร ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบ บุคคล ทักษะ และค่านิยมร่วม ตัวแปรกำกับ (Moderator Variable) คือ เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) จำนวน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย มิติสังคม มิติเทคโนโลยี มิติเศรษฐกิจ มิติสิ่งแวดล้อม และมิติด้านนโยบาย ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ จำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย การเงิน กระบวนการภายใน ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ และการเรียนรู้ขององค์กร ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 คำจำกัดความในการวิจัย

1.7.1 แบบจำลอง 7S ของ McKinsey หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบบริหาร ด้านบุคคล ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม

1.7.1.1 ปัจจัยภายในด้านกลยุทธ์ หมายถึง การออกแบบองค์การ วางแผนนโยบาย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การกิจวัตถุประสงค์และหน้าที่ เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานสู่เป้าหมายเดียวกัน

1.7.1.2 ปัจจัยภายในด้านโครงสร้าง หมายถึง หมายถึง การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบให้เหมาะสมเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

1.7.1.3 ปัจจัยภายในด้านระบบ หมายถึง ระบบสำหรับการปฏิบัติงาน ระบบการบริหารจัดการ นวัตกรรมต่าง ๆ ที่องค์การนำมาใช้ในการดำเนินการ

1.7.1.4 ปัจจัยภายในด้านรูปแบบบริหาร หมายถึง รูปแบบและภาวะของผู้นำ รวมทั้งวิธีการบริหารจัดการของผู้บริหารที่มีต่อองค์การ

1.7.1.5 ปัจจัยภายในด้านบุคคล หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็น “คน” ในองค์การ โดยมีบุคลิกภาพส่วนบุคคล ความคาดหวังและแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

1.7.1.6 ปัจจัยภายในด้านทักษะ หมายถึง การฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

1.7.1.7 ปัจจัยภายในด้านค่านิยมร่วม หมายถึง เครื่องมือที่สามารถกระตุ้นให้ทุกคนปฏิบัติร่วมกัน เป็นการสร้างนิสัยหรือข้อกำหนดร่วมกัน และฝังอยู่ในวัฒนธรรมขององค์การ

1.7.2 ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง การดำเนินงานที่แสดงถึงการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ประหยัด ไม่มีการสูญเสียเปล่าเกินความจำเป็น

1.7.3 STEEP หมายถึง เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แบ่งเป็นมิติ 5 ด้าน ได้แก่ มิติด้านสังคม มิติด้านเทคโนโลยี มิติด้านเศรษฐกิจ มิติด้านสิ่งแวดล้อม และมิติด้านนโยบายหรือกฎหมาย

1.7.3.1 ด้านสังคม หมายถึง ข้อมูลประชากรศาสตร์ พฤติกรรมมนุษย์ ทัศนคติของมนุษย์

1.7.3.2 ด้านเทคโนโลยี หมายถึง นวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่

1.7.3.3 ด้านเศรษฐกิจ หมายถึง แนวโน้มการเงินและภาพรวมด้านเศรษฐกิจระดับมหภาค

1.7.3.4 ด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง ดิน น้ำ อากาศ ระบบนิเวศทางธรรมชาติ

1.7.3.5 ด้านนโยบาย หมายถึง รัฐบาล การออกคำสั่ง แนวนโยบายและกฎหมาย

1.7.4 Balance Scorecard (BSC) หมายถึง เครื่องมือการจัดการองค์การสู่แนวทางปฏิบัติการจริงผ่านมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้ขององค์การ

1.7.4.1 ด้านการเงิน หมายถึง การบริหารการเงิน วางแผนเพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้ได้คุณภาพและเกิดความคุ้มค่า

1.7.4.2 ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ หมายถึง การดำเนินการและบริการโดยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.4.3 ด้านกระบวนการภายใน หมายถึง การดำเนินงานโดยต้องเลือกหาวิธีการหรือขั้นตอนการให้บริการเพื่อปรับปรุงวงจรเวลาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการมาใช้บริการ

1.7.4.4 ด้านการเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง ความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถในการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร การจูงใจพนักงานให้มีความสุขในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

1.7.5 องค์กรภาครัฐ หมายถึง หน่วยงานที่เป็นระบบราชการ โดยมีบริหารจัดการองค์การให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534

1.7.6 ตัวแปรกำกับ หมายถึง ตัวแปรที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรที่สาม ที่มีอิทธิพลต่อทิศทางของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสองตัว คือตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายกับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ โดยอาจทำให้ทิศทางของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเปลี่ยนแปลงไป

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.8.1 ทราบถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยและสามารถนำไปพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรได้ สามารถออกแบบแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ที่จะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จ

1.8.2 ทราบถึงประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐในประเทศไทยซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคพลวัตได้ต่อไป

1.8.3 ผู้บริหารและบุคลากรภาครัฐสามารถนำข้อมูลและผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่การดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “แบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ” จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสารสรุปเป็นหัวข้อต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรกำกับ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 การพัฒนารอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey

2.1.1 ความหมายของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey

กรณีการ สัทิชัย และ สันติธร ภูริภักดี (2561) กล่าวว่า แบบจำลอง 7S McKinsey เป็นการค้นคว้าวิจัยและพัฒนาของบริษัท McKinsey ซึ่งเป็นที่ปรึกษาธุรกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยบ่งชี้ว่าความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรหรือองค์การต่าง ๆ หรือการบริหารงานที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับ ตัวแปรซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างน้อยที่สุด 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) โครงสร้าง 3) ระบบ 4) รูปแบบ 5) บุคคล 6) ทักษะ และ 7) ค่านิยมร่วม โดยที่ตัวแปร 3 ตัวแรกจัดเป็นด้านแข็ง (Hard S's) และตัวแปรที่เหลือเป็นด้านอ่อน (Soft S's)

กชวิรา นิตชนันต์, อรุณ รักธรรม, เพ็ญศรี ฉิรินัง และ อุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ (2563) กล่าวว่า แนวคิด 7S McKinsey ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ จำนวน 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของ 7S Model (กษิรา นิตินันต์ และคณะ, 2563)

Maria Mišanková and Katarína Kočíšová (2014) กล่าวถึงระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นประโยชน์นั้นมีหลายวิธีการด้วยกัน หนึ่งในวิธีที่ครอบคลุมกลยุทธ์นั้น คือแบบจำลอง 7S ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย Peterson & Waterman จากบริษัท McKinsey & Company ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1980 โดยแบบจำลองนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน 7 ประการ ต้องสอดคล้องกันต่อการนำกลยุทธ์ไปใช้ในบริษัท เพื่อความสำเร็จ

Menal Sansa, Ahmed Badreddine and Taieb Ben Romdhane (2021) กล่าวว่า การวิเคราะห์ 7S เรียกอีกชื่อว่า กรอบแนวคิดของ McKinsey ซึ่งเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จให้กับบริษัทในการทำความเข้าใจถึงปัจจัยภายในขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น สามารถวางแผนการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อแก้ปัญหาปัจจัยภายในเหล่านั้น โดย 7S หมายถึงองค์ประกอบ 7 อย่างที่ใช้ตัวอักษร “S” ร่วมกัน และถูกแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ด้านแข็ง (Hard) และด้านอ่อน (Soft) ซึ่งด้านอ่อน คือ รูปแบบ (Style) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ทักษะ (Skills) และพนักงาน (Staff) ในขณะที่องค์ประกอบของด้านแข็ง คือ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบ (Systems)

2.1.2 ความหมายของปัจจัยภายใน

2.1.2.1 กลยุทธ์ (Strategy)

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2562) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่า องค์ประกอบที่อยู่ในกลยุทธ์ คือการพัฒนาผู้บริหารและทีมงาน โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกองค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรหรือองค์การเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานสู่เป้าประสงค์เดียวกัน

Menal Sansa, Ahmed Badreddine and Taieb Ben Romdhane (2021) กล่าวว่า องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ หมายถึง วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งเป็นปัจจัยด้านแข็งของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey

Ghadeer Odeh (2021) กล่าวว่า การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานทุกคน มีเป้าหมายร่วมกันและปฏิบัติตามพันธกิจและค่านิยมของบริษัท การกำหนดกลยุทธ์สามารถเจาะจงให้ แคลบลงว่าอะไรที่สิ่งที้องค์กรสามารถทำได้ดีที่สุด

2.1.2.2 โครงสร้าง (Structure)

สุภนาถ โมฬีรัตตะกุล (2557) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง การกำหนด บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบเพื่อความชัดเจนและความครบถ้วนในการดำเนินงาน และจำเป็นต้องมีการประเมินความพร้อมก่อนกำหนดหรือปรับโครงสร้างอย่างเหมาะสมเป็นระยะ ๆ ให้สอดคล้องกับการเติบโตและขนาดขององค์กร

ศิริภา หลวงแก้ว (2560) กล่าวว่า การปรับปรุงและปฏิรูปโครงสร้างองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร โครงสร้างองค์กรที่ดีและเหมาะสมจะทำให้เกิดประสิทธิผล ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้คุณภาพของโครงสร้างองค์กรที่ใช้อยู่

2.1.2.3 ระบบ (Systems)

เสาวนารถ เล็กเลอลินธุ์ (2562) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง ระบบการปฏิบัติงาน และระบบการบริหารจัดการ เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนระบบการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งระบบดังกล่าวควรมีการพัฒนานวัตกรรมและ ใช้เทคโนโลยี ในการทำระบบเพื่อจัดเก็บข้อมูลอย่างสะดวกและรวดเร็ว

กฤษฎวรรณ โล่ห์วีชรินทร์ และ ณัฐนันท์ แสนบุตร (2565) กล่าวว่า ระบบบ่งชี้ถึง คุณภาพของนวัตกรรมที่นำมาใช้ในการดำเนินการ ดังนั้นควรมีการกำหนดและทดลองอย่างถี่ถ้วน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร ซึ่งสามารถสร้างความรวดเร็วและสะดวกสบายให้กับพนักงาน

Hyunae Park, Yorongcheon Yoo and Hwansoo Lee (2021) ได้ทบทวนวรรณกรรมและจัดทำตารางเพื่ออธิบายความหมายของระบบไว้ว่า เป็นหนทางหรือวิธีการที่องค์กร บริหารจัดการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.1.2.4 รูปแบบ (Style)

รุ่งนภา กุลภักดี และ ชานูชัย บัญชาพัฒนศักดิ์ดา (2560) กล่าวว่า รูปแบบ (Style) คือรูปแบบการบริหารจัดการของผู้บริหารส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร และควรมีการพัฒนา คุณลักษณะในตัวผู้นำ อีกทั้งควรเลือกใช้รูปแบบการบริหารจัดการองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ

กรณีการ สืบทอด และ สันติธรรม ภูมิภาติ (2561) กล่าวว่า การนำของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งองค์กรจะพัฒนาได้หรือไม่ ขึ้นอยู่ที่รูปแบบการนำของผู้บริหารระดับสูง โดยต้องมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้วย

บุษกร คำโฮม (2563) กล่าวว่า ผู้นำจะเป็นแบบอย่างในการคิดและกระทำสิ่งต่าง ๆ หมายถึงรูปแบบ (Style) ที่ผู้นำกระทำจะส่งผลต่อผู้อื่น การแสดงออกของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อพนักงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ตลอดจนการมุ่งเน้นหรือการบริหารที่จะถูกปลูกฝังลงในตัวพนักงานจนกลายเป็นค่านิยมและวัฒนธรรม

2.1.2.5 บุคคล (Staff)

วสันต์ สุทธาวาส และ ประสพชัย พสุนนท์ (2558) กล่าวถึงแนวทางในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคล เกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงระหว่างบุคคล การเปิดกว้างทางความคิด และลักษณะการคิดริเริ่ม ซึ่งควรมีแนวทางในการบริหารและพัฒนาผ่านการฝึกอบรมและคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจและมีการจัดการความรู้ในองค์กรต่อไป

กัญทิรา ประทุมมา (2563) กล่าวว่า บรรยากาศที่ดีจะทำให้บุคลากรมีความสุข รวมทั้งการทำงานเป็นทีมและมีบรรยากาศในสถานที่ทำงานไม่ตึงเครียดเกินไปจะส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน

2.1.2.6 ทักษะ (Skills)

สุพรรณ จิตต์มั่น และ กรณีการ ธรรมสรากร (2559) กล่าวว่า ทักษะทางวิชาชีพมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากเพราะจะทำให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน ซึ่งการวิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างทักษะวิชาชีพกับประสิทธิภาพการทำงาน พบว่าทักษะทางปัญญา ทักษะทางด้านวิชาการ ทักษะด้านคุณลักษณะ และทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน

กฤษวรรธน์ โล่ห์วัชรินทร์ และ ณัฐนันท์ แสนบุตร (2565) กล่าวว่า การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีทักษะและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ เป็นประเด็นที่สำคัญเพราะองค์กรจำเป็นต้องมีความพร้อมอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนผ่านของการทำงานแบบเดิมไปสู่การใช้นวัตกรรมอิเล็กทรอนิกส์หรือเทคโนโลยี

2.1.2.7 ค่านิยมร่วม (Shared values)

วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ และ ปรียากมล เอื้องอ้าย (2563) กล่าวว่า การสร้างนิสัยหรือพฤติกรรมร่วมกัน (Shared values) เกิดจากวัฒนธรรมองค์กร (Culture) ที่สะท้อนตัวตนขององค์กรนั้น ๆ ผ่านความนึกคิดและการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์กรควรผลักดันและสร้าง

สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและยึดถือเป็นค่านิยมร่วมในที่สุด

Amarjeev Kaul (2018) กล่าวว่า ค่านิยมที่ฝังอยู่ในองค์การมีวัฒนธรรมเป็นส่วนผสมอยู่และมีอิทธิพลต่อการชี้นำ เพราะสามารถเป็นแรงผลักดันที่แข็งแกร่งที่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลงได้ แต่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เคียงข้างเพื่อให้เติบโตไปในทิศทางเดียวกัน

2.1.3 การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey

ปัจจัยในแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ปรากฏในเครื่องมือการบริหารจัดการเสมอ และทั้ง 7 ประการ จะอยู่ร่วมกันอย่างครบถ้วนเพื่อแสดงถึงสภาพองค์การในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร เช่น หลักการ Lean Six Sigma (LSS) เป็นเครื่องมือหนึ่งในการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นที่นิยมโดยต้องการลดความสูญเปล่า (Waste) ที่เกิดขึ้นและหันไปเพิ่มคุณค่าของงาน (Value Added) ถือเป็นกลยุทธ์ (Strategy) ต้องการค้นหาแผนแปรเพื่อให้เจอสาเหตุและแก้ไขเหตุของความผันแปร คือ มีการเปลี่ยนแปลงระบบ (System) ในการดำเนินการขั้นตอนต่าง ๆ ให้ตรงกับความต้องการลูกค้า และทำให้ถูกต้องตั้งแต่ครั้งแรกเพื่อสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า โดยหลักการนี้ต้องอาศัยความใส่ใจของผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง (Style) ที่มีอำนาจในการตัดสินใจในองค์การ (Structure) และต้องสนับสนุนการใช้ศักยภาพของบุคลากร (Staff) อบรมและพัฒนาทักษะของบุคลากร (Skill) รวมทั้งนำความคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจะทำให้พนักงานกล้าเสนอความคิดริเริ่มจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Share Values) รวมถึงใส่ใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานทุกระดับชั้น (ธนาคารทหารไทย ธนชาติ จำกัด (มหาชน), 2566) ดังนั้น การปรากฏของปัจจัยทั้ง 7 ประการของ McKinsey กล่าวได้ว่าทั้งหมดได้ฝังตัวอยู่ในกลยุทธ์การจัดการ LSS ที่มุ่งเน้นปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เพิ่มความสามารถทางการแข่งขันและทำให้ทุกภาคส่วนในธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับ Michael Sony, Jiju Antony and Subhash Naik (2020) ที่ศึกษาหาวิธีการการนำกลยุทธ์ Lean Six Sigma (LSS) ไปใช้ในองค์การอย่างไรให้สัมฤทธิ์ผล ผลการศึกษาพบว่า มี 12 ปัจจัย ที่มีส่วนในการรับผิดชอบของกลยุทธ์นี้ได้แก่ 1) ศักยภาพทางการเงิน 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) วัฒนธรรมการคิดริเริ่มนวัตกรรม 4) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน 5) การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 6) กลยุทธ์การบริหารจัดการ 7) ความต้องการของลูกค้า 8) กลยุทธ์การเลือกโครงการ 9) การสื่อสาร 10) การรับรู้และระบบค่าตอบแทน 11) ประโยชน์ต่อสังคม และ 12) ประโยชน์ต่อสิ่งแวดล้อม จากนั้นการวิจัยได้ระบุขั้นตอนการดำเนินการกลยุทธ์ LSS 7 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1) สำรวจความต้องการของลูกค้ากับกลยุทธ์การบริหาร (Strategy) ขั้นตอนที่ 2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Share Values) ขั้นตอนที่ 3) ผู้บริหารระดับสูงมีอำนาจในการตัดสินใจสูง (Structure) จึงควรสนับสนุนกิจกรรมที่

สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Style) ขั้นตอนที่ 4) การเลือกโครงการควรคำนึงถึงส่วนรวม ขั้นตอนที่ 5) มีการฝึกอบรมทักษะให้แก่พนักงานต่อเนื่อง (Skill) และตระหนักถึงความพยายามของพวกเขา (Staff) โดยให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ขั้นตอนที่ 6) ประดิษฐ์รูปแบบหรือระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (System) และ ขั้นตอนที่ 7) ตรวจสอบและประเมินผลตัวชี้วัดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งขั้นตอนที่กล่าวไปนั้นล้วนมีปัจจัย 7S ของ McKinsey เกี่ยวข้องในการดำเนินการทั้งหมด

ในขณะที่หลักการด้านมานุษยวิทยาหรือทางมนุษยศาสตร์มีการนำเสนอแง่มุมของการบริหารจัดการที่มุ่งเน้น “คน” และสำรวจถึงปัญหาของการบริหารด้วยการทบทวนวรรณกรรมและศึกษาวิธีการบริหารจากองค์การระดับนานาชาติ พบว่าการบริหารแบบอำมาตยาธิปไตย (Bureaucracy) กำลังเติบโตขึ้นไม่ใช่หดตัวลง ขนาดขององค์กรไม่ว่าขนาดกลางหรือใหญ่ต่างปฏิบัติต่อพนักงานด้วยการบีบบังคับด้านบทบาทหน้าที่และการกระทำ สกัดกั้นความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล ปฏิบัติต่อพนักงานราวกับเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่ง แต่ต้องการในปัจจุบันเต็มไปด้วยนวัตกรรมและระบบใหม่ ๆ (System) ที่พร้อมเข้ามาช่วยเหลือบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเพื่อไม่ให้เกิดความกลัวต่อโลกาภิวัตน์และระบบอัตโนมัติ องค์กรต้องออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานใหม่ให้เหมาะสม วางแผนสำหรับการปรับเปลี่ยน (Strategy) มุ่งเน้นเพิ่มคุณค่าในการทำงานทุกภาคส่วนมิใช่ลดทักษะในการทำงานของมนุษย์ เพิ่มทักษะ (Skill) และดึงความเก่งออกมาจากตัวพนักงาน (Staff) สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่ม เกิดความคิดสร้างสรรค์จนเป็นวัฒนธรรม (Shared values) รวมไปถึงการปรับโครงสร้างองค์กร (Structure) ให้ยืดหยุ่นมากขึ้น กระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Style) ลดความเสียหายจากการแบ่งลำดับชั้นที่มองไม่เห็น จะทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรเพิ่มขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผลอีกด้วย แนวปฏิบัติของมานุษยธิปไตย (Humanocracy) จะสามารถสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ทุกองค์การเอาชนะการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นได้ (Gary Hamel and Michele Zanini, 2565)

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ความหมายขององค์ประกอบปัจจัยภายใน 7 ประการ และการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ซึ่งกล่าวได้ว่าหากองค์กรมีการสำรวจและระบุปัจจัย 7 ประการของ McKinsey ไว้เป็นตัวแปรต้นหรือเป็นสารตั้งต้นที่บ่งชี้ถึงสภาพองค์การในปัจจุบัน จะช่วยให้ง่ายต่อการนำไปใช้ตรวจสอบหรือประยุกต์ใช้กับเครื่องมืออื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ทุกองค์การเพราะไม่ว่าหลักการหรือแนวคิดใดก็ย่อมต้องใช้ข้อมูลและสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นไปใช้แก้ปัญหาและพัฒนาเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จสูงสุด โดยปัจจัยภายในทั้ง 7 ประกอบด้วย

1) กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การออกแบบองค์การ วางแผนนโยบาย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจวัตถุประสงค์และหน้าที่ เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานสู่เป้าหมายเดียวกัน

- 2) โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ และควรมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้เหมาะสมเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน
- 3) ระบบ (System) หมายถึง ระบบสำหรับการปฏิบัติงาน ระบบการบริหาร จัดการ นวัตกรรมต่าง ๆ ที่องค์การนำมาใช้ในการดำเนินการ
- 4) รูปแบบบริหาร (Style) หมายถึง รูปแบบและภาวะของผู้นำ รวมทั้งวิธีการ บริหารจัดการของผู้บริหารที่มีต่อองค์การ
- 5) บุคคล (Staff) หมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นคนในองค์การที่มีบุคลิกภาพ ส่วนบุคคลที่ต่างกันไป มีความคาดหวังและแรงจูงใจที่ต่างกัน
- 6) ทักษะ (Skill) หมายถึง การฝึกอบรมให้ความรู้เพื่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ ที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน
- 7) ค่านิยมร่วม (Shared values) หมายถึง เครื่องมือที่สามารถกระตุ้นให้ทุกคน ปฏิบัติร่วมกัน เป็นการสร้างนิสัยหรือข้อกำหนดร่วมกัน และฝังอยู่ในวัฒนธรรมขององค์การ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ

2.2.1 ความหมายของประสิทธิภาพขององค์การ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ให้ความหมายคำว่า “ประสิทธิภาพ” หมายถึง ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในงาน และคำว่า “องค์การ” หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคม หรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ

เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอำพร และ สัญญา เคนาภูมิ (2559) กล่าวว่า องค์การเป็น สถานที่ซึ่งมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มเพื่อปฏิบัติกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายร่วมกัน การเกิดขึ้นขององค์การคือการตอบสนองความต้องการของมนุษย์ที่มีอยู่อย่างไม่สิ้นสุด จึงจำเป็นต้องมีการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Heiko Gebauer, Mirella Haldimann and Caroline Jennings Saul (2016) กล่าวว่า องค์การหรือกลุ่มที่ต้องการแก้ปัญหาภายใน จำเป็นต้องใช้นวัตกรรมที่ขับเคลื่อนประสิทธิภาพ (Efficiency-driven management innovation) ซึ่งเป็นกระบวนการที่มุ่งหวังเพิ่มพูนประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกลุ่มหรือองค์การที่ต้องการการพัฒนา กระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์การเริ่มต้นจาก แรงจูงใจ ต่อด้วยการประดิษฐ์คิดริเริ่มเพื่อนำไปปฏิบัติจริงและจบด้วยการตั้งทฤษฎี จากนั้นนำมา

ประยุกต์ใช้ในการจัดการ ปรับบริบทกลยุทธ์ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมด้านการบริหารองค์การและสังคม เพื่อใช้ขับเคลื่อนประสิทธิภาพขององค์การ

2.2.2 การวัดประสิทธิภาพขององค์การ

Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992) กล่าวว่า Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความสามารถหรือประสิทธิภาพขององค์การที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมองภาพรวมขององค์การได้ครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตัวชี้วัด 4 ประการ ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายในและนวัตกรรม (Internal Process and Innovation) และด้านมุมมองการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning perspectives) หากดัชนีชี้วัดทั้งสี่สมดุลกันจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความสัมพันธ์อย่างมีนัยและนำไปสู่การตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในองค์การได้

Nattarinee Kopecká (2015) กล่าวว่า Balance Scorecard (BSC) เป็นแนวทางการจัดการหนึ่งที่ใช้ตรวจสอบองค์การ ซึ่งดูว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ โดย BSC มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อควรระวังคือต้องเลือกใช้ให้ถูกวัตถุประสงค์ ตระหนักให้ได้ว่าองค์กรกำลังอยู่จุดไหน จากนั้นจึงบูรณาการเครื่องมือเพื่อวัดประสิทธิภาพขององค์การ

สมบูรณ์ สารพัด และ คณะ (2562) กล่าวว่า การวัดผลดุลยภาพ หรือ Balance Scorecard เป็นเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานขององค์การเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์ที่ใช้ดำเนินการอยู่ โดยมุ่งเน้นในด้านต่าง ๆ ที่มีความสำคัญอย่างสมดุลและครอบคลุมทุกมุมมอง ทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา หลายองค์การได้นำเครื่องมือวัดผลดุลยภาพมาปรับใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2564) ให้ความหมายของการวัดประสิทธิภาพ (Efficiency) ไว้ว่าเป็นการวัดการใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงต้นทุนต่อหน่วย (Cost Competitiveness) กล่าวคือเป็นการวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรในองค์กร หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) โดยแนวทางวิเคราะห์จำแนกเป็น 5 แนวทาง ดังนี้

1. การวัดประสิทธิภาพบนพื้นฐานของอัตรากำไร (Profitability)
2. การวัดประสิทธิภาพบนพื้นฐานของแรงงาน (Labour Productivity)
3. การดูถึงการใช้กำลังผลิตทั้งหมด (Capacity Fill)
4. การวัดประสิทธิภาพการใช้เงินทุนหมุนเวียน (Working Capital)
5. ระบบการผลิต (Production System)

2.2.3 ตัวชี้วัดของ Balance Scorecard

2.2.3.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial)

อาภาวรรณ สงวนหงษ์ และ เบญจพร โมกษะเวส (2564) กล่าวว่า การบริหารการเงินเป็นเรื่องที่สำคัญ แผนกหรือหน่วยงานจะดำเนินการเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายจะต้องใช้ทรัพยากรทางการเงินสำหรับการบริหารงาน การเงินจะต้องมีการตรวจสอบโดยการทำบัญชีเพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้ได้คุณภาพและเกิดความคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2565) กล่าวว่า “เงิน” เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนและเป็นเครื่องวัดค่าสิ่งของต่าง ๆ จึงทำให้ “การวางแผนทางการเงิน” เป็นทักษะที่จำเป็นและสำคัญสำหรับทุกคน อาจหมายรวมถึงภาคธุรกิจหรือองค์กรต่าง ๆ ด้วย หากมีการวางแผนการเงินอย่างเหมาะสมก็จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่คาดหวังไว้

2.2.3.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer)

อานุภาพ รัชสุวรรณ (2558) กล่าวว่า การตลาดของภาคเอกชนคือแสวงหาผลกำไรจากลูกค้า แต่สำหรับภาครัฐแล้ว ตามบทบัญญัติหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของส่วนราชการ กำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติราชการเพื่อ “ประโยชน์สุขของประชาชนและตอบสนองความต้องการของประชาชน” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการตลาดในการดำเนินการโดยยึดผู้รับบริการหรือลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ดังนั้น ลูกค้าในบริบทขององค์การภาครัฐคือ ประชาชน

ไพศาล บรรจสุวรรณ์ (2559) ได้ศึกษาการเคลื่อนตัวของความคิดเกี่ยวกับการบริหารปกครอง โดยกล่าวสรุปไว้ว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มีการปฏิรูประบบราชการให้ทันสมัยด้วยแนวคิดการบริหารราชการแบบภาคธุรกิจ นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับประชาชนผู้รับบริการไปสู่ความเป็นลูกค้า แต่จุดอ่อนคือภาครัฐมองข้ามความคิดเรื่องประชาชนในฐานะพลเมืองและประโยชน์สาธารณะไป รวมไปถึงการวางตัวของนักบริหารที่ทำตัวเป็นเจ้าของเรือที่ล่องทางเสีย จึงมีแนวคิดการบริการสาธารณะใหม่ (New Public Service) ที่เน้นหลักการประชาธิปไตยและเน้นให้นักบริหารต้องให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของพลเมืองเป็นลำดับแรก

Peter B.G. (อ้างถึงใน ชมพูนุช หุ่นนาค, 2560) กล่าวถึงแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีการนำแนวคิดแบบตลาด (Market Model) เข้ามาแก้ปัญหาความล่าช้าในการปฏิบัติของหน่วยงานราชการ โดยมีการปรับเปลี่ยนมุมมองหันมาเป็นผู้ประกอบการภาครัฐและมองประชาชนเป็นลูกค้า (Client or Customer) เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.3.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)

จุฬารัตน (2554) กล่าวถึงมุมมองกระบวนการภายในว่าเป็นกระบวนการภายใน (Internal Process) หรือเป็นกิจกรรมการดำเนินงานที่สำคัญที่องค์กรจะต้องทำ เพื่อสร้างคุณค่าและสามารถให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ เช่น ปรับปรุงระบบการบริการให้รวดเร็วขึ้น เป็นต้น

พรหมทิพย์ อย่างกลั่น (2564) กล่าวว่า มุมมองด้านกระบวนการภายในหรือกระบวนการทำงานภายในองค์กรมีความสำคัญต่อการเงินและลูกค้า กล่าวคือหากองค์กรพัฒนาและมีการบริหารงานภายในที่ดีจะส่งผลต่อการผลิต ทำให้เกิดการจัดส่งสินค้าหรือบริการได้รวดเร็วตรงตามความต้องการของผู้รับบริการส่งผลให้องค์การมีรายได้และเติบโตขึ้น

2.2.3.4 มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives)

พัชรพร พุทธกาล (2554) กล่าวว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งเป็นความสามารถในด้านต่าง ๆ ขององค์กร เช่น ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของระบบสารสนเทศ ความพึงพอใจในการทำงาน การจูงใจ การจัดระเบียบ และการให้อำนาจ เป็นต้น

อมรศิริ ดิสสร (2558) กล่าวว่า มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นมุมมองที่สำคัญมากเพราะเกี่ยวข้องกับอนาคตขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมอง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านระบบข้อมูลสารสนเทศ ด้านโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร และด้านทรัพยากรบุคคล โดยทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับบุคลากรภายใน เช่น ทักษะความสามารถของพนักงาน ทักษะคิดและความพึงพอใจ รวมไปถึงอัตราการหมุนเวียนเข้าออกของพนักงาน อันจะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของประสิทธิภาพของการวัดประสิทธิภาพขององค์กร และตัวชี้วัดสำหรับเครื่องมือวัดคุณภาพ ซึ่งกล่าวได้ว่า Balance Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือหรือแนวทางการจัดการหนึ่งที่ใช้ตรวจสอบองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่มุมมอง 4 ด้านที่มีความสำคัญอย่างสมดุลและครอบคลุมทุกมุมมอง โดยเป็นการวิเคราะห์การใช้ทรัพยากรในองค์กรหรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่

1) มุมมองด้านการเงิน (Financial) คือ การบริหารการเงิน วางแผนเพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้ได้คุณภาพและเกิดความคุ้มค่า

2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer) คือ การดำเนินการและบริการโดยให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือลูกค้าและตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) คือ การดำเนินงานโดยต้องเลือกหาวิธีการหรือขั้นตอนในแง่ของการให้บริการเพื่อปรับปรุงวงจรเวลาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นและมุ่งเน้นให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในการมาใช้บริการ

4) มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์กร ซึ่งเป็นความสามารถขององค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถในการรักษานักงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กร การจูงใจพนักงานให้มีความสุขในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร

สรุปได้ว่าการวัดประสิทธิภาพขององค์กรสามารถใช้ตัวชี้วัดดังที่กล่าวมาข้างต้นเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ และหากองค์กรใดมีตัวชี้วัดครบ 4 มุมมองอย่างครอบคลุมและสมดุลจะสามารถก้าวเดินต่อไปที่กระบวนการประเมินผลด้วยการบูรณาการกับเครื่องมือทางการจัดการแบบอื่น ๆ ที่พร้อมจะทำทนายและตรวจสอบจุดยืนขององค์กรต่อไป

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)

2.3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

กฤษณะ ดาวเรือง (2559) กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอก (External Factors) เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ SWOT analysis คือการสำรวจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งด้านที่เกี่ยวข้อง คือ ด้านโอกาส (Opportunities) และด้านอุปสรรค (Threat) โดยมีการนำแบบจำลอง PEST Analysis มาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง (P-Politic)
- 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (E-Economic)
- 3) ปัจจัยด้านสังคม (S-Social)
- 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (T-Technology)

อนุชาติ บุณนาค, ภูษิตย์ วงษ์เล็ก, วรวิทย์ พันธภา, วรุตตา วงษ์เล็ก และ นันทน์ภัส สว่างการ (2561) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์มีกระบวนการในการดำเนินการ จุดเริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในองค์กร (Internal Factors) และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Factors) โดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการกำหนดกลยุทธ์องค์กรต่อไป

ภัทรเวช ธาราเวชรักษ์ และ ทองแท่ง ทองลิ้ม (2563) กล่าวถึงเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค ด้วยการใช้หลักการวิเคราะห์บริบท (PESTEL Analysis) โดยมีปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง (Political, P)
- 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic, E)
- 3) ปัจจัยด้านสังคม (Social, S)
- 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology, T)
- 5) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment, E)
- 6) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal, L)

จุฬาลักษณ์ สายแปง และ ศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ (2564) กล่าวว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง องค์กรจะได้รับผลกระทบเสมอจึงต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ควบคุมได้ยากและเปลี่ยนแปลงบ่อย ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุริโย ชูจันทร์, อติศักดิ์ ภูมิรัตน์ และ อนุวิทย์ ชำนาญกิจ (2564) กล่าวว่า การที่จะเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสนั้น การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต จะช่วยให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อหาแนวทางปรับเปลี่ยนหรือแนวทางแก้ไข การระดมความคิดเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรนี้เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นรอบนอก และเพื่อให้ องค์กรเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นด้วย

อัครเดช อุดมปัญญาวิทย์, อนันต์ ญัฐรังสี และ ศุภณัฐ หงษ์วัฒนาใจงาม (2564) กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกหรือสภาวะแวดล้อมของแต่ละอุตสาหกรรมไม่มีทางเหมือนกัน ในยามวิกฤต บางอุตสาหกรรมอาจล้มลงแต่อาจกลับกลายเป็นความได้เปรียบหรือเป็นโอกาสขององค์กรอื่นเป็นได้ ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการติดตามข้อมูลข่าวสารและวิเคราะห์อุตสาหกรรมของตนเองว่าเป็นไปใน แนวทางแบบใด โดยใช้วิธีตรวจสอบเทรนด์ (Trend)

2.3.3 เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)

Hadrien Szigeti, Mourad Messaadia, Anirban Majumdar and Benoit Eynard (2011) ได้กล่าวว่า แนวโน้มทั่วโลกในด้านความต้องการของลูกค้า สังคม ภูมิศาสตร์ การเมือง กำลังเปลี่ยนแปลงไปในการผลิตและการบริโภคสินค้าและบริการ โดยการวิเคราะห์ STEEP ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการเมือง การใช้เครื่องมือนี้จะช่วย พิจารณาส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มในสถานการณ์ต่าง ๆ และช่วยให้ระบุสถานการณ์ที่อาจ ส่งผลกระทบต่อภูมิทัศน์ขององค์กรหรืออุตสาหกรรมในอนาคต และผลลัพธ์ของการวิเคราะห์ STEEP จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และการพัฒนาแผนงาน ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของการวิเคราะห์ STEEP Analysis (Hadrien Szigeti et al., 2011)

แพรวไพลิน กลั่นสุภา (2563) ได้กล่าวว่า STEEP Domains เป็นเครื่องมือสำรวจการกวาดสัญญาณแนวราบ (Horizon Scanning) ซึ่งถูกนำมาใช้ในการสร้างความคิดและแนวทางเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยเป็นการพิจารณาภัยคุกคามและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นด้วยกรอบวิเคราะห์ STEEP ได้แก่

- 1) ด้านสังคม (Social) หมายถึง ประเด็นที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์และสถิติประชากร
- 2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ประเด็นที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- 3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ประเด็นที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเงินและการธนาคาร
- 4) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ประเด็นที่เกี่ยวกับโลก ดิน น้ำ อากาศและ

สิ่งแวดล้อม

- 5) ด้านนโยบาย (Policy) ประเด็นที่เกี่ยวกับรัฐบาล กฎหมายและระเบียบ

สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ (2564) กล่าวถึง แนวคิดที่บ่งชี้ประเด็นของความไม่แน่นอน (Uncertainties) หมายถึง การวิเคราะห์ คาดการณ์ และอธิบายด้วยภาพอนาคต (Foresight) ซึ่งมีกระบวนการที่วิเคราะห์ถึงสถานะแวดล้อมของพื้นที่และมีส่วนช่วยในการวางแผนและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ 4 กระบวนการ ได้แก่

- 1) ระบุแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลง หมายถึง กวาดสัญญาณความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกและจัดกลุ่มปัจจัยขับเคลื่อน 5 มิติ (STEEP) ได้แก่ มิติสังคม (Social) มิติเทคโนโลยี (Technology) มิติเศรษฐกิจ (Economy) มิติสิ่งแวดล้อม (Environment) และมิติการเมือง (Politics) หรือมองไปถึงมิติคุณค่า (Value) เพื่อสังเกตประเด็นใหม่ ๆ หรือเหตุการณ์ไม่คาดฝัน

เพื่อระบุโอกาสและความท้าทาย รวมทั้งการวิเคราะห์ทิศทางการเปลี่ยนแปลงและใช้เทคนิคทางสถิติ เพื่อค้นหาแนวโน้มและทิศทางที่ซ่อนเร้น

2) วาดภาพอนาคต หมายถึง การรวบรวมข้อมูล ความคิดเห็น และสังเคราะห์ ประเด็นที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ สร้างฉากทัศน์อนาคต อธิบายเรื่องราวอนาคตทางเลือกที่สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถพัฒนาได้ในอนาคต จะช่วยสำรวจการเปลี่ยนแปลง หากมีแนวโน้ม ความไม่แน่นอน ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้จะแปลงไปสู่การกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ต่อไป

3) ออกแบบยุทธศาสตร์ หมายถึง พิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของ ปัจจัยภายนอกและประเมินผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อกำหนดทิศทางนโยบาย

4) วางแผนสู่การปฏิบัติ หมายถึง การเตรียมภาพอนาคตทางเลือก จากนั้น รวมกันระบุตรวจสอบการตอบสนองของนโยบาย ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ที่มีอยู่สามารถดำเนินการได้ในปัจจุบัน และพิจารณากลยุทธ์ที่ควรปรับเปลี่ยน เพิ่มเติมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภาพอนาคต

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปความหมายของการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกว่าเป็นการตรวจสอบสภาพองค์การและตั้งคำถามว่าองค์การกำลังพบเจอกับสภาพแวดล้อมภายนอกในเรื่องใดบ้าง โดยใช้เครื่องมือค้นหาประเด็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้หรือไม่แน่นอนเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยสามารถใช้เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ ได้แก่ PEST Analysis, PESTEL Analysis และ STEEP Analysis ซึ่งมีฐานของปัจจัยภายนอกที่คล้ายกัน ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านนโยบายหรือกฎหมายและการเมือง เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกแล้วไม่ว่าจะเป็นประเด็นที่เกิดขึ้นแล้วหรือกำลังจะเกิดขึ้น สามารถนำผลลัพธ์ไปใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อหาแนวทางรับมือได้ แต่ความแตกต่างที่น่าสนใจของเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEL) คือ เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับแนวคิดของการมองภาพอนาคต (Foresight) ซึ่งมีกระบวนการที่วิเคราะห์ถึงสถานะแวดล้อมของพื้นที่และมีส่วนช่วยในการวางแผนและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และใช้เพื่อสังเกตประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝัน เป็นการกวาดสัญญาณ (Horizon Scanning) โดยรอบของปัจจัยเพื่อระบุโอกาสและความท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมทุกมิติ โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) มิติด้านสังคม หมายถึง ข้อมูลประชากรศาสตร์ พฤติกรรมมนุษย์ ทัศนคติของมนุษย์
- 2) มิติด้านเทคโนโลยี หมายถึง นวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่
- 3) มิติด้านเศรษฐกิจ หมายถึง แนวโน้มการเงินและภาพรวมด้านเศรษฐกิจ

ระดับมหภาค

- 4) มิติด้านสิ่งแวดล้อม หมายถึง ดิน น้ำ อากาศ ระบบนิเวศทางธรรมชาติ
- 5) มิติด้านนโยบาย หมายถึง รัฐบาล การออกคำสั่ง แนวนโยบายและกฎหมาย

จึงกล่าวได้ว่าหากนำมาบูรณาการร่วมกับการวิเคราะห์ประสิทธิภาพองค์การเพื่อค้นหาแนวโน้มความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ก็สามารถแปลงไปสู่การกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ต่อไป

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (2534) กล่าวว่า การบริหารราชการต้องเป็นไป เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพะอย่างยิ่งให้ คำนึงถึงความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ

ฉัตรชัย ศิริสมบุรณ์ลาภ และ พลอย สืบวิเศษ (2558) กล่าวว่า หลังจากการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ. 2545 มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การของภาครัฐเกิดขึ้น ในกรณีของกรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม ก็มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นด้านโครงสร้างองค์การ คือมีลักษณะโครงสร้างในระดับหน้าที่ (Functional Structure) โดยมีการแบ่งอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน แต่พบว่าเกิดความซับซ้อนทางการบริหารงานและเชิงนโยบาย เพราะอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง มีกฎระเบียบและความเป็นทางการสูง แต่ใช้การสื่อสารทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ ประสิทธิภาพของบุคลากรในกลุ่ม ส่วน ฝ่ายต่าง ๆ มีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน คนไม่เพียงพอกับภาระงาน รวมถึงขาดการสนับสนุนภารกิจในอนาคต ดังนั้นควรทบทวนโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

สมฤทัย น้าทิพย์ และอรพรรณ คงมาลัย (2558) กล่าวว่า การพัฒนานวัตกรรมบริการ (Service Innovation) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีของผู้รับบริการ และเป็นปัจจัย ที่จะเพิ่มขีดความสามารถในองค์การภาครัฐในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งสามารถดำเนินการผ่านองค์ประกอบ 5 ประการ โดยในแต่ละองค์ประกอบเป็นสิ่งที่ช่วยเติมเต็มส่วนผสมของทางตลาด (7P's) ได้อย่างสมบูรณ์และชัดเจน ได้แก่

- 1) นวัตกรรมองค์กรทางสังคม หมายถึง การสร้างเครือข่ายสังคม การสร้างความเชื่อมโยง (Connection)
- 2) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ หมายถึง การมีสถานที่ ภูมิทัศน์ บรรยากาศที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม
- 3) นวัตกรรมเทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนาเทคโนโลยีหรือระบบการบริการและประชาสัมพันธ์
- 4) นวัตกรรมหลักสูตร หมายถึง การพัฒนาหลักสูตรหรือสินค้าบริการด้วยการปรับปรุงให้ใหม่อยู่เสมอ
- 5) นวัตกรรมบริการ หมายถึง ความพร้อมของบุคลากร การบริการด้วยจิตบริการ (Service mind)

ไพศาล บรรจสุวรรณ์ (2559) ได้ศึกษาการเคลื่อนตัวของความคิดเกี่ยวกับการบริหารปกครองจากการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม (Traditional Public Administration) สู่การบริหารการปกครองแบบประชาธิปไตย (Democratic Governance) ซึ่งเป็นกระแสแนวคิดที่เป็นกระแสใหญ่ของโลกร่วมสมัยที่รวมเอาคุณค่าทางการบริหารผสมผสานกับหลักประชาธิปไตยที่สำคัญ โดยใช้กรณีศึกษาของปัญหาคุณภาพการศึกษาของไทยที่อยู่ในรอบการบริหารปกครองแบบประชาธิปไตยในรูปแบบการบริการสาธารณะใหม่ สรุปได้ว่า แนวคิดการบริหารการปกครองที่ผสมผสานกับหลักประชาธิปไตยเกิดจากการที่แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ถูกวิพากษ์จึงเคลื่อนตัวสู่การบริหารปกครองที่คำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความเสมอภาค และความสามารถตรวจสอบได้ และเป็นที่มาของแนวคิดการบริการสาธารณะใหม่ (New Public Service) ในทางรัฐประศาสนศาสตร์ และเมื่อนำมาปรับใช้ในการวิเคราะห์ปัญหาความล้มเหลวทางการศึกษาพบว่า เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรรากฐาน คือการขาดความสามารถในการตรวจสอบได้อันอยู่ภายใต้แนวคิดการบริหารสาธารณะใหม่และการบริหารการปกครองแบบประชาธิปไตย

สุพจน์ ทรายแก้ว (2563) กล่าวถึงการพัฒนากระบวนวิธีบริหารจัดการภาครัฐว่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการงานของภาครัฐที่มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง มีการผสมผสานแนวคิดและทฤษฎีหลากหลายสาขา มีทั้งส่วนของแนวคิดด้านนิศาสตร์ รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ และการบริหารธุรกิจ โดยนำแนวคิดเหล่านี้มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดของการจัดระบบบริหารและการดำเนินการของภาครัฐ มีการนำเครื่องมือและเทคนิคการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ มาใช้ในการปฏิบัติราชการ เครื่องมือทางการจัดการส่วนใหญ่ที่นำมาใช้จะเป็นการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

นิภาพรรณ เจนสันติกุล (2566) ได้วิเคราะห์บทบาทของรัฐบาลและความเชื่อมโยงของกระบวนทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์กับการจัดการนวัตกรรม พบว่ามีความเชื่อมโยงต่อกัน

โดยกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์ช่วงปี ค.ศ. 1900-1970 ได้สะท้อนให้เห็นด้านการบริหาร องค์การและการออกแบบโครงสร้างองค์การ (Structure) ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความ ประหยัด อันเป็นการจัดการนวัตกรรมด้านกระบวนการเพื่อช่วยลดเวลาทำงาน สร้างผลงานให้ออกมา อย่างต่อเนื่อง สร้างสิ่งใหม่ได้รวดเร็ว และนวัตกรรมนั้นสามารถทำงานแทนบุคลากรได้ ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1970 เป็นต้นมา มีนวัตกรรมที่การสะท้อนให้เห็นถึงการพยายามปรับเปลี่ยนระบบราชการและ เน้นการนำแนวคิดขององค์การภาคเอกชนมาใช้ในหน่วยงานภาครัฐ ปรับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และบริหารแบบเครือข่าย

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปการบริหารจัดการองค์การภาครัฐว่าเป็น กระบวนการด้านการบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กฎระเบียบและเป็นทางการ แต่มีการเชื่อมโยงและ ผสมผสานกับศาสตร์ที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การพัฒนา นวัตกรรมและระบบบริหารเป็นปัจจัยที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้องค์การภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ที่ยึดถือในเรื่องประโยชน์สุขของประชาชน ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การบริหารจัดการองค์การภาครัฐยังต้องม ีความตื่นรู้ต่อสถานการณ์ปัจจุบันด้วย โดยมีการนำเครื่องมือการบริหาร (Management Tools) มาใช้ ในระบบราชการเพื่อปรับปรุงให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นในด้านต่าง ๆ ขององค์การ

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรกำกับ

อรอุมา เจริญสุข (2553) กล่าวว่า ตัวแปรกำกับ หมายถึง ตัวแปรเชิงคุณภาพหรือตัวแปร เชิงปริมาณที่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรที่สามที่มีอิทธิพลต่อทิศทาง และหรือขนาดของความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรสองตัว คือ ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนายกับตัวแปรตามหรือตัวแปรเกณฑ์ โดยอาจทำให้ ทิศทางของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเปลี่ยนแปลงไป

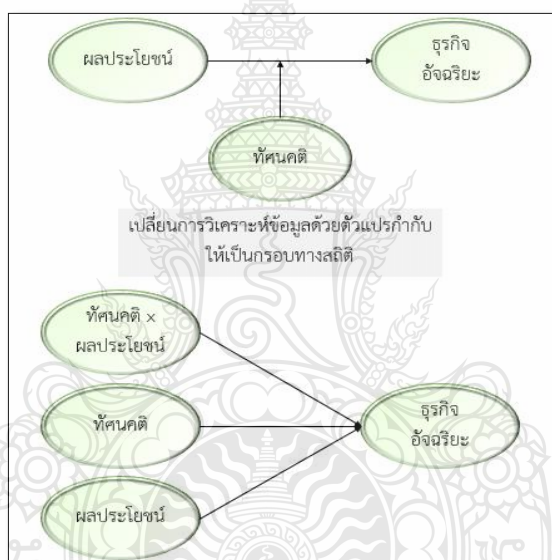
คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี (2556) กล่าวว่า โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) คือ โมเดลที่หาสาเหตุโดยมีตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และตัวแปรแฝงเป็นองค์ประกอบ โมเดลนี้ ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ว่าตัวแปรต้นเป็นสาเหตุของตัวแปรตามหรือไม่ และสัมประสิทธิ์ของตัวแปร เรียกว่า Regression Weight และ Factor Loading โดยสามารถใช้สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นวิธีการทางสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ตั้งแต่สองตัวขึ้นไป สำหรับงานวิจัยด้านสังคมศาสตร์มีการใช้ SEM เพื่อการตลาดและการบริหารด้วย

Panit Senariddhikrai (2563) กล่าวถึง Moderator ว่าเป็นตัวแปรกำกับหรือตัวแปรแทรก เบียดขวางการเข้ามาแทรกหรือกำกับระหว่างกลางของสองตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม แล้วสังเกตว่า มีผลต่อสองตัวแปรนั้นหรือไม่ โดยตัวแปรกำกับแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) Interaction Term หมายถึง เป็นการนำตัวแปรกำกับมาคูณกันหรือปฏิสัมพันธ์กัน แล้วส่งไปพยากรณ์ตัวแปรตาม ถ้าสามารถพยากรณ์ได้แปลว่าตัวแปรกำกับนี้มีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามเดิมนั้นเปลี่ยนไป ซึ่งเหมาะกับตัวแปรเชิงปริมาณ

2) Multiple Group เป็นการแบ่งกลุ่มเพื่อทดสอบความแตกต่างว่า ถ้าแบ่งข้อมูลของการพยากรณ์จากตัวแปรอิสระไปสู่ตัวแปรตามที่เป็นกลุ่ม ๆ แล้ว แต่ละกลุ่มจะพยากรณ์เหมือนหรือต่างกัน หากต่างกันแปลว่าตัวแปรกำกับนั้นมีผล ซึ่งเหมาะกับตัวแปรเชิงคุณภาพ

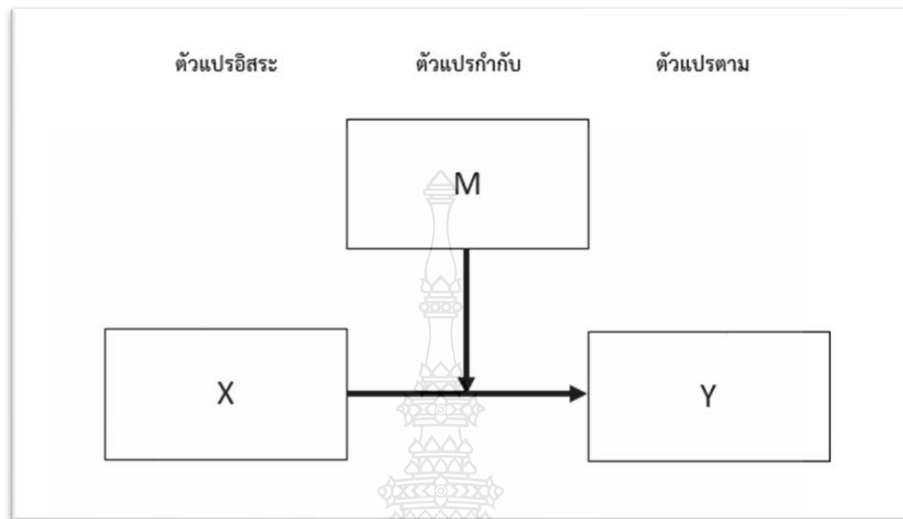
Panit Senariddhikrai (2565) กล่าวถึงการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับด้วยโปรแกรม SmartPLS โดยกล่าวว่า ก่อนจะนำเข้าโปรแกรมเพื่อวิเคราะห์ จะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดเรื่องการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแปรกำกับ (Moderator Conceptual Framework) ให้เป็นกรอบทางสถิติ (Stat Framework) ก่อน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 การแปลงกรอบตัวแปรกำกับให้เป็นกรอบทางสถิติ (Panit Senariddhikrai, 2565)

โดยความหมายของการแปลงกรอบจะเห็นทิศทางแบ่งเป็น 3 ทาง ได้แก่ 1) ตัวแปรอิสระ ความมีประโยชน์หรือผลประโยชน์ (Usefulness) มีอิทธิพลต่อธุรกิจอัจฉริยะ (Business Intelligence) 2) ตัวแปรกำกับทัศนคติมีอิทธิพลต่อธุรกิจอัจฉริยะ และ 3) ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อธุรกิจอัจฉริยะ ดังนั้นจากภาพที่ 2.3 จะเห็นได้ว่าทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรกำกับ ทั้งสองต่างก็ต้องไปพยากรณ์ตัวแปรตาม และทำการสร้างตัวแปรใหม่ขึ้นมา (ตัวแปรปฏิสัมพันธ์) โดยตัวแปรปฏิสัมพันธ์ (Interaction Variable) จะเป็นตัวตัดสินใจว่ามีความเป็นตัวแปรกำกับหรือไม่ จากนั้นจึงเข้าสู่โปรแกรม SmartPLS เพื่อทำการวาดโมเดลและวิเคราะห์ต่อไป

ณัฐพล ชันธไชย และ ศรศักดิ์ ชูดำ (2566) กล่าวว่า หลักการสำคัญสำหรับการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับ (Moderation) คือการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเพื่อวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรที่คาดว่าจะเป็นตัวแปรกำกับ (Moderator) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ความสัมพันธ์แบบตัวแปรกำกับ (ณัฐพล ชันธไชย และ ศรศักดิ์ ชูดำ, 2566)

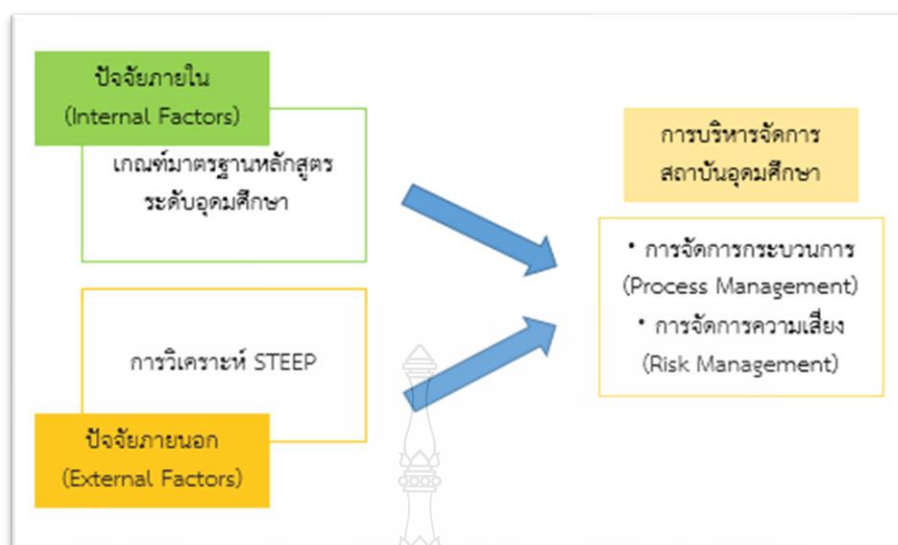
จากแนวคิดที่เกี่ยวกับตัวแปรกำกับ สรุปได้ว่า ตัวแปรกำกับ (Moderator) มีหน้าที่เป็นตัวแปรที่สาม เป็นการเข้ามาแทรกหรือกำกับระหว่างกลาง โดยการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับ (Moderation) คือการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุเพื่อวิเคราะห์ปฏิสัมพันธ์ (Interaction) โดยนำตัวแปรกำกับมาคูณกันแล้วส่งไปพยากรณ์ตัวแปรตาม ถ้าสามารถพยากรณ์ได้แปลว่าตัวแปรกำกับนี้มีผลทำให้ความสัมพันธ์หรือทิศทางของตัวแปรอิสระและตัวแปรตามเปลี่ยนแปลงไป และสามารถใช้โปรแกรม SmartPLS เพื่อวิเคราะห์ หรือใช้สมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นวิธีการทางสถิติในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่สองตัวขึ้นไปเพื่อหาสาเหตุของตัวแปรต่อไป

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รุ่งนภา กุลภักดี และ ชาญชัย บัญชาพัฒนศักดิ์ (2560) ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการศึกษาพยาบาล วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องระหว่างคุณลักษณะผู้นำและการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการศึกษาพยาบาลและเพื่อกำหนดรูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จ มีการทบทวนวรรณกรรมและสำรวจข้อมูลในเบื้องต้นของการบริหารจัดการองค์การที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการศึกษาพยาบาลจนเกิดเป็นกรอบแนวคิดงานวิจัย ได้แก่ การบริหารจัดการองค์การตามแบบจำลองของ McKinsey 7S Framework, คุณลักษณะของผู้นำ และความสำเร็จในการบริหาร

จัดการ โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การวิจัยเชิงปริมาณ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม แจกให้กับผู้บริหารและอาจารย์พยาบาลปฏิบัติหน้าที่บริหารงานในสถาบันการศึกษาพยาบาล จำนวน 365 ตัวอย่าง ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการศึกษาจากการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (in-depth Interview) จากผู้บริหารสถาบันฯ จำนวน 15 ท่าน และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนาและสถิติอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน เป็นการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพลเชิงสาเหตุ (Path Analysis) การค้นหารูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันฯ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันตัวบ่งชี้องค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลการวัด (Measurement Model) ของปัจจัยการจัดการบริการและใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) โดยผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงกับการบริหารจัดการ และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมกับความสำเร็จของสถาบันฯ ส่วนการบริหารจัดการมีอิทธิพลทางตรงกับความสำเร็จของสถาบันฯ และโมเดลสมการโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องระหว่างคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารและการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถาบันการศึกษาพยาบาลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถอธิบายผลสำเร็จของสถาบันการศึกษาพยาบาลได้ร้อยละ 54.10 และในด้านการสัมภาษณ์ที่เป็นเชิงคุณภาพก็มีผลการวิจัยที่สอดคล้องกับเชิงปริมาณในทุกมิติ

จักรกฤษณ์ โปณะทอง (2560) ศึกษาปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้วยวิธีการทบทวนวรรณกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทบทวนพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงนำเสนอกรอบแนวคิดปัจจัยความเสี่ยงของการบริหารจัดการที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันฯ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ ปัจจัยภายใน (เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร) และภายนอก (STEEP Analysis) ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 กรอบแนวคิดปัจจัยความเสี่ยงของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา (จักรกฤษณ์ โปณะทอง, 2560)

กรณีการ สัทธชัย และ สันติธร ภูริภักดี (2561) ได้ศึกษาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมกรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องของการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey กับการเป็นองค์กรนวัตกรรมและศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ที่มีต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมตามแนวคิด 7S McKinsey Framework ได้แก่ 1) กลยุทธ์ 2) โครงสร้าง 3) ระบบ 4) รูปแบบ 5) บุคคล 6) ทักษะ และ 7) ค่านิยม โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใน 2 เทคนิค ได้แก่ การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้บริหารและบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตสินค้าแห่งหนึ่งที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม จำนวน 9 คน ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพิจารณาการจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey แต่ละปัจจัยแล้วพบว่า บริษัทเอกชนมีการจัดการ มีการดำเนินการ รวมทั้งมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมครบทุกปัจจัย

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2562) ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและเพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลด้วยเทคนิค 7S ของ McKinsey โดยเลือกวิจัยรูปแบบเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและจัดสนทนากลุ่มของผู้บริหารเทศบาลจำนวน 7 คน และรูปแบบเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและบุคลากรในเทศบาลเขตภาคกลางที่ได้รับรางวัล ได้แก่ เทศบาลเขาพระงาม เทศบาลเมืองสุพรรณบุรี

และเทศบาลตำบลสรรพยา รวม 237 คน การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อใช้ในการบรรยาย ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศด้วยเทคนิค 7S ของ McKinsey ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.67$, S.D. = .567) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนด้านการสัมภาษณ์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท (Context) สังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย พบว่า ตัวแปรทั้ง 7 ด้านของ McKinsey (ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมร่วม และด้านทักษะ) มีความเชื่อมโยงกันทั้งหมด ดังนั้นความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์กันของตัวแปรทั้งหมดโดยที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับตัวแปรทุกด้าน

ศิริพร เกษวิทย์ และ ต๋องลักษณ์ บุญธรรม (2562) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล โดยเลือกขอบเขตศึกษาเป็นสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ส่วนปัจจัยที่นำมาวิจัยมาจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุล หรือ Balance Score Card (BSC) โดยตัวแปรอิสระ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์กร 2) ภาวะผู้นำ 3) แรงจูงใจ 4) เทคโนโลยีและนวัตกรรม และ 5) ด้านการทำงานเป็นทีม และตัวแปรตามของกรอบการวิจัย คือ Balance Score Card จำนวน 4 มุมมอง ได้แก่ 1) ผู้เรียน 2) กระบวนการจัดการศึกษา 3) การเรียนรู้และพัฒนา และ 4) งบประมาณ และผู้วิจัยได้เลือกกลุ่มตัวอย่างวิจัย จำนวน 359 คน เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม รายละเอียดการตอบเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ทำการเก็บรวบรวมด้วยตนเองและไปรษณีย์ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาคิดเป็นร้อยละ 85 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบนำตัวแปรทั้งหมดเข้าสมการ (Multiple Regression) ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัด BSC ของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา มุมมองด้านงบประมาณและทรัพยากร มุมมองด้านกระบวนการจัดการศึกษาภายใน และมุมมองด้านผู้เรียน ตามลำดับ และปัจจัยทุกตัวที่ใช้ในการพยากรณ์ร่วมกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการประเมินแบบสมดุลมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 71.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์รายปัจจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าอำนาจจำแนกมากที่สุด คือ ปัจจัยเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ภัทรเวช ธาราเวชรักษ์ และ ทองแท่ง ทองลิ้ม (2563) ศึกษาสภาวะแวดล้อมมหภาคหรือสภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทยภายใต้นโยบายอุตสาหกรรม 4.0 โดยใช้หลักการวิเคราะห์บริบท (PESTEL Analysis) จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านนโยบายและการเมือง (Political, P) 2) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic, E) 3) ปัจจัยด้านสังคม (Social, S) 4) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology, T) 5) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environment, E) และ 6) ปัจจัยด้านกฎหมาย (Legal, L) จากนั้นจึงวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 273 บริษัท ซึ่งเจาะจงไปที่กลุ่มผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) ปัจจัยทั่วไปของบริษัทต่อการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ 3) ปัจจัยภายนอกต่อการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และ 4) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ เก็บแบบสอบถามกลับมา 170 บริษัท บริษัทละ 3 คน รวมแล้วได้รับทั้งหมด 510 คน และวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา โดยสรุปผลการวิจัยว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับด้านเทคโนโลยี (Technology, T) มากที่สุด รองลงมาคือด้านกฎหมาย (Legal, L) และท้ายสุดคือด้านเศรษฐกิจ (Economic, E)

ทวีศักดิ์ สายอ่อง, สุปรียา แก้วสวัสดิ์ และ วิดา กวานเหียน (2563) ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โดยศึกษาในขอบเขตของโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11 โดยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น ทำหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามและชี้แจงรายละเอียดการทำวิจัยตามจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยแจกแบบสอบถามไปยังห้องปฏิบัติการแต่ละโรงพยาบาล จากนั้นคัดเลือกแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาเฉพาะที่ตอบได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ผลการเก็บข้อมูลจากประชากร 127 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาจำนวน 114 ชุด ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 64.00 ของบุคลากรมีระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อการบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.59) และอภิปรายผลว่าองค์กรควรให้น้ำหนักหรือความสำคัญต่อปัจจัยการบริหารจัดการองค์กรในทุก ๆ ด้านอย่างเคร่งครัด เพื่อส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานอันหมายถึงจะนำพาให้องค์กรไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีคุณภาพสูงสุด

Ghadeer Odeh (2021) ศึกษาโมเดล 7S ของ McKinsey ของโรงแรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้พนักงานค้นพบเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายทางอาชีพอย่างยั่งยืน โดยร่วมมือกันออกแบบวิสัยทัศน์และพันธกิจของบริษัท ผ่านโครงการศึกษาความแตกต่างเป็นระยะหนึ่งปี โดยกลุ่มตัวอย่างคือพนักงานของโรงแรมเบสเวสเทิร์นอิตาลีทั้งหมด ผลการวิจัยพบว่า โมเดล 7S ของ McKinsey เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สามารถช่วยวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้เป็นอย่างดี โมเดล

แสดงให้เห็นถึงการบรรลุประสิทธิผลขององค์การผ่านความสัมพันธ์ของ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (Structure) ,ด้านกลยุทธ์ (Strategy), ด้านทักษะ (Skill), ด้านระบบ (System), ด้านค่านิยมร่วม (Shared values), ด้านรูปแบบ (Style) และด้านบุคคล (Staff)

Hyunae Park, Yorongcheon Yoo and Hwansoo Lee (2021) ศึกษาโมเดล 7S เพื่อการป้องกันด้านเทคโนโลยีขององค์การธุรกิจ SMEs โดยใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open Survey) ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงาน 435 คนจากวิสาหกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลางขนาดใหญ่ และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม วิธีดำเนินการวิจัยคือ ทดสอบสถิติด้วยโปรแกรม SmartPLS, SPSS และ ANN (artificial neural network) ผลการวิจัยพบว่า โมเดล 7S มีอิทธิพลต่อความสามารถในการบริหารจัดการโดยเฉพาะองค์การวิสาหกิจที่มีขนาดกลางไปถึงขนาดใหญ่ เพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพเนื่องจากมีการแข่งขันต่อกันค่อนข้างสูง

ภทริตา มัธยโยธิน (2564) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความภักดีในการใช้บริการ แอปพลิเคชันเพื่อสั่งอาหาร และศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างคุณภาพการให้บริการ ความง่ายในการใช้งาน และภาพลักษณ์แอปพลิเคชัน เลือกวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนาและวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานด้วยตัวแบบสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square Structural Equation Model: PLS-SEM) ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน คิดจาก 10 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ 27 ตัว ได้ 270 คน แต่ป้องกันไม่ให้เกิดอุปสรรคในการวิเคราะห์จึงเลือกใช้มากกว่าขั้นต่ำที่กำหนดไว้ และสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) และแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยเป็นบุคคลวัยทำงานที่มีอายุระหว่าง 25-59 ปี ที่เคยใช้บริการสั่งอาหารผ่านแอปพลิเคชันในช่วง 1 เดือนที่ผ่านมาหรือนึกถึงเป็นอย่างแรก เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมและตั้งสมมติฐานจำนวน 5 ข้อ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ยอมรับแบบมีนัยสำคัญทั้งหมด ผลการทดสอบดัชนีชี้วัดตัวแปรแฝงทุกตัวสามารถตอบสนองถึงคุณลักษณะของการศึกษาได้ดีตามเกณฑ์ความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ผลการวิจัยครั้งนี้ยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและความภักดีของผู้บริโภคและตัวแปรต้น ตามคุณลักษณะที่กำหนด โดยความภักดีสามารถก่อให้เกิดการกลับมาใช้บริการซ้ำและยังแนะนำผู้อื่นซื้อด้วย

จากการเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยสรุปตัวแปรที่ได้เพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ตารางแสดงการสรุปตัวแปรที่ได้จากการเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ผู้ให้แนวคิด
1. แบบจำลอง 7S ของ McKinsey (McKinsey 7S Model)	1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2) ด้านโครงสร้าง (Structure) 3) ด้านระบบ (Systems) 4) ด้านรูปแบบ (Style) 5) ด้านบุคคล (Staff) 6) ด้านทักษะ (Skill) 7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared-Values)	กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561) เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2562) กษิรา นิตินันต์, อรุณ รักธรรม, เพ็ญศรี จิรินัง และอุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ (2563) ทวีศักดิ์ สายอ่อง และคณะ, (2563) Maria Mišanková and Katarina Kočiřová, (2014) Ghadeer Odeh (2021) Hyunae Park, Yorongcheon Yoo and Hwansoo Lee (2021) Menal Sansa, Ahmed Badreddine and Taieb Ben Romdhane (2021)
2. ประสิทธิภาพขององค์กร (Efficiency)	1) มุมมองด้านการเงิน (Financial) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives)	Robert S. Kaplan and David P. Noton (1992) Nattarinee Kopecka (2015) ศิริพร เกษวิทย์ และต้องลักษณะ บุญธรรม (2562)
3. เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)	1) ด้านสังคม (Social) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) 3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) 4) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) 5) ด้านนโยบายหรือกฎหมายและการเมือง (Policy or Politics)	Hadrien Szigeti, et al., (2011) แพรวไพลิน กลั่นสุภา (2563) สำนักนวัตกรรมแห่งชาติ (2564)

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยขอสรุปว่า การพัฒนานวัตกรรมและระบบบริหาร เป็นปัจจัยที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้องค์การภาครัฐ ซึ่งกล่าวได้ว่าหากองค์การมีการสำรวจและระบุ ปัจจัย 7 ประการของ McKinsey ไว้เป็นตัวแปรต้นหรือเป็นสารตั้งต้นที่บ่งชี้ถึงสภาพขององค์การในปัจจุบัน จะช่วยในด้านการนำไปใช้ตรวจสอบองค์การเพื่อวัดประสิทธิภาพขององค์การด้วย Balance Score Card ทั้ง 4 มุมมอง แต่ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจำเป็นให้องค์การอาจต้อง คำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะนำเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มาใช้เป็นตัวแปรกำกับเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ที่มีต่อประสิทธิภาพ ขององค์การภาครัฐในปัจจุบัน จึงเป็นที่มาของกรอบแนวคิดและสมมติฐานงานวิจัย

2.7 การพัฒนารอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

2.7.1 แบบจำลอง 7S ของ McKinsey กับประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey กับประสิทธิภาพของ องค์การภาครัฐ พบว่า แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ ภาครัฐ งานวิจัยของ รุ่งนภา กุลภักดี และคณะ (2560) ศึกษาแบบการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จของสถาบันการศึกษาพยาบาล พบว่า การบริหารจัดการองค์การตามแบบจำลองของ McKinsey 7S Framework มีอิทธิพลทางตรงกับความสำเร็จของสถาบันหรือองค์กร สอดคล้องกับ เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2562) กล่าวว่าความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเกิดขึ้นจาก ความสัมพันธ์กันของตัวแปร ทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านรูปแบบ การบริหารจัดการ ด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้านทักษะ และด้านค่านิยมร่วม จึงเป็นที่มาของสมมติฐาน ที่ 1 แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

2.7.2 เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) กับประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) กับประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ พบว่า เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ งานวิจัยของ จักรกฤษณ์ โปณะทอง (2560) ศึกษาปัจจัยความเสี่ยง บนความท้าทายของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารและ ผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (STEEP Analysis) สอดคล้องกับ แพรวไพลิน กลั่นสุภา (2563) กล่าวว่าการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ STEEP ทำให้เห็นถึงแนวโน้ม (Trend) และสามารถนำมาวิเคราะห์ร่วมกับความคิดเห็นของ บุคลากรในองค์การทางการแพทย์เพื่อคาดการณ์อนาคตได้ จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 2 เครื่องมือ สำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

2.7.3 ความสารถของเครื่องมือสำรวจการเปลี่ยนแปลง (STEEP) ในการเป็นตัวแปรกำกับของ 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรกำกับ (Moderator) พบว่า ตัวแปรกำกับ (Moderator) มีหน้าที่เป็นตัวแปรที่สามที่เข้ามาแทรกหรือกำกับระหว่างกลาง วิธีการทดสอบคือการส่งไปพยากรณ์ทั้งตัวแปรอิสระและตัวแปรกำกับต่างก็ต้องไปพยากรณ์ตัวแปรตาม และทำการสร้างตัวแปรใหม่ขึ้นมา (ตัวแปรปฏิสัมพันธ์) โดยตัวแปรปฏิสัมพันธ์ (Interaction Variable) จะเป็นตัวตัดสินใจว่ามีความเป็นตัวแปรกำกับหรือไม่ จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 3 เครื่องมือสำรวจการเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับของ 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

2.7.4 การเลือกใช้ตัวแปรและตัวชี้วัดในการวิจัย

จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ผู้วิจัยเลือกใช้ปัจจัยภายใน 7 ด้าน ของ กชिरา นิตินันต์, อรุณ รักธรรม, เพ็ญศรี ฉิรินัง และอุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ (2563) ได้กล่าวว่า แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรหรือธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เป็นตัวแปรต้นในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีตัวชี้วัด 7 ประการ ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ด้านโครงสร้าง (Structure) ด้านระบบ (System) ด้านรูปแบบบริหาร (Style) ด้านบุคคล (Staff) ด้านทักษะ (Skill) และด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ดังตารางที่ 2.2 ซึ่งสอดคล้องกับการตั้งสมมติฐานที่ 1

ตารางที่ 2.2 ตัวแปรและตัวชี้วัดในการวิจัยด้านแบบจำลอง 7s ของ McKinsey

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ผู้ให้แนวคิด
แบบจำลอง 7S ของ McKinsey	1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	กชिरา นิตินันต์, อรุณ รักธรรม, เพ็ญศรี ฉิรินัง และอุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ (2563)
	2) ด้านโครงสร้าง (Structure)	
	3) ด้านระบบ (Systems)	
	4) ด้านรูปแบบบริหาร (Style)	
	5) ด้านบุคคล (Staff)	
	6) ด้านทักษะ (Skill)	
	7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values)	

จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การและการบริหารจัดการองค์การภาครัฐ ผู้วิจัยเลือกใช้เครื่องมือวัดประสิทธิภาพองค์การ ของ Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992) ได้กล่าวว่า Balance Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความสามารถหรือประสิทธิภาพขององค์การที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมองภาพรวมขององค์การได้ครบถ้วนสมบูรณ์ด้วยตัวชี้วัด

4 ประการ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เป็นตัวแปรตามในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีตัวชี้วัด 4 ประการ ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial) มุมมองด้านลูกค้า (Customer) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และ มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) ดังตารางที่ 2.3 ซึ่งสอดคล้องกับการตั้งสมมติฐานที่ 1, สมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 2.3 ตัวแปรและตัวชี้วัดในการวิจัยด้านประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ผู้ให้แนวคิด
ประสิทธิภาพของ องค์การภาครัฐ	1) มุมมองด้านการเงิน (Financial) 2) มุมมองด้านลูกค้า (Customer) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives)	Robert S. Kaplan and David P. Noton (1992)

จากเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ แพรวไพลิน กลั่นสุภา (2563) ที่กล่าวว่า STEEP นำมาใช้ในการสร้างความคิดและแนวทางเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตอย่างเป็นระบบ โดยเป็นการพิจารณาภัยคุกคามและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นด้วยการวิเคราะห์ 5 มิติ ผู้วิจัยจึงเลือกใช้เป็นตัวแปรกำกับในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีตัวชี้วัด 5 ประการ ประกอบด้วยด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านนโยบาย (Policy) ดังตารางที่ 2.4 ซึ่งสอดคล้องกับการตั้งสมมติฐานที่ 2 และสมมติฐานที่ 3

ตารางที่ 2.4 ตัวแปรและตัวชี้วัดในการวิจัยด้านเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	ผู้ให้แนวคิด
เครื่องมือสำรวจ ความเปลี่ยนแปลง (STEEP)	1) ด้านสังคม (Social) 2) ด้านเทคโนโลยี (Technology) 3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) 4) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) 5) ด้านนโยบาย (Policy)	แพรวไพลิน กลั่นสุภา (2563)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง แบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEOP) เป็นตัวแปรกำกับ เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีรูปแบบเชิงสำรวจ (Survey Searching) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey, เครื่องสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEOP) และประสิทธิภาพขององค์การเพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3 การสร้างเครื่องมือ

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรจากองค์การภาครัฐ ตำแหน่ง ข้าราชการจำนวนทั้งหมด 1,374,865 คน (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับการใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) โดยทั่วไปมีการเลือกจำนวนตัวอย่างที่มากกว่าระหว่าง 10 ตัวอย่างต่อหนึ่งตัวแปรประจักษ์กับ 10 ตัวอย่างต่อหนึ่งเส้นทางความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝง (Henseler, Dijkstra, Sarstedt et al., 2014) หรือใช้วิธีการคำนวณจากจำนวนตัวแปรที่ผู้วิจัยศึกษาด้วยจำนวน 10-15 เท่าของตัวแปรที่มีตัวแปรสังเกตมากที่สุด (Hair et al., 2011) จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสม ในการนี้ผู้วิจัยเลือกใช้การคำนวณเป็น 10 เท่าของตัวแปรสังเกตมากที่สุด

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยมีตัวแปรสังเกตมากที่สุด คือ 35 ตัวแปร ซึ่งมาจากข้อคำถามด้าน 7S ของ McKinsey จำนวน 7 ด้าน ๆ ละ 5 ข้อคำถาม จึงมีจำนวนรวม 35 ตัวแปรสังเกต ทำให้วิธีการสุ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำเท่ากับ 35×10 เท่า ได้กลุ่มตัวอย่างคือจำนวน 350 คน

3.1.2.1 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 1 คือการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบโดยใช้หลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) เลือกจากองค์การภาครัฐแห่งหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างเสมอภาคโดยทั่วถึงและเลือกส่วนราชการภายในที่มีจำนวนข้าราชการมากที่สุดเป็น 3 อันดับแรก ในปี 2565 (ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2566)

ขั้นตอนที่ 2 คือการเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) จากกลุ่มประชากรขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งตำแหน่ง ข้าราชการ โดยผู้วิจัยทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างของแต่ละกลุ่มโดยทำการกำหนดกลุ่มตามสัดส่วนประชากร ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางประชากรและกลุ่มตัวอย่างการวิจัย

องค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง	ประชากร (คน)	ร้อยละ	การสุ่มระดับชั้น (จำนวนกลุ่มตัวอย่าง:คน)
ส่วนราชการแห่งที่ 1	5,763	52.57	184
ส่วนราชการแห่งที่ 2	3,701	33.71	118
ส่วนราชการแห่งที่ 3	1,553	13.72	48
รวม	11,017	100	350

ขั้นตอนที่ 3 คือการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) โดยผู้วิจัยจะทำการแจกแบบสอบถามไปยังส่วนราชการต่าง ๆ ตามจำนวนในขั้นตอนที่ 2 และให้หน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการแจกแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบตามสะดวก

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยกรอบแนวคิดการวิจัยที่มาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรวบรวม

ข้อมูลดังกล่าวมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ ตำแหน่ง อายุการทำงานและรายได้ต่อเดือน โดยเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check-List) โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกคำตอบด้วยการใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ โดยคำถามมีจำนวน 6 ข้อ ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามด้านประชากรศาสตร์

ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์	ระดับการวัด	เกณฑ์การแบ่งกลุ่ม
1. เพศ	มาตรวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale)	1. ชาย 2. หญิง
2. อายุ	มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)	1. ต่ำกว่า 25 ปี 2. 25-35 ปี 3. 36-45 ปี 4. 46-55 ปี 5. 56-60 ปี
3. การศึกษา	มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)	1. อนุปริญญา/ปวส. 2. ปริญญาตรี 3. ปริญญาโท ขึ้นไป
4. อาชีพ: ข้าราชการ	มาตรวัดนามบัญญัติ (Nominal Scale)	1. ตำแหน่งประเภทบริหาร 2. ตำแหน่งประเภทอำนวยการ 3. ตำแหน่งประเภทวิชาการ 4. ตำแหน่งประเภททั่วไป
5. อายุการทำงาน	มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)	1. ต่ำกว่า 5 ปี 2. 6-10 ปี 3. 11-15 ปี 4. 16-20 ปี 5. 21 ปี ขึ้นไป
6. รายได้ต่อเดือน	มาตรวัดอันดับ (Ordinal Scale)	1. 15,000 บาท หรือต่ำกว่า 2. 15,001-25,000 บาท 3. 25,001-30,000 บาท 4. 30,001 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey จำนวน 7 ด้าน ทั้งหมด 34 ข้อ มีลักษณะการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดระดับหรือน้ำหนักของคะแนนตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

ระดับน้ำหนัก	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

โดยมีเกณฑ์การแปลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) จำนวน 5 ด้าน ทั้งหมด 25 ข้อ มีลักษณะการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดระดับหรือน้ำหนักของคะแนนตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

ระดับน้ำหนัก	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

โดยมีเกณฑ์การแปลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง

1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard) จำนวน 4 ด้าน ทั้งหมด 20 ข้อ มีลักษณะการประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดระดับหรือน้ำหนักของคะแนนตามมาตรวัดของลิเคิร์ต (Likert Scale) ดังนี้

ระดับน้ำหนัก	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

โดยมีเกณฑ์การแปลคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ
4.21-5.00	มากที่สุด
3.41-4.20	มาก
2.61-3.40	ปานกลาง
1.81-2.60	น้อย
1.00-1.80	น้อยที่สุด

3.3 การสร้างเครื่องมือ

3.3.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อดังขอบเขตหรือตั้งกรอบข้อคำถามให้ครอบคลุมกับงานวิจัย

3.3.2 กำหนดเนื้อหาแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย โดยแบ่งส่วนแบบสอบถามเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ 2) ด้านที่เกี่ยวข้องกับ 7S ของ McKinsey 3) ด้านเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEOP) และ 4) ด้านประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ

3.3.3 สร้างแบบสอบถามและเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อปรับปรุงสำนวนเนื้อหา ภาษาที่ใช้ให้ถูกต้องและเหมาะสม และแก้ไขให้ได้มาตรฐาน

3.3.4 เมื่อได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจึงทำการวิเคราะห์หาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามทุกข้อควรมีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และสามารถนำมาใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถามได้ (Rovinelli and Hambleton, 1976) จากการทดสอบพบว่า ค่าดังกล่าวอยู่ระหว่าง 0.67-1.00 ทุกข้อคำถาม

3.3.5 นำแบบทดสอบที่ผ่านการเกณฑ์ IOC แล้วจึงนำไปทดลองใช้เพื่อให้กลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างได้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามสำหรับกลุ่มทดลองมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) นำมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาช (Cronbach's Coefficient of Alpha) โดยกำหนดเกณฑ์ที่ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.7 ขึ้นไป จากการทดสอบพบว่า แบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.989

3.3.6 จัดทำแบบสอบถามและทำการเก็บข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่าง 350 คน ใช้เวลาการเก็บข้อมูลประมาณ 1 เดือน

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.4.1 เก็บจากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากวารสาร หนังสือ และฐานข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต (Internet)

3.4.2 เก็บข้อมูลจากฐานข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 350 คน ซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ดำเนินการจัดทำแบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์
- 2) ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์และแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง
- 3) รับคืนแบบสอบถาม นับจำนวน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นจึงนำเข้ากระบวนการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

3.5 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 350 คน และรูปแบบของการวิจัยเป็นแบบศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรและตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยจึงใช้การทดสอบสมมติฐาน ด้วยวิธีการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแสดงค่าร้อยละ (Percentage) การแจกแจงความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) เพื่อสรุปข้อมูลขั้นต้นของแบบสอบถามและบรรยายเพื่อแจกแจงรายละเอียด

3.5.2 วิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ด้วยตัวแบบสมการโครงสร้างกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (Partial Least Square Structural Equation Model: PLS-SEM) วิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประมาณความสัมพันธ์ ระหว่างบล็อกหรือตัวแปรและเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ในการประมาณการ PLS จะประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) หรือ Outer Model

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง หรือ Inner Model

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย

การศึกษานี้ใช้วิธี PLS-SEM โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้เป็นแบบ Reflective สถิติที่ใช้เป็นเกณฑ์การวัดแบบจำลอง Outer (Henseler & Dijkstra, 2015) ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Outer หรือแบบจำลองการวัด (Measurement Model)

การวัด	ดัชนีวัด	เกณฑ์
Construct Reliability	Cronbach Alpha	>0.70 Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)
	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	>0.70 Henseler, Hubona & Ray (2016)
	Jöreskog's rho (ρ_C)	>0.70 Henseler, Hubona & Ray (2016)
Composite Reliability คือ ความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ		>0.70 Bagozzi & Yi, (1988) และ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Outer หรือแบบจำลองการวัด (Measurement Model) (ต่อ)

การวัด	ดัชนีวัด	เกณฑ์
	Indicator Reliability คือ ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละดัชนี หรือตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว หมายถึงค่าความแปรปรวน ของตัวแปรสังเกตได้โดยตัวแปรแฝง แสดงถึงความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม	>0.70 Hulland, (1999) และ Chin (1998)
Convergent Validity	Average Variance Extracted ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวน ที่ถูกสกัดได้	>0.50 Fornell & Larcker (1981) Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)
	ความเที่ยงตรงเชิงเหมือนคือ ความเที่ยงตรงของมาตรวัดเพื่อ แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดสามารถ วัด Construct เดียวกันได้	>0.5 Bagozzi & Yi, (1988) และ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)
Discriminant Validity	ความเที่ยงตรงของมาตรวัด ที่วัดได้เฉพาะแต่ Construct ของตน ไม่รวมมาตรวัด Construct อื่น ใช้ตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยใช้เกณฑ์ Fornell & Larcker และ Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)	Fornell & Larcker (1981) เสนอให้ (AVE) ของแต่ละตัวแปรแฝงควรมากกว่า สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง Henseler, Ringle & Sarstedt (2014) เสนอใช้ HTMT วัด Discriminant Validity ได้ดีกว่าเกณฑ์ของ Fornell & Larcker (1981)

การวิจัยนี้ใช้การประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยแสดงผลความเชื่อถือได้ (Reliability) วัดโดยค่า Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A) และ Jöreskog's rho (ρ_C) ต้องมีค่า 0.7 ขึ้นไป Henseler, Jörg; Hubona, Geoffrey; Ray, Pauline Ash (2016) และไม่นำเสนอค่า Composite Reliability ด้วยเห็นว่าเป็น Sum Score ไม่ใช่ Construct Score โดยเฉพาะค่า Cronbach Alpha ผลที่ได้ทำให้ ค่าความเชื่อถือได้ต่ำกว่าค่าจริง ควรกำหนดเป็นค่าความเชื่อถือได้ขั้นต่ำ (Lower Boundary) ในความ เชื่อมั่น (Discriminant Validity) นำเสนอค่า The Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) ของ Henseler, Jörg; Hubona, Geoffrey; Ray, Pauline Ash (2016) โดยมีค่าน้อยกว่าหนึ่ง และมีนัยสำคัญ และที่ไม่มีในโปรแกรมอื่นคือ ค่าคุณภาพของแบบจำลองโดยรวม เพื่อประเมินแบบและ

วัดความอึดตัวของแบบจำลอง (Saturate Model) ด้วยค่า SRMR (Standard Root Mean Square Residual) โดย $SRMR < 95\%$ Bootstrap Quantile (HI95 of SRMR) d_G (Geodesic Discrepancy) ซึ่ง $d_G < 95\%$ Bootstrap Quantile (HI95 of d_G) และ d_{ULS} (Unweighted Least Square Discrepancy) ซึ่ง $d_{ULS} < 95\%$ Bootstrap Quantile (HI95 of d_{ULS})

ตารางที่ 3.4 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Inner หรือ Structural Model

ดัชนีวัด	คำอธิบาย	เกณฑ์
Coefficient of Determination R^2		Chin (1998) กำหนดให้ 0.19 ขนาดเล็ก 0.33 ขนาดกลาง และ 0.67 ขนาดใหญ่ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) กำหนดให้ 0.25 ขนาดเล็ก 0.50 ขนาดกลาง และ 0.75 ขนาดใหญ่
Predictive Relevance, Q^2	Stone-Geiser Test	>0 Geiser (1975) และ Stone (1974)
Effect Size, f^2	ค่าผลกระทบระหว่างตัวแปรแฝง	Cohen (1988) กำหนดให้ 0.02 ขนาดเล็ก 0.15 ขนาดกลาง และ 0.35 ขนาดใหญ่
Path Coefficient	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง หรือ ค่าผลกระทบทางตรงของการวิเคราะห์เส้นทาง	ขนาด, เครื่องหมาย และ p-value Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)

แบบจำลองโครงสร้างพิจารณาคุณภาพจากค่า Loading และ p-value, R^2 และ f^2 คือ ค่าน้ำหนักมีนัยสำคัญ การพิจารณาค่า R^2 Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) เสนอว่า การวิจัยทางสังคมศาสตร์ แบ่งค่า R^2 เป็น 3 ระดับ คือ 0.25 เป็นระดับ อ่อน (Weak) 0.50 เป็นระดับกลาง (Moderate) และ 0.75 เป็นระดับสูง (Substantial) และค่า f^2 ซึ่ง Cohen (1992) อ้างถึงใน มนตรี พิริยะกุล (2558) ระบุว่าถ้า $f^2 = 0.02$ คือ Effect size ต่ำ แสดงว่าตัวอย่างมีขนาดเล็กทำให้ไม่สามารถตรวจพบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ได้ ถ้า $f^2 = 0.15$ คือ Effect size มีค่าปานกลาง แสดงว่าตัวอย่างมีขนาดใหญ่ปานกลางสูงพอตรวจพบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ได้

และถ้า $f^2 = 0.35$ คือ Effect size สูง แสดงว่าตัวอย่างมีขนาดใหญ่สามารถตรวจพบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ได้ดี ดังตารางที่ 3.4

การพิจารณาคุณภาพของ PLS-SEM มี 3 รายการคือ หนึ่งพิจารณาแบบจำลองการวัด (Measurement Model หรือ Outer Model) สองพิจารณาจากแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model หรือ Inner Model) สามพิจารณาจากสมการถดถอยโครงสร้างแต่ละสมการในแบบจำลองโครงสร้าง (Tenenhouse et al. อ้างถึงใน ฉันทะ จันทะเสนา, 2560) ในแบบจำลองการวัดพิจารณาจากค่าสถิติต่อไปนี้ Cronbach Alpha, Composite Reliability, Indicator Reliability, Average Variance Extracted, Discriminant Validity และ Convergent Validity ตามตารางที่ 3.3 ในขณะที่แบบจำลอง Inner สามารถพิจารณาตามตารางที่ 3.4



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง แบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1.เพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ 7S ของ McKinsey และเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) 2.เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 350 คน และแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ปัจจัยเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพขององค์การ (Balance Scorecard) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

4.3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) หรือ Outer model

4.4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง หรือ Inner model

4.5 การวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Arithmetic Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
T-value	แทน	ค่าสถิติทดสอบซึ่งมีการแจกแจงแบบที (t-distribution)
P-value	แทน	ค่าสัดส่วนของความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิเสธสมมติฐาน และเป็นค่าที่คำนวณได้จากข้อมูลเชิงประจักษ์ (Observed Significance Level)
AVE	แทน	ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total effects)
7S McKinsey	แทน	แบบจำลอง 7S ของ McKinsey (McKinsey's 7S Framework)

STEEP	แทน	เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP Tools)
EFFICIENCY	แทน	ประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard)

4.1 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	216	61.71
	หญิง	134	38.29
	รวม	350	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 25 ปี	6	1.71
	25-35 ปี	113	32.29
	36-45 ปี	137	39.14
	46-55 ปี	56	16.00
	56-60 ปี	38	10.86
	รวม	350	100.00
ระดับการศึกษา	อนุปริญญา/ปวส.	35	10.00
	ปริญญาตรี	190	54.29
	ปริญญาโท หรือสูงกว่า	125	35.71
	รวม	350	100.00

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่ม	จำนวน	ร้อยละ
ประเภทตำแหน่ง	บริหาร	2	0.57
	อำนวยการ	2	0.57
	วิชาการ	165	47.14
	ทั่วไป	181	51.72
รวม		350	100.00
อายุการทำงาน	ต่ำกว่า 5 ปี	106	30.29
	6-10 ปี	92	26.29
	11-15 ปี	52	14.86
	16-20 ปี	30	8.56
	21 ปี ขึ้นไป	70	20.00
รวม		350	100.00
รายได้ต่อเดือน	15,000 บาท หรือต่ำกว่า	53	15.14
	15,0001-25,000 บาท	133	38.00
	25,001-30,000 บาท	54	15.43
	30,001 บาท ขึ้นไป	110	31.43
รวม		350	100.00

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.1 ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 350 คน โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีจำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 61.71 ส่วนเพศหญิงมีจำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 38.29 ส่วนใหญ่มีอายุ 36-45 ปี โดยมีจำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 39.14 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุ 25-35 ปี จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 32.29 ผู้ที่มีอายุ 46-55 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 16.00 ผู้ที่มีอายุ 56-60 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 10.86 และผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.71 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 54.29 รองลงมาคือ ผู้ที่มีการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า มีจำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 35.71 และผู้ที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) มีจำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00 ส่วนใหญ่ผู้ที่ปฏิบัติงานตำแหน่งข้าราชการ ประเภททั่วไป มีจำนวน 181 คน คิดเป็นร้อยละ 51.72 รองลงมาคือ ตำแหน่งข้าราชการ ประเภทวิชาการ จำนวน 165 คน คิดเป็น

ร้อยละ 47.14 ตำแหน่งข้าราชการ ประเภทอำนวยการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.57 และตำแหน่งข้าราชการ ประเภทบริหาร จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.57 ส่วนใหญ่มีอายุในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 30.29 รองลงมาคือ 6-10 ปี จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 26.29 อายุในการปฏิบัติงาน 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 อายุในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.86 และ 16-20 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 8.56 ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 15,000-25,000 บาท จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 38.00 รองลงมาคือ 30,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 31.43 รายได้ 25,001-30,000 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 15.43 และ รายได้ 15,000 บาท หรือต่ำกว่า จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 15.14 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ปัจจัยเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) และปัจจัยด้านประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard) โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา

แบบจำลอง 7S ของ McKinsey ที่ศึกษามีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (System) รูปแบบบริหาร (Style) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared values) ในการศึกษาเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ตามความคิดเห็นของข้าราชการขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดแบบจำลอง 7S ของ McKinsey มี 5 ระดับ ดังนี้ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง มากที่สุด (4) หมายถึง มาก (3) หมายถึง ปานกลาง (2) หมายถึง น้อย และ (1) หมายถึง น้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey

แบบจำลอง 7S ของ McKinsey	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
กลยุทธ์ (Strategy)	4.279	0.759	มากที่สุด
1. มีกระบวนการวางแผนด้านกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	4.391	0.845	มากที่สุด
2. แผนการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงาน	4.351	0.768	มากที่สุด
3. องค์การกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างชัดเจน	4.320	0.798	มากที่สุด
4. องค์การออกแบบและปรับปรุงด้านการวางแผนและนโยบาย	4.223	0.854	มากที่สุด
5. มีการถ่ายทอดกลยุทธ์องค์การสู่แนวทางปฏิบัติตามภารกิจขององค์การได้ดี	4.111	0.916	มาก
โครงสร้าง (Structure)	4.141	0.744	มาก
1. มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	4.274	0.832	มากที่สุด
2. มีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้	4.271	0.838	มากที่สุด
3. องค์การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	4.071	0.923	มาก
4. องค์การมีการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	4.406	0.850	มากที่สุด
5. จำนวนบุคลากรมีปริมาณเพียงพอและเหมาะสมกับภาระงาน	3.686	1.032	มาก
ระบบ (System)	3.983	0.838	มาก
1. มีการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน	4.166	0.874	มาก
2. มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ	3.980	0.953	มาก

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey (ต่อ)

แบบจำลอง 7S ของ McKinsey	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
3. มีการใช้ระบบการปฏิบัติงานแบบออนไลน์	3.909	0.968	มาก
4. มีระบบสารสนเทศที่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ	3.880	0.932	มาก
รูปแบบบริหาร (Style)	4.069	0.878	มาก
1. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียม	3.897	1.010	มาก
2. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าและทันสมัย	4.126	0.982	มาก
3. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) ในการบริหารจัดการ	4.166	0.906	มาก
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานทำงานเป็นทีม	4.086	0.989	มาก
5. ผู้บริหารมีวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป	4.074	0.915	มาก
บุคคล (Staff)	4.015	0.825	มาก
1. บุคลากรเติบโตทางอาชีพด้วยความสามารถของตนเอง	3.809	0.999	มาก
2. มีบุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทาง	4.254	0.833	มากที่สุด
3. องค์การมีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ	3.971	0.990	มาก
4. มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ	3.994	0.942	มาก
5. มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่	4.049	0.943	มาก

ตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey (ต่อ)

แบบจำลอง 7S ของ McKinsey	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ทักษะ (Skill)	4.066	0.836	มาก
1. องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากร	4.051	0.950	มาก
2. องค์กรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.974	0.976	มาก
3. องค์กรมีศักยภาพและได้รับรางวัลต่าง ๆ เช่น องค์กรดีเด่น หน่วยงานต้นแบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น	4.069	0.961	มาก
4. องค์กรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง	4.051	0.904	มาก
5. ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ใช้ในการให้บริการขององค์กร เช่น การบริการประชาชน	4.186	0.845	มาก
ค่านิยมร่วม (Shared values)	4.122	0.808	มาก
1. บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติพฤติกรรมตามกัน เช่น ยึดหลักความถูกต้องและความสุจริต	4.220	0.833	มากที่สุด
2. องค์กรสื่อสารถึงค่านิยมร่วมและผลักดันให้บุคลากร คิดหรือปฏิบัติในสิ่งเดียวกัน	4.091	0.929	มาก
3. วัฒนธรรมองค์กรเป็นกระจุกสะท้อนภาพรวมของ องค์กร	4.194	0.891	มาก
4. วัฒนธรรมองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากได้รับการสนับสนุนด้านความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์	4.134	0.900	มาก
5. องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด กลยุทธ์ด้านค่านิยมร่วม	3.974	0.925	มาก
เฉลี่ยรวม	4.097	0.728	มาก

จากตารางที่ 4.2 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ขององค์กรภาครัฐแห่งหนึ่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นแบบจำลอง 7S ของ McKinsey อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.097$, S.D. = 0.728) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) ($\bar{X}$ = 4.279, S.D. = 0.759) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านโครงสร้าง (Structure) ($\bar{X}$ = 4.141, S.D. = 0.744) ด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ($\bar{X}$ = 4.122, S.D. = 0.808) ด้านรูปแบบบริหาร (Style) ($\bar{X}$ = 4.069, S.D. = 0.878) ด้านทักษะ (Skill) ($\bar{X}$ = 4.066, S.D. = 0.836) ด้านบุคคล (Staff) ($\bar{X}$ = 4.015, S.D. = 0.825) และด้านระบบ (System) ($\bar{X}$ = 3.983, S.D. = 0.838) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.097 S.D. = 0.728)

เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ที่ศึกษามีปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และด้านนโยบาย (Policy) ในการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ตามความคิดเห็นของข้าราชการขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มี 5 ระดับ ดังนี้ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง มากที่สุด (4) หมายถึง มาก (3) หมายถึง ปานกลาง (2) หมายถึง น้อย และ (1) หมายถึง น้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)

เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
สังคม (Social)	4.315	0.667	มากที่สุด
1. รูปแบบและวิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป	4.466	0.752	มากที่สุด
2. สังคมเปิดกว้างให้ผู้คนได้แสดงศักยภาพของตนเอง	4.246	0.851	มากที่สุด
อย่างเต็มที่แม้จะมีความแตกต่างเรื่องเพศและอายุ			
3. ผู้คนต้องการทำงานในองค์กรที่มีความยืดหยุ่น	4.391	0.760	มากที่สุด
4. ภาษาและการสื่อสารมีความสำคัญในการประกอบ	4.491	0.748	มากที่สุด
อาชีพ			
5. ผู้คนให้คุณค่าแก่วัฒนธรรมท้องถิ่น	4.083	0.890	มาก

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) (ต่อ)

เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
เทคโนโลยี (Technology)	4.441	0.647	มากที่สุด
1. เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเข้าถึงผู้คนมากขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต	4.586	0.704	มากที่สุด
2. นวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์	4.477	0.721	มากที่สุด
3. แนวโน้ม (Trend) ด้านเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	4.554	0.715	มากที่สุด
4. มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อทดแทนมนุษย์	4.311	0.821	มากที่สุด
5. มีการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น	4.277	0.826	มากที่สุด
เศรษฐกิจ (Economic)	3.996	0.734	มาก
1. อัตราการจ้างงานสวนทางกับปริมาณคนว่างงาน	4.031	0.844	มาก
2. หลังโควิด-19 มีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว	4.003	0.871	มาก
3. ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจไทยเกิดจากเศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มเติบโตในอัตราต่ำ	3.986	0.891	มาก
4. ค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้นทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น	4.154	0.981	มาก
5. มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐจะเป็นแรงผลักดันเพิ่มเติมที่สนับสนุนให้ GDP สามารถเติบโตต่อเนื่อง	3.806	1.025	มาก
สิ่งแวดล้อม (Environment)	3.940	0.818	มาก
1. น้ำและอากาศที่ปนเปื้อนมลพิษเป็นปัญหาระดับมหภาค การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเผาไหม้และการปล่อยก๊าซพิษได้รับการควบคุมอย่างเคร่งครัด	4.034	1.059	มาก

ตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) (ต่อ)

เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
2. มีการรณรงค์การทิ้งขยะโดยการแยกประเภทและการจัดการขยะให้ถูกวิธีเนื่องจากปริมาณขยะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง	3.780	1.038	มาก
3. มีการพยากรณ์และวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับวิกฤตและความแปรปรวนของสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงทวีคูณมากขึ้น	3.726	1.038	มาก
4. ภาวะโลกร้อนทำให้มีกฎระเบียบเพื่อควบคุมการผลิตและเพื่อเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม	3.914	0.980	มาก
5. มีการอพยพเข้าสู่เขตเมืองเพื่อหางานหรือติดต่อกับเนื่องจากองค์การส่วนใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล	4.246	0.868	มากที่สุด
นโยบาย (Policy)	3.981	0.764	มาก
1. มีเครื่องมือในการตัดสินใจทางนโยบายที่เหมาะสมในการกำหนดแนวนโยบาย เช่น การวิเคราะห์และประเมินผลตัวชี้วัด	3.989	0.829	มาก
2. มีระเบียบและกฎหมายในการจัดซื้อจัดจ้างที่ช่วยเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจใหม่ๆ ได้เติบโต	3.926	0.893	มาก
3. นโยบายการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้องค์การต้องบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่	4.011	0.863	มาก
4. มีการสนับสนุนให้มีการวิจัย ศึกษาและรับฟังความคิดเห็นของ ภาคประชาชน	4.049	0.902	มาก
5. มีข้อกำหนดในการแก้ไขความล้มเหลวของระบบตลาด เช่น การเลือกใช้กฎหมายและนโยบาย	3.931	0.931	มาก
เฉลี่ยรวม	4.134	0.620	มาก

จากตารางที่ 4.3 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.134$, S.D. = 0.620) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ ด้านเทคโนโลยี (Technology) ($\bar{X} = 4.441$, S.D. = 0.647) รองลงมาคือ ด้านสังคม (Social) ($\bar{X} = 4.315$, S.D. = 0.667) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ($\bar{X} = 3.996$, S.D. = 0.734) ด้านนโยบาย (Policy) ($\bar{X} = 3.981$, S.D. = 0.764) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ($\bar{X} = 3.940$, S.D. = 0.818) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.134$ S.D. = 0.620)

ประสิทธิภาพขององค์การ (Balance Scorecard) ที่ศึกษามีปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial) มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) และมุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) ในการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ ตามความคิดเห็นของข้าราชการขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดประสิทธิภาพขององค์การ มี 5 ระดับ ดังนี้ โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้ (5) หมายถึง มากที่สุด (4) หมายถึง มาก (3) หมายถึง ปานกลาง (2) หมายถึง น้อย และ (1) หมายถึง น้อยที่สุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ (Balance Scorecard)

ประสิทธิภาพขององค์การ (Balance Scorecard)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มุมมองด้านการเงิน (Financial)	4.124	0.816	มาก
1. มีการวางแผนด้านงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจขององค์การ	4.126	0.896	มาก
2. มีการบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ	4.129	0.882	มาก
3. มีการศึกษากลยุทธ์และวางแผนด้านการเงินอย่างรอบคอบ	4.077	0.907	มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ
(Balance Scorecard) (ต่อ)

ประสิทธิภาพขององค์การ (Balance Scorecard)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
4. มีการกำหนดมาตรการ การควบคุมและการดำเนิน การด้านการเงินอย่างเคร่งครัด	4.143	0.858	มาก
5. มีการตรวจสอบบัญชีเพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้ได้ คุณภาพและเกิดความคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์	4.146	0.892	มาก
มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer)	4.255	0.718	มากที่สุด
1. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเมื่อใช้บริการหรือติดต่อ ประสานงานกับองค์การ	4.151	0.781	มาก
2. องค์การมีการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดการร้องเรียนของ ผู้รับบริการ	4.257	0.806	มากที่สุด
3. องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการได้	4.229	0.790	มากที่สุด
4. องค์การให้บริการสาธารณะด้วยหลักของ ประชาธิปไตย	4.251	0.832	มากที่สุด
5. องค์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือประชาชน	4.386	0.774	มากที่สุด
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)	4.192	0.771	มาก
1. องค์การมีการบริหารจัดการภายในอย่างเป็นระบบ และชัดเจน	4.160	0.871	มาก
2. มีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของ บุคคลภายนอก เช่น ประชาชน ลูกค้าและผู้ประกอบการ	4.197	0.807	มาก
3. กระบวนการทำงานขององค์การสร้างคุณค่าต่อ ผู้รับบริการ	4.240	0.779	มากที่สุด
4. องค์การมีการปรับปรุง ลดขั้นตอน และระยะเวลาใน การดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.174	0.899	มาก
5. มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการ ปฏิบัติงาน	4.186	0.894	มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard) (ต่อ)

ประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard)	ระดับความคิดเห็น		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives)	3.966	0.867	มาก
1. องค์กรมีการเพิ่มคุณค่าให้บุคลากรด้วยการใช้เครื่องมือทางการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	4.049	0.920	มาก
2. องค์กรมีการจัดกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน	4.020	0.935	มาก
3. องค์กรมีความสามารถในการรักษาบุคลากรที่เก่งไว้ได้	3.834	1.058	มาก
4. องค์กรเปิดกว้างให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.974	0.974	มาก
5. บุคลากรภายในองค์กรมีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะการศึกษาต่อในระดับคุณวุฒิที่สูงขึ้น	3.969	0.922	มาก
เฉลี่ยรวม	4.134	0.727	มาก

ตารางที่ 4.4 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.134$, S.D. = 0.727) โดยสามารถเรียงลำดับความคิดเห็นประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard) ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหารายการข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนี้ มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer) ($\bar{X} = 4.255$, S.D. = 0.718) รองลงมาคือ มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) ($\bar{X} = 4.192$, S.D. = 0.771) มุมมองด้านการเงิน (Financial) ($\bar{X} = 4.124$, S.D. = 0.816) และมุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) ($\bar{X} = 3.966$, S.D. = 0.867) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐแห่งหนึ่ง (Balance Scorecard) อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.134$, S.D. = 0.727)

4.3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) หรือ Outer model

การศึกษานี้ใช้วิธี PLS-SEM โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้เป็นแบบ Reflective สถิติที่ใช้เป็นเกณฑ์การวัดแบบจำลอง Outer ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Outer หรือแบบจำลองการวัด (Measurement Model)

การวัด	ดัชนีวัด	เกณฑ์
Construct Reliability	Cronbach Alpha	>0.70 Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)
	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	>0.70 Henseler, Hubona & Ray (2016)
	Jöreskog's rho (ρ_c)	>0.70 Henseler, Hubona & Ray (2016)
Composite Reliability คือ ความเชื่อมั่นเชิงองค์ประกอบ		>0.70 Bagozzi & Yi, (1988) และ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)
Indicator Reliability คือ ค่าความเชื่อมั่นของแต่ละดัชนี หรือตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว หมายถึงค่าความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้โดยตัวแปรแฝง แสดงถึงความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม		>0.70 Hulland, (1999) และ Chin (1998)

ตารางที่ 4.5 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Outer หรือแบบจำลองการวัด (Measurement Model) (ต่อ)

การวัด	ดัชนีวัด	เกณฑ์
Convergent Validity	Average Variance Extracted	>0.50 Fornell & Larcker (1981)
	ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวน ที่ถูกต้องที่สุด	Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)
	ความเที่ยงตรงเชิงเหมือนคือ	>0.5 Bagozzi & Yi, (1988)
	ความเที่ยงตรงของมาตรวัดเพื่อ แสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดสามารถ วัด Construct เดียวกันได้	และ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)
Discriminant Validity	ความเที่ยงตรงของมาตรวัด ที่วัดได้เฉพาะแต่ Construct ของตน ไม่รวมมาตรวัด Construct อื่น ใช้ตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดย ใช้เกณฑ์ Fornell & Larcker และ Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)	Fornell & Larcker (1981) เสนอให้ (AVE) ของแต่ละตัวแปรแฝงควรมากกว่า สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง Henseler, Ringle & Sarstedt (2014) เสนอใช้ HTMT วัด Discriminant Validity ได้ดีกว่าเกณฑ์ของ Fornell & Larcker (1981)

การวิจัยนี้ใช้การประมวลผลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปซึ่งแสดงผลความเชื่อถือได้ (Reliability) วัดโดยค่า Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A) และ Jöreskog's rho (ρ_c) ต้องมีค่า 0.7 ขึ้นไป Henseler, Jörg; Hubona, Geoffrey; Ray, Pauline Ash (2016) และไม่นำเสนอค่า Composite Reliability ด้วยเห็นว่าเป็น Sum Score ไม่ใช่ Construct Score โดยเฉพาะค่า Cronbach Alpha ผลที่ได้ทำให้ค่าความเชื่อถือได้ต่ำกว่าค่าจริง ควรกำหนดเป็นค่าความเชื่อถือได้ขั้นต่ำ (Lower Boundary) ในความเชื่อมั่น (Discriminant Validity) นำเสนอค่า The Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) ของ Henseler, Jörg; Hubona, Geoffrey; Ray, Pauline Ash (2016) โดยมีค่าน้อยกว่าหนึ่งและ มีนัยสำคัญ

ตารางที่ 4.6 เกณฑ์วัดแบบจำลอง Inner หรือ Structural Model

ดัชนีวัด	คำอธิบาย	เกณฑ์
Coefficient of Determination R^2		Chin (1998) กำหนดให้ 0.19 ขนาดเล็ก 0.33 ขนาดกลาง และ 0.67 ขนาดใหญ่ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) กำหนดให้ 0.25 ขนาดเล็ก 0.50 ขนาดกลาง และ 0.75 ขนาดใหญ่
Predictive Relevance, Q^2	Stone-Geiser Test	>0 Geiser (1975) และ Stone (1974)
Effect Size, f^2	ค่าผลกระทบระหว่างตัวแปรแฝง	Cohen (1988) กำหนดให้ 0.02 ขนาดเล็ก 0.15 ขนาดกลาง และ 0.35 ขนาดใหญ่
Path Coefficient	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง หรือ ค่าผลกระทบทางตรงของการวิเคราะห์เส้นทาง	ขนาด, เครื่องหมาย และ p-value Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010)

แบบจำลองโครงสร้างพิจารณาคุณภาพจากค่า Loading และ p-value, R^2 และ f^2 คือ ค่าน้ำหนักมีนัยสำคัญ การพิจารณาค่า R^2 Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) เสนอว่า การวิจัยทางสังคมศาสตร์ แบ่งค่า R^2 เป็น 3 ระดับ คือ 0.25 เป็นระดับ อ่อน (Weak) 0.50 เป็นระดับกลาง (Moderate) และ 0.75 เป็นระดับสูง (Substantial) และค่า f^2 ซึ่ง Cohen (1992) อ้างถึงใน มนตรี พิริยะกุล (2558) ระบุว่าถ้า $f^2 = 0.02$ คือ Effect size ต่ำ แสดงว่าตัวอย่างมีขนาดเล็กทำให้ไม่สามารถตรวจพบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ได้ ถ้า $f^2 = 0.15$ คือ Effect size มีค่าปานกลาง แสดงว่าตัวอย่างมีขนาดใหญ่ปานกลางสูงพอตรวจพบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ได้ และถ้า $f^2 = 0.35$ คือ Effect size สูง แสดงว่าตัวอย่างมีขนาดใหญ่สามารถตรวจพบอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ได้ดี ดังตารางที่ 4.6

การพิจารณาคุณภาพของ PLS-SEM มี 3 รายการคือ หนึ่งพิจารณาแบบจำลองการวัด (Measurement Model หรือ Outer Model) สองพิจารณาจากแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model หรือ Inner Model) สามพิจารณาจากสมการถดถอยโครงสร้างแต่ละสมการในแบบจำลองโครงสร้าง (Tenenhouse et al. อ้างถึงใน ฉันทะ จันทะเสนา, 2560) ในแบบจำลองการวัดพิจารณาจากค่าสถิติต่อไปนี้ Cronbach Alpha, Composite Reliability, Indicator Reliability, Average

Variance Extracted, Discriminant Validity และ Convergent Validity ตามตารางที่ 4.5 ในขณะที่แบบจำลอง Inner สามารถพิจารณาตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าน้ำหนักของดัชนีชี้วัด ค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ และมาตรวัดความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้

	Loading	AVE	Dijkstra-Henseler's rho (ρ_A)	Jöreskog's rho (ρ_C)	Cronbach Alpha
7S McKinsey		0.805	0.960	0.967	0.960
1. ด้านกลยุทธ์	0.879				
2. ด้านโครงสร้าง	0.907				
3. ด้านระบบ	0.884				
4. ด้านรูปแบบบริหาร	0.894				
5. ด้านบุคคล	0.881				
6. ด้านทักษะ	0.922				
7. ด้านค่านิยมร่วม	0.912				
STEEP		0.729	0.912	0.931	0.907
1. ด้านสังคม	0.838				
2. ด้านเทคโนโลยี	0.829				
3. ด้านเศรษฐกิจ	0.860				
4. ด้านสิ่งแวดล้อม	0.848				
5. ด้านนโยบาย	0.894				
EFFICIENCY		0.842	0.939	0.955	0.937
1. ด้านการเงิน	0.922				
2. ด้านลูกค้า	0.898				
3. ด้านกระบวนการภายใน	0.947				
4. ด้านการเรียนรู้ขององค์กร	0.904				

จากตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยของค่าน้ำหนักของดัชนีชี้วัด และค่าเฉลี่ยของความแปรปรวนที่ถูกสกัดได้ โดยทุกตัวมีค่า สูงกว่า 0.5 และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแต่ละดัชนี หรือตัวแปร

สังเกตได้แต่ละตัว มีค่าสูงกว่า 0.7 แสดงถึงความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.8 Discriminant Validity: Fornell-Larcker Criterion

	7S McKinsey	STEEP	EFFICIENCY
7S McKinsey	0.897		
STEEP	0.798	0.854	
EFFICIENCY	0.891	0.849	0.918

ตารางที่ 4.9 Discriminant Validity: Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)

	7S McKinsey	STEEP	EFFICIENCY	STEEP x 7S McKinsey
7S McKinsey				
STEEP	0.856			
EFFICIENCY	0.937	0.916		
STEEP x 7S McKinsey	0.437	0.489	0.441	

จากตารางที่ 4.8 และตารางที่ 4.9 ใช้เกณฑ์ Fornell & Larcker และ Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT) เพื่อวัดความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) โดยค่าที่แสดงนั้นมีค่าน้อยกว่าหนึ่งทุกด้าน

4.4 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง หรือ Inner model

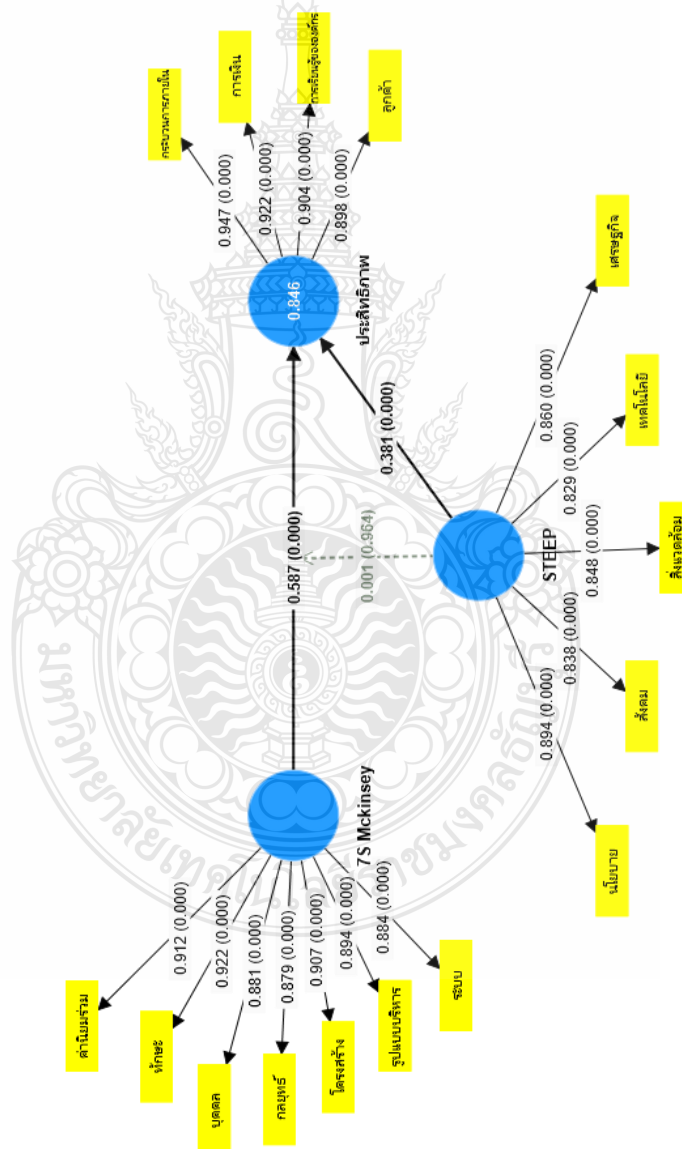
สมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่แบ่งได้ตามตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ ตัวแปรตามคือตัวแปรที่ลูกศรชี้เข้า และตัวแปรอิสระคือตัวแปรที่อยู่ต้นทางลูกศร ตัวแปรตามอาจมีหลายตัว นอกจากนั้น Inner model ยังประกอบด้วยตัวแปรแทรกกลาง (Intervening variable) และเป็นตัวแปรตาม ในสมการโครงสร้างด้วย หลักพิจารณาแบบจำลองมีคุณภาพดีในแบบจำลองโครงสร้างคือ ค่าน้ำหนัก (Loading) หรือค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) และ R^2 ที่ค่าสถิติทั้งสองมีค่าสูง มีนัยสำคัญทางสถิติและเป็นบวก Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) เสนอว่าการพิจารณาค่า R^2 ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์แบ่งเป็นสามระดับคือ ระดับอ่อน (Weak) 0.25 ระดับกลาง (Moderate) 0.50 ระดับพอเพียง (Substantial) 0.75 จากตารางที่ 4.10

และภาพที่ 4.1 ค่า R^2 ของตัวแปร ประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งมีค่าเท่ากับ 0.846 ซึ่งอยู่ในระดับกลางค่อนข้างไปทางระดับพอเพียง

ตารางที่ 4.10 ค่าสัมประสิทธิ์แสดงการตัดสินใจ (Coefficient of Determination)

Construct	Coefficient of determination (R^2)	Adjusted R^2
ประสิทธิภาพ	0.846	0.844

รูปภาพโมเดลการวัดองค์ประกอบแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ



ภาพที่ 4.1 โมเดลการวัดองค์ประกอบแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ

ตารางที่ 4.11 ทดสอบสมมติฐาน

Effect	Original coefficient	Standard bootstrap results			
		Mean value	Standard error	t-value	p-value
7S McKinsey -> ประสิทธิภาพ	0.587	0.588	0.035	16.886	0.000*
STEEP -> ประสิทธิภาพ	0.381	0.380	0.035	10.957	0.000*
7S McKinsey x STEEP -> ประสิทธิภาพ	0.001	0.002	0.015	0.045	0.964

*มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 4.12 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อสมมติฐาน		ผลการทดสอบสมมติฐาน
H1	แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ	สนับสนุน
H2	เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ	สนับสนุน
H3	เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับของ 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ	ไม่สนับสนุน

4.5 การวิเคราะห์เพื่อตอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

H₁: แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

H₂: เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

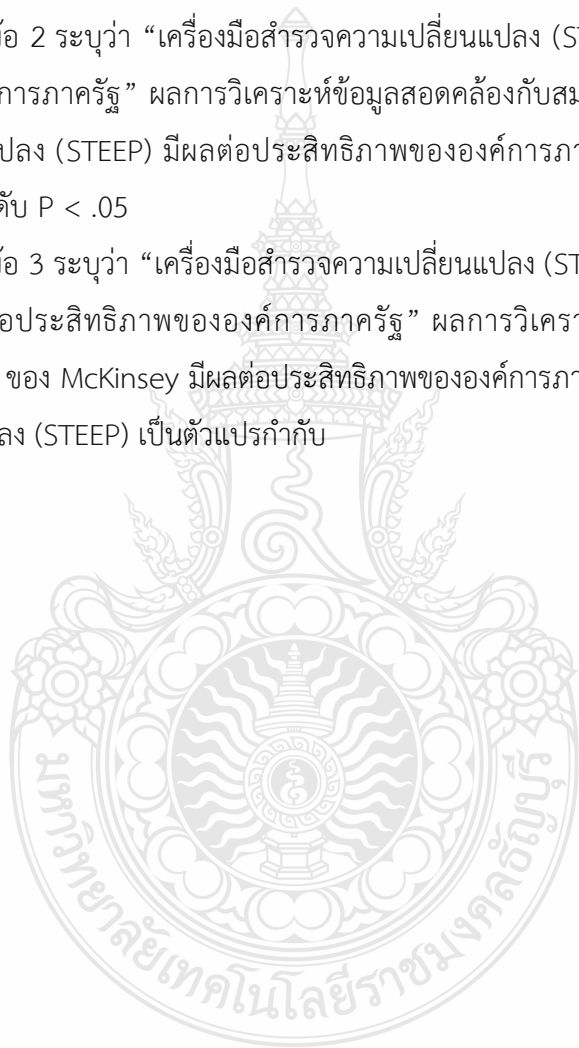
H₃: เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับของ 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

จากตารางที่ 4.11 และ ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ถึง 3 ได้ดังนี้

สมมติฐานข้อ 1 ระบุว่า “แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐาน ที่พบว่า แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ มีค่าเท่ากับ 0.587 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $P < .05$

สมมติฐานข้อ 2 ระบุว่า “เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐาน ที่พบว่า เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ มีค่าเท่ากับ 0.381 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $P < .05$

สมมติฐานข้อ 3 ระบุว่า “เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับของ 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ” ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ที่พบว่า 7S ของ McKinsey มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ โดยไม่ต้องใช้เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง “แบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ” มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ 7S ของ McKinsey และ เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ โดยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีรูปแบบเชิงสำรวจ (Survey Searching) และใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนการประมาณค่า Rating Scale มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.989 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการจากองค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง จำนวน 350 คน ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธี PLS-SEM โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model) หรือ Outer model วิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง หรือ Inner model และวิเคราะห์เพื่อตอบสนองมติฐานการวิจัยผลการวิจัยสรุป ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ 7S ของ McKinsey และเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ขณะที่เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การเมื่อเป็นตัวแปรกำกับของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey โดยจากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายในองค์การ 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy), ด้านโครงสร้าง (Structure), ด้านค่านิยมร่วม (Shared values), ด้านรูปแบบบริหาร (Style), ด้านทักษะ (Skill), ด้านบุคคล (Staff) และด้านระบบ (System) มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ได้แก่ มุมมองด้าน

ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process), มุมมองด้านการเงิน (Financial) และมุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ผลค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy), ด้านโครงสร้าง (Structure), ด้านค่านิยมร่วม (Shared values), ด้านรูปแบบบริหาร (Style), ด้านทักษะ (Skill), ด้านบุคคล (Staff) และด้านระบบ (System) ตามลำดับ อภิปรายความสัมพันธ์เป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

พบว่า กระบวนการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์องค์การ รวมไปถึงการออกแบบและกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างชัดเจนจะทำให้ประสิทธิภาพองค์การเกิดขึ้น การมีแผนปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดทิศทางสำหรับการดำเนินงาน รวมทั้งถ่ายทอดไปสู่แนวทางปฏิบัติตามภารกิจขององค์การเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะเป็นปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในปัจจัยภายในองค์การ

ด้านโครงสร้าง (Structure)

พบว่า การกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจนจะช่วยในเรื่องสายบังคับบัญชาและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ รวมไปถึงการวางแผนของจำนวนบุคลากรให้มีปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสมกับภาระงาน และต้องมีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์การอย่างครอบคลุม

ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

พบว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นกระจกสะท้อนภาพรวมขององค์กรแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้หากได้รับการสนับสนุนด้านความคิดริเริ่ม องค์การควรส่งเสริม สื่อสาร และผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อให้มีการปฏิบัติพฤติกรรมตามกันอย่างสร้างสรรค์ นำไปสู่องค์การที่มีประสิทธิภาพ

ด้านรูปแบบบริหาร (Style)

พบว่า องค์การมีผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) ในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าและทันสมัย รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียม ให้ความสำคัญกับงานทำงานเป็นทีม และมีวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์การ

ด้านทักษะ (Skill)

พบว่า องค์กรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีการใช้ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ในการให้บริการขององค์กรสู่ความมีศักยภาพและได้รับรางวัลต่าง ๆ แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์กร

ด้านบุคคล (Staff)

พบว่า บุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทางและเติบโตทางอาชีพด้วยความสามารถของตนเอง จะมีพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ อีกทั้งองค์กรยังมีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ และมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

ด้านระบบ (System)

พบว่า องค์กรมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ใช้ระบบการปฏิบัติงานแบบออนไลน์โดยมีการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน และมีระบบสารสนเทศที่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

สมมติฐานที่ 2 เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ

ผลการศึกษา พบว่า เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี (Technology), ด้านสังคม (Social), ด้านเศรษฐกิจ (Economic), ด้านนโยบาย (Policy) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process), มุมมองด้านการเงิน (Financial) และมุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) ตามลำดับ

สำหรับปัจจัยของเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ ผลค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้แก่ ด้านเทคโนโลยี (Technology), ด้านสังคม (Social), ด้านเศรษฐกิจ (Economic), ด้านนโยบาย (Policy) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ตามลำดับ อภิปรายความสัมพันธ์เป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านเทคโนโลยี (Technology)

พบว่า เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเข้าถึงผู้คนมากขึ้น โดยแนวโน้ม (Trend) ด้านเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของ

มนุษย์ มีการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ไปจนถึงมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อทดแทนมนุษย์

ด้านสังคม (Social)

พบว่า รูปแบบและวิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป ผู้คนต้องการทำงานในองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เรื่องของภาษาและการสื่อสารมีความสำคัญในการประกอบอาชีพ สังคมเปิดกว้างให้ผู้คนได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่แม้จะมีความแตกต่างเรื่องเพศและอายุ สำหรับบริษัทสังคมไทยผู้คนยังคงให้คุณค่าแก่วัฒนธรรมท้องถิ่น

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

พบว่า ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจไทยอาจเกิดจากเศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มเติบโตในอัตราต่ำหรือผันผวน เช่น ค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้นทำให้มีค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น อัตราการจ้างงานสวนทางกับปริมาณคนว่างงาน มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐจึงอาจเป็นแรงผลักดันเพิ่มเติมที่สนับสนุนให้ GDP สามารถเติบโตต่อเนื่อง เช่น หลังโควิด-19 มีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการท่องเที่ยว

ด้านนโยบาย (Policy)

พบว่า นโยบายการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้องค์การต้องบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีเครื่องมือในการตัดสินใจทางนโยบายที่เหมาะสมในการกำหนดแนวนโยบาย เช่น การวิเคราะห์และประเมินผลตัวชี้วัด มีการสนับสนุนให้มีการวิจัย ศึกษาและรับฟังความคิดเห็นของภาคประชาชน ข้อจำกัดในการแก้ไขความล้มเหลวของระบบตลาดอาจแก้ไขโดยมีระเบียบและกฎหมายในการจัดซื้อจัดจ้างที่ช่วยเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจใหม่ ๆ

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

พบว่า ภาวะโลกร้อนทำให้มีกฎระเบียบเพื่อควบคุมการผลิตและเพื่อเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การควบคุมอย่างเคร่งครัดเกี่ยวกับการเผาไหม้และการปล่อยก๊าซพิษ มีการรณรงค์การทิ้งขยะโดยการแยกประเภทและการจัดการขยะให้ถูกวิธี มีการพยากรณ์และวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับวิกฤตและความแปรปรวนของสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลง

สมมติฐานที่ 3 เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับของ 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ

เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ในฐานะตัวแปรกำกับ เมื่อรวมกับแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ไม่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ทั้งนี้จากการที่ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานนั้นอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น บุคลากรขององค์กรภาครัฐแห่งหนึ่ง จะยึดถือและปฏิบัติหน้าที่ภายใต้กรอบนโยบายขององค์กรที่กำหนดมาแล้ว

แม้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกจะเปลี่ยนแปลงไป สำหรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกอาจไม่ได้กระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานภายในองค์กร หรืออาจมีการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบที่มีอยู่ เพื่อให้ผู้ทำงานในองค์กรเข้าใจและปฏิบัติตามกัน และอาจเป็นไปได้ว่าสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอาจมีผลต่ออารมณ์และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรภาครัฐตามประสบการณ์และการมองเห็นของแต่ละบุคคลในองค์กรนั้น ๆ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process), มุมมองด้านการเงิน (Financial) และมุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) โดยปัจจัย 7S ของ McKinsey ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy), ด้านโครงสร้าง (Structure), ด้านค่านิยมร่วม (Shared values), ด้านรูปแบบบริหาร (Style), ด้านทักษะ (Skill), ด้านบุคคล (Staff) และด้านระบบ (System) ตามลำดับ และเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEOP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ทั้ง 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process), มุมมองด้านการเงิน (Financial) และมุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) โดยปัจจัย STEOP ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี (Technology), ด้านสังคม (Social), ด้านเศรษฐกิจ (Economic), ด้านนโยบาย (Policy) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง แบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่งโดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEOP) เป็นตัวแปรกำกับสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

ผลการศึกษาพบว่า แบบจำลอง 7S ของ McKinsey มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ แสดงให้เห็นว่าปัจจัยภายในองค์กร 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy), ด้านโครงสร้าง (Structure), ด้านค่านิยมร่วม (Shared values), ด้านรูปแบบบริหาร (Style), ด้านทักษะ (Skill), ด้านบุคคล (Staff) และด้านระบบ (System) มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process), มุมมอง

ด้านการเงิน (Financial) และมุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) ตามลำดับสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์ (2562) ศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง พบว่า ความเป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์กันของตัวแปร 7S ของ McKinsey ทั้งหมด ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategy), ด้านโครงสร้าง (Structure), ด้านบุคลากร (Staff), ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style), ด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ด้านค่านิยมร่วม (Shared values), และด้านทักษะ (Skill) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ghadeer Odeh (2021) ศึกษาโมเดล 7S ของ McKinsey ของโรงแรมในอิตาลี พบว่า โมเดล 7S ของ McKinsey เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพที่สามารถช่วยวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้เป็นอย่างดี และแสดงให้เห็นถึงการบรรลุประสิทธิผลขององค์กรผ่านความสัมพันธ์ของ 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านโครงสร้าง (Structure), ด้านกลยุทธ์ (Strategy), ด้านทักษะ (Skill), ด้านระบบ (System), ด้านค่านิยมร่วม (Shared values), ด้านรูปแบบ (Style) และด้านบุคคล (Staff)

สำหรับปัจจัยของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey ในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรภาครัฐ ผลค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy), ด้านโครงสร้าง (Structure), ด้านค่านิยมร่วม (Shared values), ด้านรูปแบบบริหาร (Style), ด้านทักษะ (Skill), ด้านบุคคล (Staff) และด้านระบบ (System) ตามลำดับ อภิปรายความสัมพันธ์เป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

พบว่า เมื่อองค์กรมีกระบวนการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์ การออกแบบและกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนจะทำให้ประสิทธิภาพของภาพองค์กรเกิดขึ้น การมีแผนปฏิบัติงานเพื่อกำหนดทิศทางสำหรับการดำเนินงานและถ่ายทอดไปสู่แนวทางปฏิบัติเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ เพราะกลยุทธ์ (Strategy) เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ghadeer Odeh (2021) ได้ศึกษาโมเดล 7S ของ McKinsey ของโรงแรมในอิตาลี พบว่า การมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานทุกคนมีเป้าหมายร่วมกันและสามารถเจาะจงให้แคลงว่าอะไรที่สิ่งที้องค์กรสามารถทำได้ดีที่สุดสู่ประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ๆ

ด้านโครงสร้าง (Structure)

พบว่า องค์กรจะต้องมีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้สายบังคับบัญชาและการกระจายอำนาจในการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีระบบ รวมไปถึงการโครงสร้างจำนวนบุคลากรให้มีปริมาณที่เพียงพอและเหมาะสมกับภารกิจงาน และต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานหรือกฎเกณฑ์ที่วางไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร สอดคล้อง

กับงานวิจัยของ ศิริริภา หลวงแก้ว (2560) ได้ศึกษาประสิทธิภาพการปรับปรุงโครงสร้างองค์การของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี พบว่า โครงสร้างองค์การที่ดีและเหมาะสมจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นเครื่องบ่งชี้คุณภาพของหน่วยงานที่เป็นเลิศในการอำนวยความสะดวกการบริหารราชการ

ด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

พบว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากได้รับการสนับสนุนด้านความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์ องค์การควรส่งเสริม สื่อสาร และผลักดันให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วมเพื่อให้มีการปฏิบัติพฤติกรรมตามกันเพราะถือค่านิยมร่วมถือเป็นภาพรวมองค์การ เมื่อบุคลากรยึดหลักความถูกต้องและสุจริตตามกันจะนำไปสู่องค์การที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Amarjeev Kaul (2018) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมและกลยุทธ์องค์การ พบว่า ค่านิยมที่ฝังอยู่ในองค์การมีวัฒนธรรมเป็นส่วนผสมอยู่และมีอิทธิพลต่อการขึ้นนำ แต่เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เคียงข้างเพื่อให้เติบโตไปในทิศทางเดียวกัน และความเหมาะสมของวัฒนธรรมและกลยุทธ์เกิดขึ้นจะสนับสนุนความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน

ด้านรูปแบบบริหาร (Style)

พบว่า องค์การที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์และทัศนคติดี เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียม ทำงานเป็นทีมและให้ความสำคัญกับบุคลากรที่จับมือทำงานร่วมกัน และมีวิธีการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561) ได้ศึกษาการจัดการองค์การตามแนวคิด 7s ของMcKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรมกรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า องค์การจะพัฒนาได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับรูปแบบการนำของผู้บริหารระดับสูง

ด้านทักษะ (Skill)

พบว่า องค์การควรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยเครื่องมือทางการจัดการต่าง ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เมื่อองค์การได้รับการบริหารที่ดีเยี่ยมจะนำไปสู่รางวัลต่าง ๆ ที่แสดงถึงศักยภาพและแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษวรรธน์ โล่ห์วัชรินทร์ และ ณัฐนันท์ แสนบุตร (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับนวัตกรรมของภาครัฐ: กรณีการจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดขอนแก่น พบว่า การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีทักษะและความรู้ใหม่ ๆ เสมอ เป็นประเด็นที่สำคัญเพราะองค์การจำเป็นต้องมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนผ่านของการทำงานแบบเดิมไปสู่การใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านบุคคล (Staff)

พบว่า เมื่อองค์กรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ จะทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เติบโตทางอาชีพด้วยความสามารถ และอยู่ในบรรยากาศที่ดีเมื่อปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การสอดคล้องกับงานวิจัยของ วสันต์ สุทธาวาส และ ประสพชัย พสุนนท์ (2558) ที่กล่าวว่า การเชื่อมโยงระหว่างบุคคล การเปิดกว้างทางความคิดและลักษณะการคิดริเริ่ม ควรมีแนวทางในการบริหารและพัฒนาผ่านการฝึกอบรมและคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจและมีการจัดการความรู้ในองค์การซึ่งถือเป็นประสิทธิภาพขององค์การในด้านการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning Perspectives)

ด้านระบบ (System)

พบว่า เมื่อองค์กรมีระบบสารสนเทศที่เพียงพอ เช่น ระบบปฏิบัติการแบบออนไลน์เพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้มีการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนชัดเจนและบรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hyunae Park, Yorungcheon Yoo and Hwansoo Lee (2021) ที่ได้ศึกษา โมเดล 7S เพื่อการป้องกันด้านเทคโนโลยีขององค์การธุรกิจ SMEs พบว่า ระบบมีอิทธิพลต่อความสามารถในการบริหารจัดการโดยเฉพาะองค์การวิสาหกิจที่มีขนาดกลางไปถึงขนาดใหญ่ เพื่อให้ตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพในเนื่องจากการแข่งขันต่อกันค่อนข้างสูง

สมมติฐานที่ 2 เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ

ผลการศึกษา พบว่า เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี (Technology), ด้านสังคม (Social), ด้านเศรษฐกิจ (Economic), ด้านนโยบาย (Policy) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer), มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process), มุมมองด้านการเงิน (Financial) และมุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives) ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hadrien Szigeti, Mourad Messaadia, Anirban Majumdar and Benoit Eynard (2011) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ STEEP โดยใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างแผนงานด้านเทคโนโลยีในบริบทของโครงการวิจัยรัฐบาล พบว่าเครื่องมือ STEEP ได้แก่ มิติด้านสังคม (Social), มิติด้านเทคโนโลยี (Technology), มิติด้านเศรษฐกิจ (Economic), มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และมิติด้านนโยบาย (Policy) จะช่วยพิจารณาส่วนที่เกี่ยวข้องกับแนวโน้มในสถานการณ์ต่าง ๆ และช่วยให้ระบุสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อภูมิทัศน์ขององค์การหรืออุตสาหกรรมในอนาคต และจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาแผนงานขององค์การ และสอดคล้องกับ

งานวิจัยของ ภัทรเวช ชาราเวชรักษ์ และ ทองแท่ง ทองลิ้ม (2563) ศึกษาภาวะแวดล้อมมหภาคหรือสภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทยภายใต้นโยบายอุตสาหกรรม 4.0 พบว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่วิเคราะห์โดยใช้หลักการวิเคราะห์บริบทในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านสังคม (Social), ด้านเทคโนโลยี (Technology), ด้านเศรษฐกิจ (Economic), ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment), ด้านนโยบายและกฎหมาย (Policy and Legal)

สำหรับปัจจัยของเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ในแต่ละด้านที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ผลค่าเฉลี่ยที่มากที่สุดไปหาน้อยที่สุดได้แก่ ด้านเทคโนโลยี (Technology), ด้านสังคม (Social), ด้านเศรษฐกิจ (Economic), ด้านนโยบาย (Policy) และด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) ตามลำดับ อภิปรายความสัมพันธ์เป็นรายด้าน ดังนี้

ด้านเทคโนโลยี (Technology)

พบว่า เทคโนโลยีเข้าถึงผู้คนมากขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยแนวโน้มของเทคโนโลยีด้านงานบริการนั้น มีการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ไปจนถึงมีการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อทดแทนมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรเวช ชาราเวชรักษ์ และ ทองแท่ง ทองลิ้ม (2563) ศึกษาภาวะแวดล้อมมหภาคหรือสภาพแวดล้อมภายนอกของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทยภายใต้นโยบายอุตสาหกรรม 4.0 พบว่า ผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีมากที่สุดและมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันประเทศไทยเข้าสู่อุตสาหกรรม 4.0 อย่างเต็มรูปแบบ

ด้านสังคม (Social)

พบว่า รูปแบบและวิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป สังคมเปิดกว้างให้ผู้คนได้แสดงศักยภาพของตนเองแม้จะมีความแตกต่าง ในด้านการทำงานนั้นผู้คนที่ต้องการทำงานในองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและให้ความสำคัญในเรื่องของภาษาและการสื่อสาร สอดคล้องกับแนวคิดของ จักรกฤษณ์ โปณะทอง (2560) ศึกษาปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในองค์กรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ ทั้งด้านปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก (STEEP Analysis) ที่เปลี่ยนแปลงไป

ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

พบว่า ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจ ทำให้ส่งผลกระทบต่อค่าแรงขั้นต่ำ อัตราการจ้างงานรวมถึงโรคระบาดโควิด-19 ที่เกิดขึ้นและผลที่ตามมา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรเวช ชาราเวชรักษ์ และ ทองแท่ง ทองลิ้ม (2563) ศึกษาภาวะแวดล้อมมหภาคหรือสภาพแวดล้อมภายนอกของ

อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทยภายใต้นโยบายอุตสาหกรรม 4.0 พบว่า ปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่ผู้ประกอบการให้ความสำคัญ มีประเด็นเกี่ยวกับความผันผวนของเศรษฐกิจโลก แนวโน้มการขยายตัวของเศรษฐกิจจีนที่มีทิศทางปรับลดลง การฟื้นตัวของเศรษฐกิจยุโรป นโยบายของประธานาธิบดีสหรัฐที่จะให้มีการปรับลดภาษี และการเสริมทักษะแรงงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ การตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ด้านนโยบาย (Policy)

พบว่า ในบริบทประเทศไทยการที่มีการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้องค์การต้องบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เช่น มีการวิเคราะห์และประเมินผลตัวชี้วัด มีการสนับสนุนให้มีการวิจัย ศึกษาและรับฟังความคิดเห็นของภาคประชาชน (MOU) มากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาพรณ เจนสันติกุล (2566) พบว่า รัฐบาลนั้นมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและแนวโน้มของการบริหารงานภาครัฐให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงตามบริบทการพัฒนา

ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

พบว่า ความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมทำให้มีกฎระเบียบเพื่อควบคุมต่อสิ่งแวดล้อมมีการรณรงค์ด้านการรักษาสีสิ่งแวดล้อม เช่น การทิ้งขยะโดยการแยกประเภทและการจัดการขยะให้ถูกวิธี มีการพยากรณ์และวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับวิกฤตและความแปรปรวนของโลกที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรวไพลิน กลั่นสุภา (2563) ได้ศึกษาการคาดการณ์อนาคตภูมิอากาศในประเทศไทย พบว่า แนวโน้มสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป (Climate Change) ทำให้การควบคุมโรคเป็นไปได้ยากขึ้น และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านการให้บริการทางการแพทย์หรือองค์การด้านการแพทย์ภูมิอากาศเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับภาพรวมของการเปลี่ยนของโลก

สมมติฐานที่ 3 เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) ในฐานะตัวแปรกำกับ ไม่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ของแบบจำลอง 7S ของ McKinsey และประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐาน ทั้งนี้จากการที่ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมติฐานนั้นอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น หากเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ก็อาจช่วยเพิ่มและยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน แต่ก็ต้องเข้าไปปรับเปลี่ยนที่ปัจจัยภายในองค์กรก่อน เช่น การกำหนดกลยุทธ์แบบใหม่ มีระบบที่สนับสนุนบุคลากร สร้างนโยบายการจัดสรรทรัพยากรที่เอื้อต่อการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบงานให้มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมขององค์การและการบริหารจัดการที่ดี

5.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

5.3.1 แบบจำลอง 7S ของ McKinsey และเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) มีความสัมพันธ์และความสำคัญต่อประสิทธิภาพองค์กร ดังนั้น องค์กรสามารถนำเครื่องมือทางการจัดการเหล่านี้ไปใช้ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรซึ่งต้องทำอย่างรอบคอบ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเป็นไปได้ เพื่อมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ

5.3.2 องค์กรภาครัฐควรมีการพัฒนากระบวนการและปัจจัยภายในองค์กรให้เหมาะสม นำเครื่องมือการบริหารจัดการมาบูรณาการร่วมกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการ สนับสนุนให้มีการศึกษาและรับฟังความคิดเห็นของภาคประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถรับฟังปัญหา มองเห็นความจริง สามารถปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3.3 องค์กรควรจัดทำการประเมินภายในโดยใช้แบบจำลอง 7S ของ McKinsey เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์กร โดยครอบคลุมกลยุทธ์ (Strategy), โครงสร้าง (Structure), ระบบ (System), รูปแบบบริหาร (Style), บุคคล (Staff), ทักษะ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared values) รวมทั้งประยุกต์ใช้เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง โดยใช้เครื่องมือ STEEP ในการวิเคราะห์ โดยครอบคลุมมิติด้านสังคม (Social), มิติด้านเทคโนโลยี (Technology), มิติด้านเศรษฐกิจ (Economic), มิติด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) และมิติด้านนโยบาย (Policy) โดยมีการจัดระบบติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนเพื่อปรับปรุงแผนการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

5.4.1 งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจงไปที่ ข้าราชการของ องค์กรภาครัฐแห่งหนึ่ง ซึ่งอาจทำให้น้ำหนักของระดับความคิดเห็นแตกต่างจากบุคลากรตำแหน่งอื่น ในองค์กรเดียวกัน

5.4.2 งานวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูลเนื่องจากเป็นองค์กรภาครัฐที่มีกฎระเบียบ ที่ต้องปฏิบัติตาม ทำให้การได้มาซึ่งข้อมูลใช้เวลานานกว่าแผนที่กำหนดไว้

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

ผลของงานวิจัยมีทั้งด้านที่สนับสนุนสมมติฐานและไม่สนับสนุนสมมติฐาน ในด้านที่สนับสนุน นั้นแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของปัจจัยแต่ละตัวที่ทำให้เกิดผล ขณะที่ด้านที่ไม่สนับสนุนก็ทำให้เกิด ประเด็นที่น่าสนใจซึ่งอาจมีการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม มีการตั้งสมมติฐานใหม่ หรือใช้วิธีการ ทดสอบทางสถิติแบบอื่นที่สามารถแสดงผลลัพธ์เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่จะเชื่อมโยงไปยังประสิทธิภาพ ขององค์กรได้

บรรณานุกรม

- กรรมการ สหทัย และสันติธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. **Veridian E-Journal Silpakorn University**, 11(3), 1419-1435.
- กฤษฎารัตน์ โล่ห์วัชรินทร์ และณัฐนันท์ แสนบุตร. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับนวัตกรรมของภาครัฐ : กรณีการจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุแบบอิเล็กทรอนิกส์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดขอนแก่น. **วารสารรัฐประศาสนศาสตร์**, 20(1), 1-26.
- กฤษณ์ รักชาติเจริญ. (2557). การบริหารการคลังภายใต้แนวคิด การจัดการภาครัฐแนวใหม่. **วารสารนักบริหาร**, 34(1), 3-10.
- กฤษณะ ดาราเรือง. (2559). การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันผลิตภัณฑ์ OTOP หมูฝอยกรอบโกเนียร์ ตำบลหนองกระโดน อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์. **วารสารการจัดการสมัยใหม่**, 14(2), 67-78.
- กษิรา นิตินันต์ และคณะ. (2563). Organization efficiency applying 7s McKinsey. **วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย**, 13(3), 159-167.
- คณะบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี. (2556). โครงการอบรมหลักสูตร “การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) ด้วยโปรแกรม AMOS” | การจัดการความรู้. สืบค้นจาก <http://km.bus.ubu.ac.th>
- จักรกฤษณ์ โปณะทอง. (2560). ปัจจัยความเสี่ยงบนความท้าทายของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาในศตวรรษที่ 21. **วารสารสุทธิปริทัศน์**, 31(99), 260-273.
- จุฑาลักษณ์ สายแปง และศิริจันทร์ เชื้อสุวรรณ. (2564). ตัวแบบการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรข้ามชาติ. **วารสารมทร.อีสาน**, 8(2), 94-107.
- ฉัตรชัย ศิริสมบุญลาภ และพลอย สืบวิเศษ. (2558). ประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม. **วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์**, 9(2), 97-110.
- ฉันทะ จันทะเสนา. (2560). การวิเคราะห์เส้นทางของผลประโยชน์ที่ชาวเกาะได้รับ ต่อการสนับสนุนพัฒนาการท่องเที่ยว โดยวิธีสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน. สืบค้นจาก <https://mba.nida.ac.th/en/books/read>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ชมภูณัฐ หุ่นนาถ. (2560). การจัดการภาครัฐแนวใหม่: การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลผลิตภาพสูงสุด. **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์**, 7(3), 125-139.
- ณัฐพล ชันธไชย และศรัศกดิ์ ชูดำ. (2566). การวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์ตัวแปรแทรกกลาง กำกับและกำกับแทรกกลาง. **วารสารเกษมบัณฑิต**, 24(1), 110-131.
- ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2565). **ทำไมต้องวางแผนการเงิน**. สืบค้นจาก <https://www.set.or.th/th/education-research/education/happymoney>.
- ทวีศักดิ์ สายอ่อง และคณะ. (2563). การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11. **วารสารเทคนิคการแพทย์**, 48(1), 7296-7313.
- ธนาคารทหารไทยธนชาต. (2566). **นำหลักการ LEAN SIX SIGMA มาลดต้นทุนธุรกิจกันเถอะ**. สืบค้นจาก <https://www.ttbbank.com/th/fin-biz/general-business/efficiency-knowledge>.
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. (2566). นวัตกรรมจัดการภาครัฐกับกระบวนการทัศน์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: การทบทวนองค์ความรู้และประเภทของนวัตกรรม. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มจร. วิทยาเขตอีสาน**, 4(1), 63-77.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2566). **บริหารคนยุค Meta ก้าวข้ามความสำเร็จเก่าสู่ความสำเร็จใหม่**. กรุงเทพฯ: MD.
- บุษกร คำโฮม. (2562). บทบาทของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมนวัตกรรมองค์กร. **วารสารบัณฑิตศึกษา**, 16(75), 1-6.
- พรรณทิพย์ อย่างกลิ่น. (2564). ผลกระทบของการควบคุมภายในต่อการประเมินองค์กรแบบ **Balance Scorecard** ของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย. สืบค้นจาก <http://dspace.spu.ac.th/bitstream/>
- พัชราพรรณ พุทธกาล. (2554). **ปัญหาและอุปสรรคจากการจัดการองค์กรด้วย Balanced Scorecard ของสำนักสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 18 กรมสรรพากร**. สืบค้นจาก คลังปัญญามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- แพรวไพลิน กลั่นสุภา. (2563). **การคาดการณ์อนาคตภูมิสารสนเทศในประเทศไทย**. สืบค้นจาก CMMU Digital Archive.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ไพศาล บรรจสุวรรณ. (2016). การเคลื่อนตัวทางความคิดจากการบริหารรัฐกิจดั้งเดิมสู่การบริหารปกครองแบบประชาธิปไตย: ตัวอย่างบทวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษาของประเทศไทย. **วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง**, 5(1), 1-41.
- ภิญทิรา ประทุมมา. (2563). การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และข้าราชการเจนเนอเรชั่นวายกรณีศึกษา: กรมสรรพสามิตสังกัดส่วนกลาง. สืบค้นจาก คลังปัญญาจุฬาฯ.
- ภัทรเวช ธาธาเวชรักษ์. (2563). สภาวะแวดล้อมมหภาคของอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ไทยภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนอุตสาหกรรมไทย 4.0. **วารสารวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี**, 28(8), 1490-1500.
- รุ่งนภา กุลภักดี และชาญชัย ปัญญาพัฒน์ศักดิ์ดา. (2560). รูปแบบการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ สถาบันการศึกษาพยาบาล. **วารสารพยาบาลทหารบก**, 18(2), 129-139.
- วสันต์ สุทธาวาส. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมสร้างนวัตกรรมระดับบุคคล ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **Veridian E-Journal Silpakorn University**, 8(1), 530-545.
- วิศิษฐ์ รุจิเจริญชัย. (2562). ภาพอนาคตการเกษตรและธุรกิจเกษตรในประเทศไทย. สืบค้นจาก CMMU Digital Archive.
- ศิริินภา หลวงแก้ว. (2560). ประสิทธิภาพการปรับปรุงโครงสร้างองค์การของสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงาน ก.พ. (2566). **กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน 2565 | สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (OCSC)**. สืบค้นจาก <https://www.ocsc.go.th/download/2565>.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2564). **Strategic Management การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 21 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ฮาวทู อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สมบุญ สารีพัทธ์ และคณะ. (2562). หลักการและทฤษฎีการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้ Balanced Scorecard และการนำไปประยุกต์ใช้. **วารสารสยามวิชาการ**, 20(34), 35-48.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมฤทัย น้ำทิพย์ และอรพรรณ คงมาลัย. (2558). ผลกระทบนวัตกรรมบริการต่อขีดความสามารถในการแข่งขัน: ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา. *Journal of Multidisciplinary in Social Sciences (JMSS)*, 11(2), 43-59.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). *IKEA : สร้างนวัตกรรมเพื่อทุกชีวิต*. สืบค้นจาก <https://www.nia.or.th/IKEA>.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2564). *Social Foresight for the Futures*. สืบค้นจาก <https://nia.bookcaze.com/viewer/2412/1>.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). *การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม Innovative Organization Book Of Knowledge*. สืบค้นจาก <https://nia.bookcaze.com/viewer/2211/1>.
- สุพจน์ ทรายแก้ว. (2563). การพัฒนาระบบบริหารการตรวจราชการของประเทศไทย. *King Prajadhipok's Institute Journal*, 7(3), 1-24.
- สุพรรณา จิตต์มัน. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะทางวิชาชีพ ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพ การทำงานของนักบัญชีธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดอุดรดิตถ์แพร่ น่าน. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์*, 11(1), 288-296.
- สุภนาถ โมฬีรัตตะกุล. (2557). การปรับโครงสร้างองค์การเพื่อรองรับการขยายธุรกิจสู่ภูมิภาค **ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน+3 ตามกรอบแนวคิดของ McKinsey ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง**. (ค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).
- สุริโย ชูจันทร์ และคณะ. (2564). แนวทางการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกอย่างเป็นระบบสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดการกำจัดโรคไข้มาลาเรียท้องถิ่นในประเทศไทย. *วารสารควบคุมโรค*, 47(1), 119-129.
- เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์. (2562). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยธนบุรี*, 13(3), 41-51.
- เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2559). หลักการเบื้องต้นเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ. *วารสารวิชาการ แพรวภาพสนธิ์ มหาวิทยาลัยภาพสนธิ์*, 3(1), 170-194.
- โสภณ แยมกลิน. (2566). *STEOP Analysis คืออะไร*. สืบค้นจาก <https://www.sophony.co/strategy/>
- อนุชาติ บุญนาค และคณะ. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยการจัดการและเทคโนโลยีอีสเทิร์น*, 15(2), 433-440.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อมรศิริ ดิสสร. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์ใช้ Balance Scorecard ของบริษัทในเขตกรุงเทพมหานคร. สืบค้นจาก <https://dric.nrct.go.th/index.php?/Search/SearchDetail/278463>.
- อรอุมา เจริญสุข. (2553). การตรวจสอบโมเดลอิทธิพลของตัวแปรกำกับที่มีการส่งผ่านของพฤติกรรมจริยธรรมของนักเรียนระดับมัธยมศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา, 21(1), 81-94.
- อัครเดช อุดมปัญญาวิทย์ และคณะ. (2564). Just Change แค่เปลี่ยน ธุรกิจก็ติดปีก. ปทุมธานี: ไอแอมเดอะเบสท์.
- อานุกาฬ รักษ์สุวรรณ. (2558). การประยุกต์ใช้แนวคิดการตลาดในภาครัฐ : กรณีศึกษาในการให้บริการสาธารณะของไทย. Journal of Multidisciplinary in Social Sciences (JMSS), 11(1), 33-52.
- อภาววรรณ สงวนหงษ์ และเบญจพร โมกขะเวส. (2564). การบริหารการเงินและบัญชีที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรงานการเงินและบัญชี สังกัดกระทรวงพาณิชย์. วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 4(3), 1013-1026.
- ฮัมเมล, แกรี และชานี่, มิเคเล. (2565). โมเดลการทำงานแบบใหม่ที่หัวใจคือ “คน”. แปลจาก Humanocracy. แปลโดย สุวิชา จันทร (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: อมรินทร์ฮาวทู อมรินทร์ พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, 16(1), 74–94.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), Modern methods for business research. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/>
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed). Retrieved from <https://www.utstat.toronto.edu>.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Fornell, C., & Larcker, D.F., (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39-50.
- Gebauer, H., Haldimann, M., & Saul, C. J. (2017). A typology for management innovations. **European Journal of Innovation Management**, 20(4), 514-533.
- Geisser, S. (1975). **The predictive sample reuse method with applications**. J. Amer. Statist. Assoc., 70,320–328.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **Multivariate data analysis** (7th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Henseler, Jörg; Hubona, Geoffrey; Ray, Pauline Ash (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, 116(1), 2-20.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D., Hair, J.F., Hult, T.M., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Ronkko and Evermann (2013). **Organizational Research Methods**, 17(2), 182- 209.
- Henseler, Jörg; Dijkstra, Theo K. (2015). **ADANCO 2.0. Kleve: Composite Modeling**. Retrieved from <http://www.compositemodeling.com>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, 20(2), 195-204.
- John Dudovskiy. (2022). **IKEA McKinsey 7S Model**. Retrieved from <https://research-methodology.net/ikea-mckinsey-7s-model/>.
- Kaplan, S., & Norton, P. (1992). **The Balance Scorecard-Measures that Drive Performance**. Retrieved from <https://ds.amu.edu.et/>.
- Kaul, A. (2019). Culture vs strategy: which to precede, which to align? **Journal of Strategy and Management**, 12(2), 116-136.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Kopecká, N. (2015). **The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement**. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/>.
- Mišanková, M., & Kočíšová, K. (2014). **Strategic Implementation as a Part of Strategic Management**. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/>.
- Odeh. (2021). Implementing Mckinsey 7S Model of Organizational Diagnosis and Planned Change, Best Western Italy Case Analysis. **Journal of International Business and Management**, 11(4), 01-08.
- Panik Senariddhikrai. (2563). **Moderator for SEM**. Retrieve from <https://www.smartresearchthai.com/post/moderator-for-sem>.
- Panik Senariddhikrai. (2565). **Moderator Analysis by SmartPLS**. Retrieve from <https://www.smartresearchthai.com/post/>.
- Park, H., Yoo, Y., & Lee, H. (2021). **7S Model for Technology Protection of Organizations**. Retrieve from <https://doi.org/10.3390/>.
- Sansa, M., Badreddine, A., & Romdhane, T. B. (2021). **Sustainable design based on LCA and operations management methods: SWOT, PESTEL, and 7S**. Elsevier eBooks. Retrieve from <https://doi.org/10.1016/>.
- Schwarz, J. O., Wach, B., & Rohrbeck, R. (2023). **How to anchor design thinking in the future: Empirical evidence on the usage of strategic foresight in design thinking projects**. Retrieve from <https://doi.org/10.1016/>.
- Sony, M., Antony, J., & Naik, S. (2020). How do organizations implement an effective LSS initiative? A qualitative study. **Benchmarking: An International Journal**, 27(5), 1657-1681.
- Szigeti, H., Messaadia, M., Majumdar, A., & Eynard, B. (2011). **STEEP analysis as a tool for building technology roadmaps**. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publicatio>.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แบบจำลอง 7S ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง
โดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาโครงสร้างและความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐ เพื่อนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ และเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาด้านวิชาการ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลประชากรศาสตร์

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (7S's McKinsey)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพขององค์การ (Balance Scorecard)

ข้อมูลและคำตอบของท่านจะได้รับการเก็บเป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่รวบรวมจากการตอบแบบสอบถามจะนำไปทดสอบและวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เพื่อทำแบบสอบถามครั้งนี้

นางสาวฤทัย ใจหลวง

นักศึกษาปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ส่วนที่ 1 คำถามด้านข้อมูลประชากรศาสตร์ ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรภาครัฐผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 25 ปี

☐ 25-35 ปี

☐ 36-45 ปี

☐ 46-55 ปี

☐ 56-60 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ อนุปริญญา/ปวส.

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

4. อาชีพ/ตำแหน่ง

☐ ข้าราชการ ประเภทบริหาร

☐ ข้าราชการ ประเภทอำนวยการ

☐ ข้าราชการ ประเภทวิชาการ

☐ ข้าราชการ ประเภททั่วไป

5. อายุการทำงาน

☐ ต่ำกว่า 5 ปี

☐ 6-10 ปี

☐ 11-15 ปี

☐ 16-20 ปี

☐ 21 ปี ขึ้นไป

6. รายได้ต่อเดือน

☐ 15,000 บาท หรือต่ำกว่า

☐ 15,001-25,000 บาท

☐ 25,001-30,000 บาท

☐ 30,001 บาท ขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (7S McKinsey)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ข้อ ที่	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (แบบจำลอง 7S ของ McKinsey)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านกลยุทธ์ (Strategy)						
1.	มีกระบวนการวางแผนด้านกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์ อย่างชัดเจน					
2.	แผนการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน					
3.	องค์กรกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างชัดเจน					
4.	องค์กรออกแบบและปรับปรุงด้านการวางแผนและ นโยบาย					
5.	มีการถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรสู่แนวทางปฏิบัติตามภารกิจ ขององค์กรได้ดี					
ด้านโครงสร้าง (Structure)						
1.	มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่าง ชัดเจน					
2.	มีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้					
3.	องค์กรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ					
4.	องค์กรมีการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
5.	จำนวนบุคลากรมีปริมาณเพียงพอและเหมาะสมกับ ภาระงาน					

ข้อ ที่	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (แบบจำลอง 7S ของ McKinsey)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านระบบ (Systems)						
1.	มีการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่างชัดเจน					
2.	มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ					
3.	มีการใช้ระบบการปฏิบัติงานแบบออนไลน์					
4.	มีระบบสารสนเทศที่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ					
ด้านรูปแบบบริหาร (Style)						
1.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างเท่าเทียม					
2.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าและทันสมัย					
3.	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) ในการบริหารจัดการ					
4.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานทำงานเป็นทีม					
5.	ผู้บริหารมีวิธีการบริหารจัดการที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป					
ด้านบุคคล (Staff)						
1.	บุคลากรเติบโตทางอาชีพด้วยความสามารถของตนเอง					
2.	มีบุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะทาง					
3.	องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ					
4.	มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้วยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ					
5.	มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่					

ข้อ ที่	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (แบบจำลอง 7S ของ McKinsey)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านทักษะ (Skill)						
1.	องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะของบุคลากร					
2.	องค์กรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
3.	องค์กรมีศักยภาพและได้รับรางวัลต่าง ๆ เช่น องค์กรดีเด่น หน่วยงานต้นแบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น					
4.	องค์กรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลง					
5.	ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ใช้ในการให้บริการขององค์กร เช่น การบริการประชาชน					
ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)						
1.	บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติพฤติกรรมตามกัน เช่น ยึดหลักความถูกต้องและความสุจริต					
2.	องค์กรสื่อสารถึงค่านิยมร่วมและผลักดันให้บุคลากรคิดหรือปฏิบัติในสิ่งเดียวกัน					
3.	วัฒนธรรมองค์กรเป็นกระจกสะท้อนภาพรวมขององค์กร					
4.	วัฒนธรรมองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้หากได้รับการสนับสนุนด้านความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์					
5.	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ด้านค่านิยมร่วม					

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ข้อ ที่	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจความ เปลี่ยนแปลง (STEEP)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านสังคม (Social)						
1.	รูปแบบและวิถีชีวิตของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป					
2.	สังคมเปิดกว้างให้ผู้คนได้แสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ แม้จะมีความแตกต่างเรื่องเพศและอายุ					
3.	ผู้คนต้องการทำงานในองค์กรที่มีความยืดหยุ่น					
4.	ภาษาและการสื่อสารมีความสำคัญในการประกอบอาชีพ					
5.	ผู้คนให้คุณค่าแก่วัฒนธรรมท้องถิ่น					
ด้านเทคโนโลยี (Technology)						
1.	เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเข้าถึงผู้คนมากขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต					
2.	นวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์					

ข้อ ที่	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจความ เปลี่ยนแปลง (STEEP)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านเทคโนโลยี (Technology) (ต่อ)						
3.	แนวโน้ม (Trend) ด้านเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว					
4.	มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อทดแทนมนุษย์					
5.	มีการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลดขั้นตอนที่ไม่ จำเป็น					
ด้านเศรษฐกิจ (Economic)						
1.	อัตราการจ้างงานสวนทางกับปริมาณคนว่างงาน					
2.	หลังโควิด-19 มีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของภาคการ ท่องเที่ยว					
3.	ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจไทยเกิดจากเศรษฐกิจโลกที่มี แนวโน้มเติบโตในอัตราต่ำ					
4.	ค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้นทำให้ค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น					
5.	มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐจะเป็นแรงผลักดัน เพิ่มเติมที่สนับสนุนให้ GDP สามารถเติบโตต่อเนื่อง					
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)						
1.	น้ำและอากาศที่ปนเปื้อนมลพิษเป็นปัญหาระดับมหภาค การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเผาไหม้และการปล่อยก๊าซ พิษได้รับการควบคุมอย่างเคร่งครัด					
2.	มีการรณรงค์การทิ้งขยะโดยการแยกประเภทและการ จัดการขยะให้ถูกวิธีเนื่องจากปริมาณขยะเพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง					
3.	มีการพยากรณ์และวางแผนล่วงหน้าเพื่อรับมือกับวิกฤตและ ความแปรปรวนของสภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงทวีคูณ มากขึ้น					
4.	ภาวะโลกร้อนทำให้มีกฎระเบียบเพื่อควบคุมการผลิตและ เพื่อเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม					

ข้อ ที่	ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจความ เปลี่ยนแปลง (STEEP)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment) (ต่อ)						
5.	มีการอพยพเข้าสู่เขตเมืองเพื่อหางานหรือติดต่อกิจการ เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่อยู่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล					
ด้านนโยบาย (Policy)						
1.	มีเครื่องมือในการตัดสินใจทางนโยบายที่เหมาะสมในการ กำหนดแนวนโยบาย เช่น การวิเคราะห์และประเมินผล ตัวชี้วัด					
2.	มีระเบียบและกฎหมายในการจัดซื้อจัดจ้างที่ช่วยเพิ่มโอกาส ให้ธุรกิจใหม่ๆ ได้เติบโต					
3.	นโยบายการปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้องค์การ ต้องบริหารงานภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่					
4.	มีการสนับสนุนให้มีการวิจัย ศึกษาและรับฟังความคิดเห็น ของ ภาคประชาชน					
5.	มีข้อกำหนดในการแก้ไขความล้มเหลวของระบบตลาด เช่น การเลือกใช้กฎหมายและนโยบาย					

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard)

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
มากที่สุด	5
มาก	4
ปานกลาง	3
น้อย	2
น้อยที่สุด	1

ข้อ ที่	ข้อคำถามเกี่ยวกับด้านประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
มุมมองด้านการเงิน (Financial)						
1.	มีการวางแผนด้านงบประมาณให้สอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจขององค์กร					
2.	มีการบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ มีความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ					
3.	มีการศึกษากลยุทธ์และวางแผนด้านการเงินอย่างรอบคอบ					
4.	มีการกำหนดมาตรการ การควบคุมและการดำเนินการด้านการเงินอย่างเคร่งครัด					
5.	มีการตรวจสอบบัญชีเพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้ได้คุณภาพ และเกิดความคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์					
มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customers)						
1.	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเมื่อใช้บริการหรือติดต่อประสานงานกับองค์กร					
2.	องค์กรมีการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดการร้องเรียนของผู้รับบริการ					
3.	องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้					
4.	องค์กรให้บริการสาธารณะด้วยหลักของประชาธิปไตย					
5.	องค์กรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือประชาชน					
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process)						
1.	องค์กรมีการบริหารจัดการภายในอย่างเป็นระบบและชัดเจน					
2.	มีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลภายนอก เช่น ประชาชน ลูกค้า และผู้ประกอบการ					
3.	กระบวนการทำงานขององค์กรสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ					

ข้อ ที่	ข้อคำถามเกี่ยวกับด้านประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard)	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) (ต่อ)						
4.	องค์กรมีการปรับปรุง ลดขั้นตอน และระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
5.	มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน					
มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspectives)						
1.	องค์กรมีการเพิ่มคุณค่าให้บุคลากรด้วยการใช้เครื่องมือทางการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
2.	องค์กรมีการจัดกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน					
3.	องค์กรมีความสามารถในการรักษาบุคลากรที่เก่งไว้ได้					
4.	องค์กรเปิดกว้างให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
5.	บุคลากรภายในองค์กรมีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะการศึกษาต่อในระดับคุณวุฒิที่สูงขึ้น					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข
ตารางค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม



ตารางค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามการวิจัย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามด้านข้อมูลประชากรศาสตร์

ข้อที่	ข้อความคำถามในแบบสอบถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
1.	เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง	1+1+1			1	สอดคล้อง
2.	อายุ ☐ ต่ำกว่า 25 ปี ☐ 25-35 ปี ☐ 36-45 ปี ☐ 46-55 ปี ☐ 56-60 ปี	1+1+1			1	สอดคล้อง
3.	ระดับการศึกษา ☐ อนุปริญญา/ปวส. ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโท ขึ้นไป	1+1+1			1	สอดคล้อง
4.	อาชีพ/ตำแหน่ง ☐ ข้าราชการ ประเภทบริหาร ☐ ข้าราชการ ประเภทอำนวยการ ☐ ข้าราชการ ประเภทวิชาการ ☐ ข้าราชการ ประเภททั่วไป	1+1+1			1	สอดคล้อง
5.	อายุการทำงาน ☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 6-10 ปี ☐ 11-15 ปี ☐ 16-20 ปี ☐ 21 ปี ขึ้นไป	1+1+1			1	สอดคล้อง

6.	รายได้ ☐ 15,000 บาท หรือต่ำกว่า ☐ 15,001-25,000 บาท ☐ 25,001-30,000 บาท ☐ 30,001 บาท ขึ้นไป	1+1+1			1	สอดคล้อง
----	---	-------	--	--	---	----------

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (7S ของ McKinsey)

ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (แบบจำลอง 7S ของ McKinsey)		ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
ด้านกลยุทธ์						
1	มีกระบวนการวางแผนด้านกลยุทธ์และกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	แผนการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินงาน	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	องค์กรกำหนดกลยุทธ์สอดคล้องกับเป้าหมายอย่างชัดเจน	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	องค์กรออกแบบและปรับปรุงด้านการวางแผนและนโยบาย	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	มีการถ่ายทอดกลยุทธ์องค์กรสู่แนวทางปฏิบัติตามภารกิจขององค์กรได้ดี	1+1+1			1	สอดคล้อง
ด้านโครงสร้าง						
1	มีการกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	มีการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่วางไว้	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	องค์กรมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	องค์กรมีการแบ่งสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	จำนวนบุคลากรมีปริมาณเพียงพอและเหมาะสมกับภาระงาน	1+1+1			1	สอดคล้อง

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร (แบบจำลอง 7S ของ McKinsey)		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
ด้านระบบ						
1	มีการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนอย่าง ชัดเจน	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	มีการใช้ระบบการปฏิบัติงานแบบ ออนไลน์	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	มีระบบสารสนเทศที่เพียงพอต่อการ ดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ	1+1+1			1	สอดคล้อง
ด้านรูปแบบบริหาร						
1	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร อย่างเท่าเทียม	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าและทันสมัย	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ (Leadership) ใน การบริหารจัดการ	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานทำงานเป็น ทีม	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีวิธีการบริหารจัดการที่ หลากหลายและเหมาะสม กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไป	1+1+1			1	สอดคล้อง
ด้านบุคคล						
1	บุคลากรเติบโตทางอาชีพด้วย ความสามารถของตนเอง	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	มีบุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญเฉพาะ ทาง	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	องค์กรมีการส่งเสริมและสนับสนุน บุคลากรที่มีความรู้และความสามารถ	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	มีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมด้วยการจัด กิจกรรมต่าง ๆ	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ด้วยการเรียนรู้สิ่งใหม่	1+1+1			1	สอดคล้อง

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร (แบบจำลอง 7S ของ McKinsey)		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
ด้านทักษะ						
1	องค์กรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ของบุคลากร	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	องค์กรมีแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	องค์กรมีศักยภาพและได้รับรางวัลต่าง ๆ เช่น องค์กรดีเด่น หน่วยงานต้นแบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	องค์กรมีการเตรียมความพร้อมเพื่อ รับมือกับความเปลี่ยนแปลง	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	ทักษะด้านปฏิสัมพันธ์ใช้ในการให้บริการ ขององค์กร เช่น การบริการประชาชน	1+1+1			1	สอดคล้อง
ด้านค่านิยมร่วม						
1	บุคลากรในองค์กรมีการปฏิบัติ พฤติกรรมตามกัน เช่น ยึดหลักความ ถูกต้องและความสุจริต	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	องค์กรสื่อสารถึงค่านิยมร่วมและผลักดัน ให้บุคลากรคิดหรือปฏิบัติในสิ่งเดียวกัน	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	วัฒนธรรมองค์กรเป็นกระจกสะท้อน ภาพรวมขององค์กร	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	วัฒนธรรมองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ หากได้รับการสนับสนุนด้านความคิดริเริ่ม อย่างสร้างสรรค์	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน การกำหนดกลยุทธ์ด้านค่านิยมร่วม	1+1+1			1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP)

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจ ความเปลี่ยนแปลง (STEEP)		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
ด้านสังคม						
1	รูปแบบและวิถีชีวิตของมนุษย์ เปลี่ยนแปลงไป	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	สังคมเปิดกว้างให้ผู้คนได้แสดงศักยภาพ ของตนเองอย่างเต็มที่แม้จะมีความ แตกต่างเรื่องเพศและอายุ	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	ผู้คนที่ต้องการทำงานในองค์กรที่มีความ ยืดหยุ่น	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	ภาษาและการสื่อสารมีความสำคัญในการ ประกอบอาชีพ	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	ผู้คนให้คุณค่าแก่วัฒนธรรมท้องถิ่น	1+1+1			1	สอดคล้อง
ด้านเทคโนโลยี						
1	เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานเข้าถึงผู้คนมากขึ้น เช่น อินเทอร์เน็ต	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	นวัตกรรมใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	แนวโน้ม (Trend) ด้านเทคโนโลยี เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	มีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อทดแทนมนุษย์	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	มีการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อลด ขั้นตอนที่ไม่จำเป็น	1+1+1			1	สอดคล้อง
ด้านเศรษฐกิจ						
1	อัตราการจ้างงานสวนทางกับปริมาณคน ว่างงาน	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	หลังโควิด-19 มีการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง ของภาคการท่องเที่ยว	1+1+1			1	สอดคล้อง

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจ ความเปลี่ยนแปลง (STEEP)		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
3	ความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจไทยเกิด จากเศรษฐกิจโลกที่มีแนวโน้มเติบโตใน อัตราต่ำ	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	ค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้นทำให้มีค่าใช้จ่าย เพิ่มมากขึ้น	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	มาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐจะ เป็นแรงผลักดันเพิ่มเติมที่สนับสนุนให้ GDP สามารถเติบโตต่อเนื่อง	1+1+1			1	สอดคล้อง
ด้านสิ่งแวดล้อม						
1	น้ำและอากาศที่ปนเปื้อนมลพิษเป็น ปัญหาระดับมหภาค การดำเนินการที่ เกี่ยวข้องกับการเผาไหม้และการปล่อย ก๊าซพิษได้รับการควบคุมอย่างเคร่งครัด	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	มีการรณรงค์การทิ้งขยะโดยการแยก ประเภทและการจัดการขยะให้ถูกวิธี เนื่องจากปริมาณขยะเพิ่มขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	มีการพยากรณ์และวางแผนล่วงหน้าเพื่อ รับมือกับวิกฤตและความแปรปรวนของ สภาพอากาศที่เปลี่ยนแปลงทวีคูณมาก ขึ้น	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	ภาวะโลกร้อนทำให้มีกฎระเบียบเพื่อ ควบคุมการผลิตและเพื่อเป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	มีการอพยพเข้าสู่เขตเมืองเพื่อหางานหรือ ติดต่อกัน เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่อยู่ ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล	1+1+1			1	สอดคล้อง
ด้านนโยบาย						
1	มีเครื่องมือในการตัดสินใจทางนโยบาย ที่เหมาะสมในการกำหนดแนวนโยบาย	1+1+1			1	สอดคล้อง

ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยเครื่องมือสำรวจ ความเปลี่ยนแปลง (STEEP)		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
	เช่น การวิเคราะห์และประเมินผล ตัวชี้วัด					
2	มีระเบียบและกฎหมายในการจัดซื้อจัด จ้างที่ช่วยเพิ่มโอกาสให้ธุรกิจใหม่ๆ ได้ เติบโต	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	นโยบายการปฏิรูปการบริหารจัดการ ภาครัฐ ทำให้องค์การต้องบริหารงาน ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	มีการสนับสนุนให้มีการวิจัย ศึกษาและ รับฟังความคิดเห็นของ ภาคประชาชน	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	มีข้อกำหนดในการแก้ไขความล้มเหลวของ ระบบตลาด เช่น การเลือกใช้กฎหมาย และนโยบาย	1+1+1			1	สอดคล้อง

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านประสิทธิภาพขององค์กร (Balance Scorecard)

ข้อคำถามเกี่ยวกับด้านประสิทธิภาพของ องค์กร (Balance Scorecard)		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
มุมมองด้านการเงิน						
1	มีการวางแผนด้านงบประมาณให้ สอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจของ องค์กร	1+1+1				สอดคล้อง
2	มีการบริหารงบประมาณอย่างมีคุณภาพ มีความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	มีการศึกษากลยุทธ์และวางแผนด้าน การเงินอย่างรอบคอบ	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	มีการกำหนดมาตรการ การควบคุมและ การดำเนินการด้านการเงินอย่างเคร่งครัด	1+1+1			1	สอดคล้อง

ข้อคำถามเกี่ยวกับด้านประสิทธิภาพของ องค์การ (Balance Scorecard)		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
5	มีการตรวจสอบบัญชีเพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้ได้คุณภาพและเกิดความคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์	1+1+1			1	สอดคล้อง
มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ						
1	ผู้รับบริการมีความพึงพอใจเมื่อใช้บริการหรือติดต่อประสานงานกับองค์การ	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	องค์การมีการแก้ไขปัญหาเมื่อเกิดการร้องเรียนของผู้รับบริการ	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	องค์การสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	องค์การให้บริการสาธารณะด้วยหลักของประชาธิปไตย	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	องค์การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือประชาชน	1+1+1			1	สอดคล้อง
มุมมองด้านกระบวนการภายใน						
1	องค์การมีการบริหารจัดการภายในอย่างเป็นระบบและชัดเจน	1+1+1			1	สอดคล้อง
2	มีการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลภายนอก เช่น ประชาชน ลูกค้า และผู้ประกอบการ	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	กระบวนการทำงานขององค์การสร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	องค์การมีการปรับปรุง ลดขั้นตอน และระยะเวลาในการดำเนินงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน	1+1+1			1	สอดคล้อง
มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์การ						
1	องค์การมีการเพิ่มคุณค่าให้บุคลากรด้วยการใช้เครื่องมือทางการจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1+1+1			1	สอดคล้อง

ข้อคำถามเกี่ยวกับด้านประสิทธิภาพของ องค์การ (Balance Scorecard)		ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปลผล
		+1	0	-1		
2	องค์การมีการจัดกิจกรรมอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน	1+1+1			1	สอดคล้อง
3	องค์การมีความสามารถในการรักษา บุคลากรที่เก่งไว้ได้	1+1+1			1	สอดคล้อง
4	องค์การเปิดกว้างให้บุคลากรมีความคิด สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	1+1+1			1	สอดคล้อง
5	บุคลากรภายในองค์การมีความ กระตือรือร้นและสนใจที่จะการศึกษาต่อ ในระดับคุณวุฒิที่สูงขึ้น	1+1+1			1	สอดคล้อง



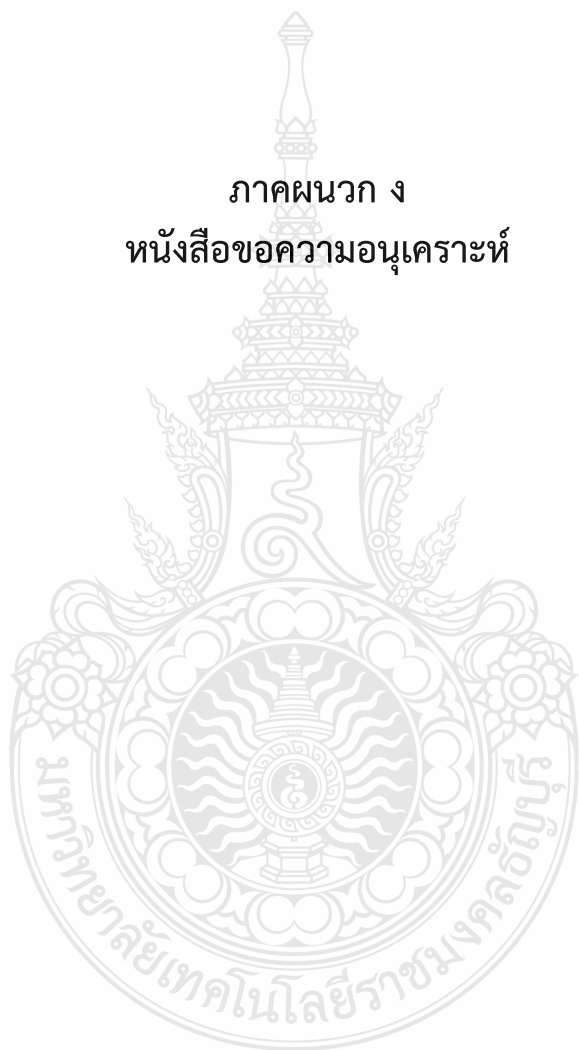
ภาคผนวก ค
ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability Statistics)

แบบสอบถาม	Cronbach's α
แบบจำลอง 7s ของ McKinsey	
ด้านกลยุทธ์	0.961
ด้านโครงสร้าง	0.872
ด้านระบบ	0.899
ด้านรูปแบบบริหาร	0.934
ด้านบุคคล	0.923
ด้านทักษะ	0.946
ด้านค่านิยมร่วม	0.956
เครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEOP)	
ด้านสังคม	0.861
ด้านเทคโนโลยี	0.873
ด้านเศรษฐกิจ	0.899
ด้านสิ่งแวดล้อม	0.892
ด้านนโยบาย	0.918
ประสิทธิภาพองค์กร	
มุมมองด้านการเงิน	0.966
มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ	0.961
มุมมองด้านกระบวนการภายใน	0.953
มุมมองด้านการเรียนรู้ขององค์กร	0.923
รวม	0.989

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์



ที่ อว ๐๖๔๙.๐๖/๒๙๓๖



คณะกรรมการธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
สำนักคณบดี สำนักคณบดี
จัดพิมพ์ฉบับที่ ๑๖๔๑๐

พฤษภาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ คัมภีร์ศิริวัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอุทัย ใจหลวง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แบบจำลอง 7s ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ ธีระศิริโชติและ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล จิตรเชื้อ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย อัครชนนกุลอย่างถึง

ขอแสดงความนับถือ

อัครชนนกุล
(อาจารย์อัคร ชัยแสง)

ผู้ช่วยคณบดีโครงการบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๔๔๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๔๔๖

ผู้ประสานงาน นางสาวอุทัย ใจหลวง

โทร. ๐๒๕ ๔๕๔๔ ๖๐๔๙

ที่ ๘๖ ๐๖๔๙.๐๖/๒๓๓๓



คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐



พฤศจิกายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรเมธ นิมจิตรดี

ซึ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวอุทัย ใจพลวง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "แบบจำลอง 7s ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ" โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศร ตรีศิริโชติและ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล จิตรเหนือ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษา มีความประสงค์ขอร้องความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย การขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

อิศร นิมจิตรดี

(อาจารย์ผู้สอน ภาควิชา)

ผู้อำนวยการศูนย์โครงการบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวอุทัย ใจพลวง

โทร. ๐๙๕ ๙๙๙ ๖๐๙๙

ที่ ยว ๐๖๔๙.๐๖/๒๐๒๕



คณะกรรมการธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

ทำ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน อาจารย์ ดร.ณัฐปภัสร์ จุ้ยเจริญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

๒. แบบฟอร์มการตรวจ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวฤทัย ใจหลวง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แบบจำลอง 7s ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิฑิต ศรีศิริโชติและ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นฤมล จิตรนื้อ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อบรรณัฐสู่สู่การทำการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย ขอขอบคุณเป็นอย่าง

ขอแสดงความนับถือ

อติพร พงษ์แก้ว

(อาจารย์อติพร พงษ์แก้ว)

ผู้อำนวยการศูนย์โครงการบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน
คณะบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๑๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวฤทัย ใจหลวง

โทร. ๐๙๕ ๙๕๔ ๖๐๔๙

(ฉบับร่าง)



ที่ ศว. ๐๖๔๙.๐๖/๒๕๖๓

คณะกรรมการธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
คำขอคองทก อำเภอลองทอว
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน อธิการมหาวิทยาลัย

ด้วย นางสาวกัญญา ใจหลวง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิชา ๐๕-๓๑๐-๓๐๒ การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "แบบจำลอง 7s ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ"

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อยืนยันสู่สุดท้ายการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวกัญญา ใจหลวง)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นันทิยา ภูมิพิตร
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๕๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวกัญญา ใจหลวง

โทร. ๐๒๕ ๕๕๕ ๖๐๕๙

ใบขอรับ
พร.๕๕
18/12/๖6
๑๒๕๕๕๕๕



กรมการอุดมศึกษา
เลขที่ 15-6.ค-2566
วันที่ 12.48
เวลา

ที่ อว. ๐๒๕๙.๐๒/๒๓๓๙

คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ตำบลคลองหลวง อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ด้วย นางสาวกัญญา ไชยทอง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิชา ๐๕-๓๓๐-๗๐๒ การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "แบบจำลอง 7s ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยมีเครื่องมือสำรวจความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวประกอบ" โดยไม่มีเครื่องหมายการค้า

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ที่จะขอความอนุเคราะห์ ขออนุญาตจากท่านในการแจกแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

กัญญา ไชยทอง

(อาจารย์ศรีกรร อามแสง)

ผู้ช่วยคณบดีโครงการบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๘๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๘๖

ผู้ประสานงาน นางสาวกัญญา ไชยทอง

โทร. ๐๙๕ ๙๕๙ ๖๐๔๙

นางสาวกัญญา ไชยทอง

๐๔ ๒๙ ๑๘๐๔

(ลับ)



ที่ ฮว. ๐๖๔๙.๐๖/๖๓๓๕

คณะกรรมการธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ค่านอกคลองหก อำเภอคลองหลวง
จังหวัดปทุมธานี ๑๒๑๑๐



๐๐๐๓ พฤศจิกายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตแจกแบบสอบถามเพื่อทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานการทูลวงรณบทที่ ๑ (ปทุมธานี)

ด้วย นางสาวฤทัย ใจหลวง นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ขออนุญาต แจกแบบสอบถาม เพื่อนำไปเป็นข้อมูลประกอบการศึกษา วิชา ๐๕-๓๓๐-๓๐๒ การค้นคว้าอิสระ เรื่อง "แบบจำลอง 7s ของ McKinsey ต่อประสิทธิภาพขององค์การภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยมีเครื่องมือ ดำรงความเปลี่ยนแปลง (STEEP) เป็นตัวแปรกำกับ"

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์ ขออนุญาตจากท่านในการแจก แบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณอย่างยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

ศิริพร ชื่นชม

(นางสาวศิริพร ชื่นชม)

ผู้ช่วยคณบดีโครงการบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

สำนักงานโครงการปริญญาโท

โทร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๓๕-๖

โทรสาร. ๐ ๒๕๔๙ ๔๘๓๖

ผู้ประสานงาน นางสาวฤทัย ใจหลวง

โทร. ๐๒๕ ๓๕๔ ๖๐๔๙

ศีก. 12/12/๖๖

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวฤทัย ใจหลวง
วัน เดือน ปีเกิด	2 มิถุนายน 2540
ที่อยู่	87/9 ม.7 ต.ลำลูกกา อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี 12150
การศึกษา	ปริญญาตรี คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปริญญาโท คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ประสบการณ์ทำงาน	ปัจจุบัน นักจัดการงานทั่วไป
เบอร์โทรศัพท์	095-754-6049
อีเมล	Ruethai_j@mail.rmutt.ac.th

