

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การ  
ตามกรอบแนวคิด 7s ของ McKinseyกรณีศึกษา โรงเรียนนายร้อยตำรวจ <sup>1</sup>  
The influence of McKinsey 7s concept to achievement  
of organization development: A case study of Royal Police Cadet Academy.

สาวิตรี กัณทา <sup>2</sup>

## บทคัดย่อ

บทความเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพรรณนาความสำเร็จในการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยตามกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey กับการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 90 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิเชิงสัดส่วนและการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์ความเชื่อถือได้ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน) และสถิติเชิงอ้างอิง (การทดสอบค่าที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ) ผลจากการวิเคราะห์พบว่า การพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ มีแนวโน้มประสบความสำเร็จในระดับมาก ข้าราชการตำรวจมีทัศนคติต่อกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey อยู่ในระดับมาก ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการรับราชการ รายได้ ตำแหน่ง และการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน ทำให้ทัศนคติต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจไม่แตกต่างกัน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ได้แก่ ระบบการปฏิบัติงาน และค่านิยมร่วม

**คำสำคัญ** โรงเรียนนายร้อยตำรวจ, การพัฒนาองค์การ, แมคคินซีย์ 7s

---

<sup>1</sup> บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey กรณีศึกษา โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

<sup>2</sup> นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวิปริญญาโท หลักสูตรทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## ABSTRACT

The study aimed to describe the achievement of organization development of Royal Police Cadet Academy and its causal relations with McKinsey 7s factors. Through survey research, the samples consisted of 90 participants that were selected by proportional stratified random sampling and simple random sampling. Reliability-tested questionnaire was the research instrument. Data collected were analyzed via descriptive statistics (mean and standard deviation) and inferential statistics (t-test, analysis of variance, multiple comparison tests, and multiple regression analysis). The findings indicated that the achievement of organization development of Royal Police Cadet Academy was at high range. So do police officials' viewpoints on McKinsey 7s factors. Of personal characteristics, sex, age, educational level, working duration, income, position, and authority caused no difference on the achievement of organization development of Royal Police Cadet Academy. Working systems and shared value were its influencing factors.

**Key words** : Royal Police Cadet Academy, Organization development, McKinsey 7s

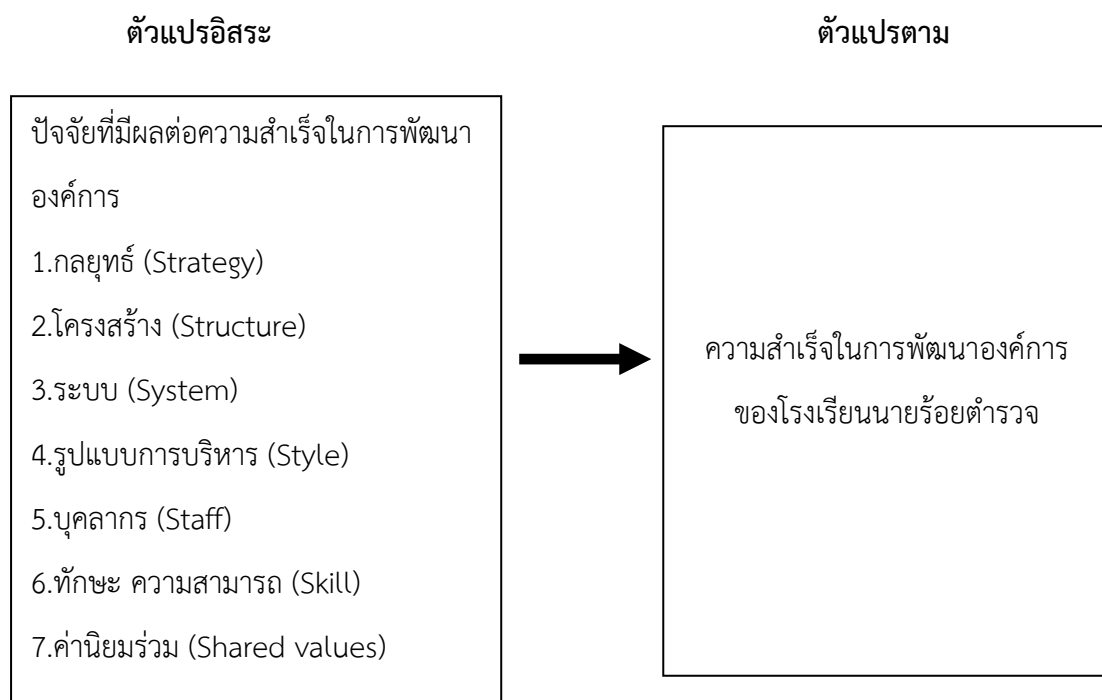
## บทนำ

โรงเรียนนายร้อยตำรวจ เป็นสถาบันศึกษาเฉพาะทางด้านวิชาชีพตำรวจ มีวัตถุประสงค์ เพื่อผลิตบุคลากรในวิชาชีพตำรวจ ตามความต้องการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน การวิจัย การฝึกอบรม และการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม โดยเน้นทักษะความเชี่ยวชาญด้านการบังคับใช้กฎหมาย และวิชาชีพตำรวจเป็นสำคัญ หลักสูตรนักเรียนนายร้อยตำรวจมุ่งเน้น การศึกษาอบรมให้นักเรียนนายร้อยตำรวจมีวิชาความรู้และการอบรมหล่อหลอมคุณลักษณะอันดีใน 3 ด้าน ได้แก่ 1.มีความรู้ทางวิชาการพื้นฐาน 2.มีความรู้ทางวิชาชีพ ที่เป็นความรู้เฉพาะในด้านตำรวจ 3.มีบุคลิกลักษณะและมีภาวะความเป็นผู้นำตำรวจ มีคุณลักษณะทางร่างกายและจิตใจที่เหมาะสมจะเป็น นายตำรวจสัญญาบัตร และมีคุณธรรมจริยธรรม ภายใต้โลกยุคโลกาภิวัตน์ เศรษฐกิจและสังคมจะมีความผันผวนอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารของโรงเรียนนายร้อยตำรวจจึงได้ดำเนินการกำหนดทิศทางและการพัฒนาการดำเนินงานของสถาบันตามพันธกิจ (Mission) ของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ และได้จัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนนายร้อยตำรวจ พ.ศ.2560-2564 (ฉบับปรับปรุง) ขึ้นมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามผลที่ได้คาดหวัง จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารราชการของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ผู้ศึกษาพบว่า ผู้บริหารได้มีการนำแนวคิด 7s ของ McKinsey ซึ่งเป็นแนวคิดที่ยอมรับกันในระดับสากลว่า เป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาให้เป็นองค์กรมีคุณภาพสูง มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร แล้วได้มีการนำมาใช้ในการปรับปรุงแผนพัฒนาโรงเรียนนายร้อยตำรวจฉบับปัจจุบัน แต่ยังไม่มีการติดตามหรือประเมินผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาฉบับดังกล่าวแต่อย่างใด ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้า หัวข้อเรื่อง “ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามกรอบแนวคิดของ McKinsey กรณีศึกษา โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ” เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มสมรรถภาพในการบริหารจัดการและนำไปปรับใช้กับสถาบันการฝึกอบรมอื่นในอนาคต และจะมีประโยชน์ต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เนื่องจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจเป็นหน่วยงานหลักด้านการศึกษา ที่ทำหน้าที่ผลิตนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรเพียงแห่งเดียวของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยการวิเคราะห์ตามหลักวิชาการตามแนวคิด 7s ของ McKinsey มาพัฒนาในด้านวิชาการ พัฒนาทางการศึกษา ส่งเสริมวิชาการ และวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อการผลิตบุคลากรที่มีทักษะความเชี่ยวชาญด้านการบังคับใช้กฎหมาย และวิชาชีพตำรวจให้แก่สำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อพรรณนาความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ
2. เพื่อพรรณนารอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ
3. เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยตามกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey กับการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

## กรอบแนวคิดในการศึกษา



## วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้การออกแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและแก้ไขปรับปรุงแล้วนำไปทดสอบหาความเชื่อมั่น (Pre-test) กับบุคลากรตำรวจ จำนวน 40 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ได้นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่า  $\alpha=0.96$  จากนั้นได้ทำการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 90 คน ที่มาจกวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิเชิงสัดส่วนและการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple regression analysis)

## สรุปผลการศึกษา

1. การพัฒนาองค์กรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจประสบความสำเร็จในระดับมาก ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามให้ความพอใจในด้านการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโครงสร้าง ด้านการนำองค์กร ด้านการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์กร ด้านการพัฒนาทีม และด้านการพัฒนากระบวนการ ตามลำดับ

2. ทิศนะต่อกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละปัจจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพอใจเรื่อง

ค่านิยมร่วมมากที่สุด รองลงมา คือ ทักษะ รูปแบบการบริหาร โครงสร้างขององค์การ ระบบการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงาน กลยุทธ์ และบุคลากร ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการรับราชการ รายได้ ตำแหน่ง และการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อย ตำรวจมี ดังนี้

ด้านการนำองค์การ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับตำแหน่งและการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจด้านการนำองค์การไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่นที่เหลือทำให้มีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจด้านการนำองค์การแตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาโครงสร้าง พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการรับราชการ รายได้ ตำแหน่ง และการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ด้านการพัฒนาโครงสร้างไม่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานขององค์การ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทั้งหมด (ยกเว้นอายุ) มีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ด้านการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนากระบวนการ พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการรับราชการ รายได้ ตำแหน่ง และการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ด้านการพัฒนากระบวนการไม่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การ พบว่า ข้าราชการตำรวจที่มีเพศที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจด้านการพัฒนาวัฒนธรรมขององค์การแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลเกี่ยวกับอายุ ระดับการศึกษา อายุการรับราชการ รายได้ ตำแหน่ง และการปฏิบัติหน้าที่ที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ด้านการพัฒนาวัฒนธรรมที่ไม่แตกต่างกัน

ด้านการพัฒนาทีมงาน พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการรับราชการ รายได้ ตำแหน่ง และการปฏิบัติหน้าที่ที่ต่างกัน มีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ด้านการพัฒนาทีมงานที่ไม่แตกต่างกัน

4. ข้าราชการตำรวจที่มีเพศแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อกกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ของการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจไม่แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่นที่เหลือทำให้มีทัศนคติต่อกกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ของการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจแตกต่างกัน

5. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ กรอบ แนวคิด 7s ของ McKinsey ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติการ รูปแบบการบริหารงาน บุคลากร ทักษะ ความสามารถ และค่านิยมร่วม และตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จของการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ในภาพรวม พบว่า

ระบบการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนนายร้อยตำรวจมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ค่านิยมร่วม

## อภิปรายผล

1. การพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจประสบความสำเร็จในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า การพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ปี 2560-2564 (ฉบับปรับปรุง) ที่ได้มีการศึกษาและปรับปรุงแผนพัฒนาฉบับดังกล่าว โดยผู้บริหารได้ให้ความสำคัญกับการนำองค์การ โครงสร้างขององค์การ ความสามารถของบุคลากร การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรม อีกทั้ง บุคลากรภายในองค์การได้ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สุন্নทหา สุเทศ (2560,บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการพัฒนาองค์การและบุคลากรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ พบว่า ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนายร้อยตำรวจในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. ทักษะต่อกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจอยู่ในระดับมาก เป็นไปตามสมมติฐาน ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า การพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่งได้มีการนำกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey มาใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในเป็นหลัก จึงทำให้ผลการศึกษาปรากฏดังกล่าว ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปันจจารีย์ พองแพร์(2559,บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี ที่พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์ ทักษะความสามารถ ระบบ โครงสร้าง มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

3. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการรับราชการ รายได้ ตำแหน่ง และการปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกัน มีทักษะต่อการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีทักษะต่อการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า บุคลากรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจถูกหล่อหลอมให้มีแนวคิดที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุন্নทหา สุเทศ (2560,บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการพัฒนาองค์การและบุคลากรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความเห็นต่อประสิทธิผลการพัฒนาองค์การและบุคลากรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ปันจจารีย์ พองแพร์ (2559,บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี ซึ่งได้ผลการศึกษเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ระดับการศึกษา ไม่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ไม่พบความแตกต่าง

4. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการรับราชการ รายได้ ตำแหน่ง และการปฏิบัติหน้าที่ที่แตกต่างกันมีทัศนคติต่อกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ และตำแหน่งแตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติที่มีต่อกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับการศึกษาของ นีรนุช หนูนภักดี (2552,บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลสามโก้ อำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง พบว่าพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่การงาน ประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลแตกต่างกัน สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ระดับการศึกษา อายุการรับราชการ รายได้และการปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกัน มีผลต่อทัศนคติที่มีต่อกรอบแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับกับผลการศึกษาของ ปณิตาธิ์ย์ ฟองแพร์ (2559,บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี พบว่า อายุระยะเวลาทำงาน รายได้ มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อรนิษฐ์ แสงทองสุข (2560,บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุระยะเวลาในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีแตกต่างกัน

5. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจตามกรอบ 7s ของ McKinsey ในด้านต่างๆ เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ กับความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง รูปแบบการบริหาร บุคลากรและทักษะความสามารถ ไม่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นลพรรณ บุญฤทธิ์ (2558,บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ด้านกลยุทธ์ รูปแบบของการบริหาร บุคลากร ไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ส่วนปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงานและค่านิยมร่วม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ด้วยนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ปณิตาธิ์ย์ ฟองแพร์ (2559,บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง กรณีศึกษา ธนาคารยูโอบี พบว่า ปัจจัยค่านิยมร่วม และระบบ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในธนาคารยูโอบี

### ข้อเสนอแนะในการวิจัย

จากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์การของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ผู้ศึกษาขอเสนอแนะออกเป็น 2 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยที่ควรส่งเสริม ได้แก่ ด้านระบบการปฏิบัติงาน และด้านค่านิยมร่วม
  - 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ด้านระบบการปฏิบัติงาน ควรมีการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับระบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับโครงสร้างของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ เพื่อให้การทำงานเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

ด้านค่านิยมร่วม ควรเสริมสร้างค่านิยมร่วม เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์การในการปลูกฝังแนวประพฤติปฏิบัติในหมู่คณะของบุคลากรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

#### 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ด้านระบบการปฏิบัติงาน จัดการอบรม แนะนำให้แก่บุคลากรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจเกี่ยวกับนโยบายที่ผู้นำได้กำหนดระบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ทำความเข้าใจและรับทราบระบบการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานที่เป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพอย่างสูงที่สุด

ด้านค่านิยมร่วม มีการจัดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมและสร้างความภาคภูมิใจ เกิดความผูกพันให้กับบุคลากรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

2. ปัจจัยที่ควรปรับปรุง ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านรูปแบบการบริหารงาน ด้านบุคลากร และด้านทักษะ ความสามารถ

#### 2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ด้านกลยุทธ์ ควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ให้มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามภารกิจของโรงเรียนนายร้อยตำรวจอย่างชัดเจน โดยมีการกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม เข้าใจง่าย

ด้านโครงสร้าง ควรปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนนายร้อยตำรวจให้สอดคล้องกับภารกิจของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ

ด้านรูปแบบการบริหารงาน ควรมีการกำหนดรูปแบบการบริหารงานเพื่อเป็นการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน

ด้านบุคลากร และด้านทักษะ ความสามารถ ควรมีการจัดการฝึก การอบรมและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะ ความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ สร้างความเสมอภาคให้กับบุคลากรในโรงเรียนนายร้อยตำรวจ มีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติให้กับบุคลากรเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ

#### 2.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ด้านกลยุทธ์ มีการวางแผนการปฏิบัติงานในแต่ละระดับอย่างเป็นรูปธรรม และมีการจัดการอบรมเพื่อทำความเข้าใจในขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายของโรงเรียนนายร้อยตำรวจบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านโครงสร้าง บุคลากรต้องศึกษาภารกิจขององค์การ ต้องทำความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

ด้านรูปแบบการบริหารงาน บุคลากรต้องทำความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างถ่องแท้ เพื่อไม่ให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เป็นการลดขั้นตอนและเวลาในการทำงาน



ด้านบุคลากรและด้านทักษะ ความสามารถ บุคลากรต้องมีการฝึกฝน พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง มีการส่งบุคลากรออกไปอบรมหลักสูตรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในหน้าที่ของตน

### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. แนะนำให้ทำการศึกษากับตัวแปรอื่นๆ ซึ่งเป็นแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ เพื่อให้เกิดความหลากหลายและเทียบเคียงความแตกต่างของผลที่เกิดขึ้น
2. แนะนำให้ทำการศึกษากับหน่วยงานที่เป็นสถานที่สำหรับการฝึกอบรมข้าราชการตำรวจ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อจะได้นำผลการศึกษามาเปรียบเทียบกับงานนี้ ว่ามีความแตกต่างหรือสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้มาทำการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้ประสบความสำเร็จต่อไป

### เอกสารอ้างอิง

- กฤติน กุลเพ็ง. (2552). *การวางแผนและวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อการบริหารทรัพยากร มนุษย์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- กำจัด คงหนู. (2537). *วิธีการจัดการกับความขัดแย้งของศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา ที่ 5*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร).
- เกศรา รักชาติ. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน).
- จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2558). *การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: บริษัท ธันวา 4 อาร์ต จำกัด.
- จุมพล หนี มพานิช. (2556). *การบริหารและการพัฒนาองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัชชานัน แก้วชัยเจริญ. (2550). *บทบาทของครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมและวิธีการปฏิบัติตามแนวทางของ Active Learning*. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2563 จาก <http://www.itie.org>.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2547). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธาดา ราชกิจ. (2562). *การพัฒนาองค์การ (Organization Development: OD) ให้ก้าวสู่ความสำเร็จ*. สืบค้นเมื่อ 6 มิถุนายน 2563 จาก <http://www.hrnote.asia>.
- นลพรรณ บุญฤทธิ์. (2558). *ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).
- นිරนุช หนูนุกกิตติ. (2552). *ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลสามโก้ อำเภอสามโก้ จังหวัดอ่างทอง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).

ประชา ต้นเสนีย์. (2550). รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง).

ประภัสสร บุญมี. (2547). การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: สารคามการพิมพ์-สารคามเปเปอร์.

ปิ่นทारीย์ ฟองแพร่. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).

มนูญ วงศ์วาริ. (ม.ป.ป.). ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.

โรงเรียนนายร้อยตำรวจ. (2560). คำสั่งโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ที่ ๑๔๑/๒๕๖๐ เรื่อง ให้ใช้แผนพัฒนาโรงเรียนนายร้อยตำรวจ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔ (ฉบับปรับปรุง). นครปฐม: โรงเรียนนายร้อยตำรวจ.

วิทยา สุทธิพิทักษ์. (2546). วิธีแห่งโลกจิตติกล์และโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: พรินแอมมิ (ประเทศไทย).

สมยศ นาวิกการ. (2544). การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สมาน อัครภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษามัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุดารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์, เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน, และ นลินณัฐ ดีสวัสดิ์. (2560). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การ. วารสารปีที่ 10 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-เมษายน 2560 หน้า 1649-1650.

สุนันทา เลานันท์. (2553). การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์.

สุนันทา สุเทศ. (2560). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลการพัฒนาองค์การและบุคลากรของโรงเรียนนายร้อยตำรวจ. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล).

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์).

อภิสิทธิ์ กฤษเจริญ. (2551). การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเอกชนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา).

อรนิษฐ์ แสงทองสุข. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีของพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานในธุรกิจโรงแรมในประเทศไทย. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีปทุม).

อัญชลี ธรรมะวิธิกุล. (2552). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษานานาชาติ. เข้าถึงได้จาก <http://panchalee.wordpress.com/2009/03/30>.

อำนาจ วัดจินดา. (2553). ประเมินองค์การด้วย McKinsey 7s. เข้าถึงได้จาก [http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns\\_detail&ColumnID=647](http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=647).

Barnard, C. I. (1968). *The function of the executive* Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press.

Beckhard, R. (1969). *Organization Development, Strategies and Models*, Reading Mass: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

- Burke, W. & Schmidt, W.H. (1971). *Management and Organizational Development*. Personnel Administration. Vol. 34:45.
- House, E. R. (1978). *The logic of evaluation argument*. Los Angeles: UCLA Center for study of evaluation.
- Mark, M. D., Nichols J. A., Richard, B. C. (2003). *Fundamentals of Operations Management*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1998). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1999). *Identifying competencies with behavioral-event interviews*. Available from [www.eiconsortium.org/research/business\\_case\\_for\\_ei.htm](http://www.eiconsortium.org/research/business_case_for_ei.htm).
- McFarland, D.E. (1979). *Foundation & Practices (5<sup>th</sup> ed)*. New York: Macmillan Publishing Inc.
- Spencer, L. M., Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for Superior Performance*. Available from [www.joe.org/joe/1999december/iw4.html](http://www.joe.org/joe/1999december/iw4.html).
- Stewart, B., Newton, M. (1989). *An Ideological Perspective on Participation: A Case for Integration*. Journal of Organization Change Management, 2: p.16.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Worley, C. Feyerherm, A. (2003). *Reflections on the Future of OD*. Journal of Applied Behavioral Science. 39: 07-115.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.