7S McKinsey ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ[1]

The 7S McKinsey Model Affecting the Job Performance Efficiency of Personnel at the State Enterprise Policy Office

วัชรพล มนตรี[2]

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พรรณนา 7S McKinsey ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน ค่านิยมร่วม รูปแบบการบริหาร บุคลากร และทักษะ (2) พรรณนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยใช้แนวคิดของ Peterson and Plowman ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลา และต้นทุน และ (3) หาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างปัจจัยในแต่ละด้านของทฤษฎี 7S McKinsey กับแนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Peterson and Plowman ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำนวน 155 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรประมาณค่า 5 ระดับ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของ 7S McKinsey อยู่ในระดับ “จริงปานกลาง” ทุกด้าน ส่วนประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมก็อยู่ในระดับ “จริงปานกลาง” เช่นกัน โดยด้านคุณภาพได้รับการประเมินสูงที่สุด ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบของ 7S McKinsey ทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า การพัฒนาองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของ 7S McKinsey โดยเฉพาะด้านค่านิยมร่วม บุคลากร และระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การภาครัฐอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

คำสำคัญ: 7S McKinsey, ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

---

[1] บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการค้นคว้าอิสระเรื่อง 7S McKinsey ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิ

[2] นักศึกษาปริญญาโท โครงการทวิปริญญาโททางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ
คณะรัฐศาสตร์และคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Abstract

The objectives of this study were: (1) to describe the 7S McKinsey model as perceived by personnel of the State Enterprise Policy Office, which includes strategy, structure, systems, shared values, style, staff, and skills; (2) to assess the performance efficiency of the personnel based on the framework of Peterson and Plowman, comprising work quality, quantity, time, and cost; and (3) to examine the causal relationship between each component of the 7S McKinsey model and performance efficiency based on Peterson and Plowman's framework.

This research employed a quantitative research methodology. The sample consisted of 155 personnel from the State Enterprise Policy Office, selected using purposive sampling. The data were collected using a five-point Likert scale questionnaire. Descriptive statistics such as percentage, mean, and standard deviation were applied, along with multiple regression analysis.

The findings indicated that all seven components of the 7S McKinsey model were rated at a moderate level. The overall performance efficiency of the personnel was also at a moderate level, with the quality of work receiving the highest rating. The results of multiple regression analysis showed that all seven components of the 7S McKinsey model had a statistically significant positive relationship with performance efficiency at the 0.05 level.

The study suggests that developing all seven components of the 7S McKinsey model—especially shared values, staff, and systems, which were found to be highly influential—plays a crucial role in enhancing the performance efficiency of public sector personnel in a structured and sustainable manner.

Keywords : 7S McKinsey, performance efficiency

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคที่เศรษฐกิจและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความสามารถในการปรับตัวและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การภาครัฐถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงอยู่และความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวนโยบายเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่รัฐวิสาหกิจของประเทศ

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง การยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง แนวทางหนึ่งในการพัฒนาคือการนำกรอบแนวคิด 7S McKinsey ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบการปฏิบัติงาน ค่านิยมร่วม รูปแบบการบริหาร บุคลากร และทักษะ มาใช้เป็นกรอบวิเคราะห์ตัวแปรต้นที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน โดยมีแนวคิดของ Peterson and Plowman เป็นกรอบในการกำหนดตัวแปรตาม ซึ่งครอบคลุมมิติของคุณภาพ ปริมาณ เวลา และต้นทุน

องค์ประกอบทั้ง 7 ของ 7S McKinsey ช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้างและกลไกการบริหารที่มีผลต่อพฤติกรรมและผลการทำงานของบุคลากร ขณะที่การวัดผลลัพธ์การปฏิบัติงานโดยใช้กรอบ Peterson and Plowman จะช่วยให้สามารถประเมินประสิทธิภาพได้อย่างรอบด้านทั้งด้านคุณภาพการบริการ การจัดการทรัพยากร และความสามารถในการตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างทันท่วงที

การศึกษานี้จึงมุ่งวิเคราะห์เชิงลึกถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์การตามกรอบ 7S McKinsey กับผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยคาดว่าผลการวิจัยจะเป็นแนวทางสำคัญในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และส่งเสริมการดำเนินนโยบายของรัฐอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

คำถามในการวิจัย

1) ระดับ 7S McKinsey ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ อยู่ในระดับใด

2) ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (โดยวัดจากคุณภาพของงาน, ปริมาณงาน, เวลา และต้นทุน) อยู่ในระดับใด

3) การบริหารจัดการตามกรอบ 7S McKinsey ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจหรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อพรรณนา 7S McKinsey ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ (strategy), โครงสร้างองค์การ (structure), ระบบการปฏิบัติงาน (systems), ค่านิยมร่วม (shared Values), รูปแบบการบริหาร (style), บุคลากร (staff) และทักษะ (skills)

2) เพื่อพรรณนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยใช้แนวคิดของ Peterson and Plowman ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพของงาน (quality), ปริมาณงาน (quantity), เวลา (time) และต้นทุน (cost)

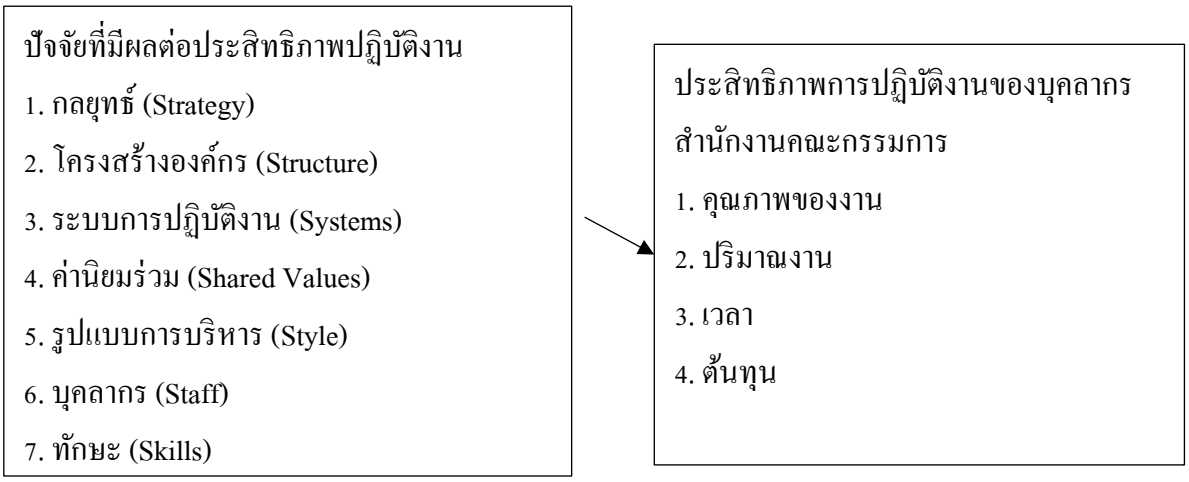
3) เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างปัจจัยในแต่ละด้านของทฤษฎี 7S McKinsey กับแนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Peterson and Plowman ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

การศึกษาเรื่อง 7S McKinsey ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับ 7S McKinsey
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน
3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
4. ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. กรอบแนวคิดในการวิจั

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง 7S McKinsey ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ มีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน โดยคัดเลือกออกมาจำนวน 155 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย การศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีตัวแปรอิสระและตัวแปรตามที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย

1) 7S McKinsey แบ่งออกเป็น 7 ข้อ

1.1) กลยุทธ์ (Strategy)

1.2) โครงสร้างองค์กร (Structure)

1.3) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems)

1.4) ค่านิยมร่วม (Shared Values)

1.5) รูปแบบการบริหาร (Style)

1.6) บุคลากร (Staff)

1.7) ทักษะ (Skills)

2) ปัจจัยแรงจูงใจภายใน แบ่งออกเป็น 5 ด้าน

2.1) ด้านความต้องการสิ่งที่ท้าทาย

2.2) ด้านความสนใจและเพลิดเพลิน

2.3) ด้านความเป็นตัวของตัวเอง

2.4) ด้านความต้องการมีความสามารถ

2.5) ด้านความมุ่งมั่น

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่

1) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน

1.1) คุณภาพของงาน

1.2) ปริมาณงาน

1.3) เวลา

1.4) ต้นทุน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นำมาสู่การสร้างกรอบแนวคิด และสร้างแบบสอบถามให้เหมาะสมกับการศึกษาในครั้งนี้ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้แบบทดสอบแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ครั้งนี้ ได้แก่แบบสอบถามเพื่อใช้เก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง แบบสอบถามลักษณะ เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) จำนวนทั้งสิ้น 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยภายใน (7s Mckinsey) ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด จำนวนทั้งสิ้น 28 ข้อ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดปลายปิด จำนวนทั้งสิ้น 16 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะ เป็นคำตอบปลายเปิด

โดยข้อคำถามที่ใช้ในการวิจัยที่ใช้คำถามเป็นระดับความเป็นจริงมีลักษณะเป็นมาตรส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ดังนี้ จริงมากที่สุด จริงมาก จริงปานกลางน้อย จริงน้อย จริงน้อยที่สุด

ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

แบบสอบถามที่เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนการสร้างดังนี้

4.1 ทบทวนวรรณกรรม จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำรา บทความวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4.2 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย และขอบเขตเนื้อหาที่จะใช้เป็นคำถามในแบบสอบถามรวมทั้งตัวแปรที่จะใช้ในการวิจัย

4.3 นิยามตัวแปร สร้างแบบสอบถามที่ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดการวิจัย

4.4 การหาความเที่ยงตรง (Validiy) ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถาม เพื่อความถูกต้องในเชิงเนื้อหา โดยการทบทวนวรรณกรรม การตรวจสอบเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก่อนนำมาทดลองใช้

4.5 การทดสอบ ความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้ ความเชื่อมั่น (reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (try-out) กับบุคคลที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อตรวจสอบความเข้าใจของผู้ตอบที่มีต่อคำถาม ลำดับของคำถาม ความถูกต้องของคำถาม แล้วนำมาแก้ไขข้อบกพร่องก่อนออกเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาช

(Cronbach's Coefficient Alpha, อ้างถึงบุญเรียง, 2543, หน้า 58-60) โดยคำถามที่มีค่า Cronbach's Coefficient Alpha 9 ต่ำกว่า 0.6 จะถูกตัดทิ้ง ผลการทดสอบ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา ของครอนบาส (Cronbach's Coefficient Alpha) เท่ากับ 95.90 %หรือมีค่าความเชื่อมั่น ที่ยอมรับได้ ร้อยละ 95.90 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ ผู้วิจัยจึงได้ นำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป แบบสอบถามปัจจัยแรงจูงใจภายใน

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ประเภท โดยผู้วิจัยมีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ จำนวน 155 คน การแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลนั้นรวบรวมจนครบจำนวน 155 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ100 ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปประมวลผลการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ 7S McKinsey กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจากเอกสารรายงาน ตลอดจนรายงานการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เอกสาร ตำรา วิทยานิพนธ์ รายงานการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเอง และจากวารสารของหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด หนังสือพิมพ์ รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลจากอินเตอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและการวิเคราะห์สรุปผล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่ออธิบายระดับลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลระดับความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และความเห็นเกี่ยวกับ 7S McKinsey ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลาการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) เพื่ออธิบายลักษณะของข้อมูลด้วยค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistic) เพื่อพยากรณ์ถึง 7S McKinsey ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

3) นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปตารางประกอบความเรียง

ผลการศึกษา

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อพรรณนา 7S McKinsey ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ (strategy), โครงสร้างองค์การ (structure), ระบบการปฏิบัติงาน (systems), ค่านิยมร่วม (shared Values), รูปแบบการบริหาร (style), บุคลากร (staff) และทักษะ (skills)

จากผลการวิจัย พบว่าระดับของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของ 7S McKinsey อยู่ในระดับความเป็นจริงปานกลางทั้งหมด โดยองค์ประกอบที่ได้รับค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ระบบการปฏิบัติงาน (systems) และทักษะ (skills) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจให้ความสำคัญกับการมีระบบที่ชัดเจน เป็นมาตรฐาน และสามารถพัฒนาให้มีประสิทธิภาพได้ รวมถึงมีความสามารถเฉพาะด้านและการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับภาระงานที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McKinsey ที่เน้นความสอดคล้องระหว่างกระบวนการ (process) และขีดความสามารถของบุคลากร (People Capability) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จในองค์การได้อย่างเป็นระบบ

ในด้านกลยุทธ์ (strategy) แม้จะอยู่ในระดับความเป็นจริงปานกลาง แต่มีจุดเด่นตรงที่กลยุทธ์ขององค์การสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงได้พอสมควร อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ยังต้องได้รับการสื่อสารและถ่ายทอดไปยังบุคลากรในระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง

สำหรับโครงสร้างองค์การ (structure) แม้จะอยู่ในระดับความเป็นจริงปานกลางเช่นกัน แต่ประเด็นสำคัญที่พบคือ โครงสร้างมีส่วนช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และมีการกระจายอำนาจเหมาะสม ซึ่งเป็นสัญญาณที่ดีของการจัดองค์การที่ไม่รวมศูนย์และส่งเสริมการตัดสินใจระดับปฏิบัติการตามหลักการของ McKinsey

ค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งถือเป็นแกนกลางในโมเดล 7S กลับได้รับการประเมินในระดับความเป็นจริงที่ต่ำกว่าด้านอื่น ๆ แสดงให้เห็นถึงช่องว่างในเรื่องของความเชื่อ ความเข้าใจร่วม และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน ค่านิยมที่ชัดเจนมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเชื่อมโยงทิศทางขององค์การและพฤติกรรมของบุคลากรให้สอดคล้องกันอย่างกลมกลืน ซึ่งตามแนวคิดของ McKinsey ค่านิยมร่วมที่แข็งแกร่งจะสร้างพลังขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

ในด้านรูปแบบการบริหาร (style) ผู้บริหารได้รับการยอมรับว่ามีบทบาทในการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีสไตล์ที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งอยู่ในระดับความเป็นจริงปานกลางเช่นกัน ทั้งนี้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการสนับสนุนในแนวทาง Bottom-Up จะช่วยเพิ่มระดับความเป็นจริงให้ดีขึ้นได้อีก

สุดท้าย ด้านบุคลากร (staff) อยู่ในระดับความเป็นจริงปานกลาง โดยเฉพาะในประเด็นการได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม รวมถึงการสรรหาคนที่มีคุณภาพอย่างไรก็ตาม การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบยังมีโอกาสปรับปรุงได้อีกมาก

กล่าวโดยสรุป ระดับของ 7S McKinsey ในทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับความเป็นจริงปานกลาง ซึ่งแสดงถึงพื้นฐานการบริหารที่มั่นคง แต่ยังต้องการการพัฒนาเพิ่มเติมในด้านการสร้างค่านิยมร่วมและความชัดเจนของกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกองค์ประกอบสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างบูรณาการ และส่งผลต่อประสิทธิภาพโดยรวมขององค์การได้อย่างสูงสุด

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อพรรณนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยใช้แนวคิดของ Peterson and Plowman ซึ่งประกอบด้วย คุณภาพของงาน (quality), ปริมาณงาน (quantity), เวลา (time) และต้นทุน (cost)

ผลการวิจัยพบว่าระดับความเป็นจริงของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีระดับความเป็นจริงสูงที่สุด คือ ด้านคุณภาพงาน (quality) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Peterson and Plowman ที่ให้ความสำคัญกับความถูกต้อง แม่นยำ และมาตรฐานของผลงานเป็นลำดับแรก การที่บุคลากรมีทักษะและสามารถลดข้อผิดพลาด รวมทั้งมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพงาน จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงความตั้งใจของบุคลากรในการส่งมอบผลงานที่มีคุณภาพให้แก่องค์การ

ในด้านปริมาณงาน (quantity) และด้านเวลา (time) ก็อยู่ในระดับความเป็นจริงปานกลาง โดยพบว่าแม้บุคลากรจะสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมาย และสามารถเพิ่มปริมาณงานเมื่อจำเป็น แต่ยังมีข้อจำกัดบางประการในด้านการบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด โดยเฉพาะในประเด็นของการปฏิบัติงานให้เสร็จตามกรอบเวลา

ด้านต้นทุน (cost) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้รับระดับความเป็นจริงต่ำที่สุด สะท้อนถึงโอกาสในการพัฒนาในเรื่องการใช้ทรัพยากรและการบริหารงบประมาณให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บุคลากรแม้จะพยายามใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น แต่ยังมีความท้าทายในการปรับปรุงระบบภายในเพื่อสนับสนุนเป้าหมายนี้อย่างเป็นรูปธรรม

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจโดยใช้แนวคิดของ Peterson and Plowman มีความแข็งแกร่งด้านคุณภาพของผลงานเป็นหลัก ขณะที่ด้านเวลาและต้นทุนเป็นจุดที่ควรได้รับการปรับปรุงและสนับสนุนเชิงระบบเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างปัจจัยในแต่ละด้านของทฤษฎี 7S McKinsey กับแนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Peterson and Plowman ของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

ผลการวิเคราะห์เชิงถดถอยพหุคูณพบว่า องค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของ 7S McKinsey ได้แก่ กลยุทธ์ (strategy), โครงสร้างองค์การ (structure), ระบบการปฏิบัติงาน (systems), ค่านิยมร่วม (shared Values), รูปแบบการบริหาร (style), บุคลากร (staff) และทักษะ (skills) ล้วนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความเป็นจริงของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ เวลา และต้นทุน

โดยมีค่าความสามารถในการอธิบายร่วมกัน (Adjusted R^2) ถึงร้อยละ 81.9 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับสูงมาก สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของปัจจัยทั้ง 7 ต่อประสิทธิภาพของบุคลากรในองค์การภาครัฐได้อย่างชัดเจน

ในด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงที่สุดในสมการ แสดงให้เห็นถึงบทบาทของการมีเป้าหมาย ทิศทาง และวัฒนธรรมที่ชัดเจนร่วมกันของบุคลากรต่อความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยในบทที่ 4 พบว่าระดับความเป็นจริงของค่านิยมร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งหมายความว่าแม้จะยังไม่สูงมาก แต่การมีค่านิยมที่ส่งเสริมแรงจูงใจ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน และการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ ยังคงมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพโดยรวมของบุคลากร

ในด้านบุคลากร (staff) พบว่าการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและการให้โอกาสในการฝึกอบรม มีระดับความเป็นจริงในระดับปานกลาง แต่สามารถส่งผลเชิงบวกต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ 7S ที่เน้นให้ “บุคลากร” เป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์การ

ในด้านระบบการปฏิบัติงาน (systems) ที่แสดงให้เห็นถึงการลดข้อผิดพลาด ความชัดเจน และความสามารถในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก็เป็นอีกปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านคุณภาพและต้นทุน ซึ่งในบทที่ 4 พบว่าบุคลากรมีระดับความเป็นจริงในระดับปานกลางทั้งในเรื่องของระบบที่ทันสมัยและสามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โครงสร้างองค์การ (structure) ที่แม้ระดับความเป็นจริงยังไม่สูงนัก แต่เมื่อมีการกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมและโครงสร้างที่คล่องตัว ก็จะช่วยให้การบริหารจัดการงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและตอบสนองได้ดียิ่งขึ้น

ในด้าน กลยุทธ์ (strategy) รูปแบบการบริหาร (style) และ ทักษะ (skills) ก็ล้วนมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งในแง่ของการกำหนดแนวทาง การสนับสนุนจากผู้บริหาร และความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรที่เอื้อต่อการเพิ่มผลผลิตลดต้นทุน และบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวเรศว์ นุตเดชานันท์ (2558) ที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้กรอบแนวคิด 7S McKinsey และพบว่า ปัจจัยทั้งด้านระบบงาน ค่านิยมร่วม การมีส่วนร่วมของบุคลากร และความชัดเจนของโครงสร้างองค์การ ล้วนมีผลต่อความสำเร็จขององค์การอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในครั้งนี้ที่พบว่าองค์ประกอบเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐได้อย่างชัดเจน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ ควรให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทั้ง 7 องค์ประกอบของ 7S McKinsey ควบคู่กัน โดยเฉพาะในด้านค่านิยมร่วม บุคลากร และระบบการปฏิบัติงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายขององค์การกับความสามารถของบุคลากรได้อย่างเป็นรูปธรรม

คำถามของการวิจัย

1. ระดับการบริหารจัดการตามกรอบ 7S McKinsey ของสำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ อยู่ในระดับใด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับการบริหารจัดการตามกรอบ 7S McKinsey ของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับจริงปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.01 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.279 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ด้านระบบการปฏิบัติงาน (systems) และด้านทักษะ (skills) ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ 3.05 รองลงมาคือ กลยุทธ์ (strategy) 3.03 รูปแบบการบริหาร (style) 3.01 บุคลากร (staff) 3.00 โครงสร้างองค์การ (structure) 2.99 และค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 2.94 ผลลัพธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการในองค์การมีการดำเนินการในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะระบบและทักษะซึ่งเป็นจุดแข็งที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ขณะที่ค่านิยมร่วมควรได้รับการเสริมสร้างเพิ่มเติมเพื่อยกระดับวัฒนธรรมองค์การและการมีเป้าหมายร่วมของบุคลากร

2. ระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (โดยวัดจากคุณภาพของงาน, ปริมาณงาน, เวลา และต้นทุน) อยู่ในระดับใด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดของ Peterson and Plowman ซึ่งประเมินจาก 4 ด้าน ได้แก่ คุณภาพของงาน (quality) ปริมาณงาน (quantity) เวลา (time) และต้นทุน (cost) พบว่า โดยภาพรวมระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับจริงปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.00 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.240 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณภาพของงาน ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดเท่ากับ 3.11 รองลงมาคือ ด้านปริมาณงาน 2.98 ด้านเวลา 2.96 และด้านต้นทุน ซึ่งได้คะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ 2.95

ผลดังกล่าวแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสามารถดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานมีความรับผิดชอบในผลลัพธ์ของงาน แต่ยังคงมีข้อจำกัดในเรื่องการบริหารทรัพยากร เวลา และต้นทุนที่ต้องได้รับการปรับปรุงเพื่อยกระดับประสิทธิภาพโดยรวม

3. การบริหารจัดการตามกรอบ 7S McKinsey ที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจหรือไม่ อย่างไร

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า การบริหารจัดการตามกรอบ 7S McKinsey มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ (strategy), โครงสร้างองค์การ (structure), ระบบการปฏิบัติงาน (systems), ค่านิยมร่วม (Shared Values), รูปแบบการบริหาร (style), บุคลากร (staff) และทักษะ (skills) สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 81.9 (Adjusted R^2 = 0.819) โดยตัวแปรที่มีผลมากที่สุดคือ ค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (β) เท่ากับ 0.392 รองลงมาคือ บุคลากร (staff) β = 0.349 และระบบการปฏิบัติงาน (systems) β = 0.318 แสดงให้เห็นว่า การมีค่านิยมและเป้าหมายร่วมในองค์การ การสรรหาและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ รวมถึงการมีระบบการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

(1) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานมากที่สุดจากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แต่กลับได้รับการประเมินในระดับความเป็นจริงต่ำที่สุดในบรรดาทั้ง 7 ด้าน จึงควรส่งเสริมให้เกิดการถ่ายทอดค่านิยมร่วมในองค์การอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การจัดกิจกรรมภายในที่เน้นความมีเป้าหมายร่วม การอบรมเพื่อเสริมสร้างจิตสำนึกร่วม และการสื่อสารวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การอย่างต่อเนื่อง

(2) ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ควรสนับสนุนให้มีการปรับปรุงระบบงานให้สามารถลดข้อผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่บุคลากรให้ความสำคัญสูงสุด และมีผลต่อประสิทธิภาพในระดับสูงทั้งด้านคุณภาพและต้นทุน

2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

(1) ด้านบุคลากร (Staff) ควรสนับสนุนให้มีการปรับปรุงระบบงานให้สามารถลดข้อผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่บุคลากรให้ความสำคัญสูงสุด และมีผลต่อประสิทธิภาพในระดับสูงทั้งด้านคุณภาพและต้นทุน

(2) ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) ควรมีการปรับปรุงให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในระดับปฏิบัติการ ควรลดขั้นตอนการอนุมัติที่ซับซ้อน และกระจายอำนาจในการตัดสินใจเพื่อให้หน่วยงานภายในสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้รวดเร็วขึ้น

3) ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

(1) ควรมีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากผลการวิจัยพบว่าทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความสามารถในการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่มีระดับความเป็นจริงปานกลาง จึงควรมีการเสริมสร้างสมรรถนะในด้านนี้ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

(2) ควรจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์การ เพื่อให้บุคลากรสามารถแบ่งปันแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารเวลาและต้นทุนที่ยังเป็นจุดที่มีระดับความเป็นจริงต่ำเมื่อเทียบกับด้านอื่น

4) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

(1) การศึกษาครั้งนี้เน้นเฉพาะการวิจัยเชิงปริมาณ จึงเสนอให้ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์บุคลากรเชิงลึก เพื่อเข้าใจปัจจัยแฝงที่มีผลต่อการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

(2) ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบกับหน่วยงานภาครัฐอื่นภายใต้กระทรวงการคลัง เพื่อดูความแตกต่างของการนำโมเดล 7S McKinsey ไปใช้ในการพัฒนาองค์การ

(3) ควรศึกษาตัวแปรเพิ่มเติม เช่น ความผูกพันต่อองค์การ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์ประกอบของ 7S เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการพยากรณ์และสร้างแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Brown, A., & White, P. (2021). The integration of the 7S McKinsey framework in industrial performance management. Journal of Organizational Development, 35(2), 112–130.

Choi, W., & Lee, S. (2019). The impact of skill development and training on performance: Application of the 7S McKinsey model in education. Educational Administration Quarterly, 55(4), 452–470.

Deming, W. E. (1986). Out of the crisis. MIT Press.

Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250–279.

Hammer, M., & Champy, J. (1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution. HarperBusiness.

Herzberg, F. (1959). The motivation to work. John Wiley & Sons.

Jackson, M., & Harris, T. (2017). Measuring work performance in public organizations using Peterson and Plowman's model. Public Administration Review, 77(5), 799–812.

Johnson, L., & Clark, D. (2018). Strategic change and its impact on public sector performance. Government Management Review, 40(3), 234–249.

Johnson, M., & Cheng, L. (2021). Time and resource management: Public sector evaluation through Peterson and Plowman's lens. Journal of Public Sector Management, 36(1), 65–80.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kim, L., & Park, H. (2020). Applying Peterson and Plowman's framework for time and resource optimization in industry. Operations Research Quarterly, 29(4), 310–328.

Lawler, E. E., & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. Industrial Relations, 7(1), 20–28.

วัฒนา สุขศิริ. (2549). การวิเคราะห์องค์ประกอบที่เหมาะสมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย]. สืบค้นจาก http://cuir.car.chula.ac.th/handle/ 123456789/13923

มุทิตา วรกลยากุล. (2556). ความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี พบว่าปัจจัยด้านทักษะความสามารถบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการบริหารงานของเทศบาลนครรังสิต จังหวัดปทุมธานี. วารสารวิทยบริการ, 24(1), 144–158.

อรสุดา ดุสิตรัตนกุล. (2557). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักงานปลัด: ศึกษาเฉพาะกรณีของบุคลากรส่วนกลาง [วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].

เยาวเรศว์ นุตเดชานันท์. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต. นนทบุรี: กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.

ศิริญา ตังนฤมิต. (2558). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร].

ปัณฑารีย์ ฟองแพร่. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา].

สุวิทย์ อินเขียน. (2559). กลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจผลิตชิ้นส่วนเครื่องจักรในจังหวัดสมุทรปราการ [วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].

หทัยรัตน์ คงสืบ, & วิไลลักษณ์ เรืองรัตนตรัย. (2562). ปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลติดดาว. วารสารวิจัยและพัฒนาด้านสุขภาพ. สืบค้นจาก http://www.korathealth.com/journalkorat=2562

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2560). *การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.