

รูปแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้าเพื่อส่งออก

THE ORGANIZATIONAL MANAGEMENT MODEL TOWARDS THE EXCELLENCE FOR THE EXPORT SPORTSWEAR MANUFACTURER

Received: June 27,2020

Revised : August 6,2020

Accepted : September 30,2020

ชาติชาย สิงหเดช¹⁾, อิงอร ตันพันธ²⁾, สุธรรม พงศ์สำราญ³⁾

¹⁾ นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

^{2), 3)} บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

Chartchai Singhadeja¹⁾, Ingorn Tanphan²⁾, Suthum Phongsamran³⁾

¹⁾ Master of Business Administration, Graduate School, Kasem Bundit University.

^{2),3)} Graduate School, Kasem Bundit University.

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยการประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้าเพื่อส่งออก 2) เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูงของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้าเพื่อส่งออก 3) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง ของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้าเพื่อส่งออก จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล และ 4) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จกับตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง โดยใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) ด้วยการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) จากกลุ่มตัวอย่าง 116 คน และใช้แบบ t- test, One-Way ANOVA, Correlation และ Multiple Regression Analysis เป็นเครื่องมือในการวิจัย และนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาประมวลผลโดยใช้ค่าสถิติร้อยละและค่าเฉลี่ย 0.05 ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจำนวน 16 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จทั้ง 7 ด้านตาม McKinsey 7S Model มีความสำคัญต่อการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้าเพื่อส่งออกในระดับสำคัญมาก 2) ตัวบ่งชี้การพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงทั้ง 8 ด้าน มีระดับความสำคัญมากต่อความเป็นเลิศของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้าเพื่อส่งออก 3) ความคิดเห็นที่มีต่อตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูงจำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล พบว่า ข้อมูลด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านตัวบ่งชี้การพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน แต่สำหรับข้อมูลส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพทางครอบครัว และอายุงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านตัวบ่งชี้การพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน และ 4) ปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูงในทุกด้าน โดยค่านิยมร่วมมีระดับความสัมพันธ์สูงมาก-ทิศทางเดียวกัน ส่วนปัจจัยที่เหลืออีก 6 ด้าน มีระดับความสัมพันธ์สูง-ทิศทางเดียวกัน และปัจจัยประเมินองค์การฯ ด้านโครงสร้างองค์กร ทักษะ

ความสามารถ และค่านิยมร่วม มีอิทธิพลต่อตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ : เสื้อผ้ากีฬาเพื่อส่งออก องค์กรแห่งความเป็นเลิศ กรอบแนวคิดของแมคคินซี

ABSTRACT

The purposes of this study were: 1) to study the organizational assessment factors affecting the success of an organization of an export sportswear manufacturer, 2) to study the indicators on development towards the high performance organization of an export sportswear manufacturer, 3) to compare the indicators on development towards the high performance organization of an export sportswear manufacturer classified by personal information, and 4) to find the relationship between the organizational assessment factors affecting the success of an organization and the indicators on development towards a high performance organization. The population in the study comprised employees of an export sportswear manufacturer. Mixed methods were used to collect quantitative data from a sample of 116 people. The statistical tools included t-test, One-Way ANOVA, Correlation and Multiple Regression Analysis. The data were collected and analyzed using percentage and mean together with qualitative research data from interviews of 16 samples.

The results showed that 1) the organizational assessment factors affecting the success of the seven elements according to the McKinsey 7S Model were important for the development of excellence for the export sportswear manufacturer at a very high level of importance; 2) the indicators on the development towards a high performance organization in all 8 areas were of great importance to the excellence of the export sportswear manufacturer; 3) it was found that difference in the average monthly income affected the opinions towards organizational development indicators on development towards a high performance organization whereas personal information regarding gender, age, job position, education level, marital status and working age did not affect the opinions on the indicators on development towards a high performance organization; and 4) the organizational assessment factors affecting the success correlated with the indicators on development towards a high performance organization in all areas, with shared values at a very high level of correlation in the same direction and the remaining six elements at a high level of correlation in the same direction, and the organizational assessment factors in the organizational structure, skills and shared values influenced the indicators on development towards a high performance organization at the statistically significant level of .05.

บทนำ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization, HPO) หรือองค์การแห่งความเป็นเลิศ (The Organization of Excellence) นั้น ได้มีการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางและแพร่หลายมานานแล้ว รวมทั้งมีงานวิจัยหลายงานที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องขององค์การสมรรถนะสูงนี้ ทำให้ผู้วิจัยมองว่าน่าจะมีการนำแนวความคิดนี้มาทบทวนศึกษาเพื่อประยุกต์ใช้กับองค์การธุรกิจภาคเอกชนให้มากขึ้น

ทั้งนี้ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือระดับองค์การ บวกกับความซับซ้อนของเศรษฐกิจ ปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เป็นผลให้เกิดรูปแบบสังคมยุคใหม่ที่เรียกกันว่า สังคมฐานความรู้ (Knowledge-Based Society) ซึ่งเต็มไปด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และนวัตกรรมต่าง ๆ มากมาย ทำให้องค์กรธุรกิจเกิดการตื่นตัวและเกิดความตระหนักในการที่จะพัฒนาองค์กร พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนพัฒนางานให้มีความเจริญรุดหน้า และได้เปรียบทางการแข่งขัน (พนานันท์ โกศินานนท์; 2551)

ผู้บริหารทุกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรให้โดดเด่นและมีความเป็นเลิศ เพื่อที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน (Decharin, 2006) ดังนั้นจึงให้ความสำคัญกับระบบการบริหารจัดการคุณภาพแบบองค์รวม โดยมุ่งสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพและ

ตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งคำนึงถึงประสิทธิภาพของการลงทุน ความสามารถของกำลังคน และมีความเป็นเลิศเพื่อบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างคนที่มีคุณภาพ เพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากลและนำพาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ (เสาวภา เมืองแก่น และคณะ, 2561)

ปัจจุบันเสื้อผ้ากีฬาที่สวมใส่กันทุกวันนี้ ไม่ว่าจะเป็นแบรนด์ adidas, Nike, Under Armour, และ Mizuno ส่วนใหญ่ผลิตโดยผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬาเพื่อส่งออกของไทยในลักษณะผู้รับจ้างผลิตสินค้าแบบ “OEM” (Original Equipment Manufacturer) โดยเน้นการพัฒนาคน การพัฒนาการผลิต การพัฒนาธุรกิจ และการพัฒนาการรวมกลุ่ม รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการผลิตใหม่ ๆ เข้ามาเสริมการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต ทำให้ผลิตภัณฑ์ของผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬาเพื่อส่งออกของไทยแตกต่างจากคู่แข่ง

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมองว่าหากมีการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง (The High Performance Organization, HPO) หรือองค์การแห่งความเป็นเลิศ (The Organization of Excellence) เพื่อหารูปแบบอันเหมาะสมที่สามารถนำไปใช้กับโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬาเพื่อส่งออกของไทย ก็จะเป็นการเพิ่มและยกระดับความสามารถและประสิทธิภาพการดำเนินธุรกิจของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬาเพื่อส่งออกของไทยให้สูงมากขึ้นอีกระดับหนึ่ง และจะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการ

สามารถแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อรับมือกับคู่แข่งจากประเทศอื่น ๆ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จของโรงงานผู้ผลิตเสื่อกีฬาเพื่อส่งออก
2. เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์การศึกษภาพการทำงานสูงของโรงงานผู้ผลิตเสื่อกีฬาเพื่อส่งออก
3. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์การศึกษภาพการทำงานสูงของโรงงานผู้ผลิตเสื่อกีฬาเพื่อส่งออก จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จกับตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์การศึกษภาพการทำงานสูง

ขอบเขตของการวิจัย

ด้านเนื้อหา

การวิจัยรูปแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของโรงงานผู้ผลิตเสื่อกีฬาเพื่อส่งออก โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งความเป็นเลิศตาม McKinsey 7S Model ซึ่งกำหนดปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การไว้ 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) โครงสร้างการจัดองค์การ (Structure) 2) กลยุทธ์องค์การ (Strategy) 3) ระบบการทำงาน (Systems) 4) แนวการบริหาร (Style of Management) 5) ทักษะความสามารถ (Skills) 6) บุคลากร (Staff) และ 7) ค่านิยมร่วม (Shared Values) และตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์การศึกษภาพการทำงานสูง ประกอบด้วย 1) เป็นองค์การที่ใช้ความเชื่อใจ 2) เป็นองค์การที่มุ่งผลิตองค์ความรู้ 3) เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก

- 4) เป็นองค์การที่มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่สอดคล้องกันสามารถเข้าใจและปฏิบัติได้
- 5) เป็นองค์การที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้
- 6) เป็นองค์การที่มีผู้นำที่ดี
- 7) เป็นองค์การที่ทำงานเป็นทีม และ
- 8) เป็นองค์การที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามกลยุทธ์ขององค์การได้

ด้านประชากร

ด้านประชากรและตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ ผู้บริหารของบริษัท ยูนิเวอแซล แอปพาราเรล จำกัด สำนักงานใหญ่ จังหวัดสมุทรสาคร และโรงงานอุดรธานี, โรงงานชัยภูมิ

ด้านระยะเวลา

ด้านระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่เดือน มีนาคม พ.ศ. 2563 – เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2563

วิธีดำเนินการวิจัย

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของบริษัท ยูนิเวอแซล แอปพาราเรล จำกัด จากสำนักงานใหญ่และโรงงานสาขา อันได้แก่ กรรมการผู้จัดการ, กรรมการบริหาร, ผู้จัดการทั่วไป, ผู้จัดการฝ่ายและรองหรือผู้ช่วย, ผู้จัดการโรงงานและรองหรือผู้ช่วย, ซุปเปอร์ไวเซอร์ และหัวหน้าแผนกและรองหรือผู้ช่วย

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากตำรา รายงานการวิจัย เอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยผู้ศึกษาสร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนการสร้างดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องรวมทั้งหลักการและวิธีการสร้างแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ตลอดจนกำหนดกรอบแนวความคิดการวิจัย โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา

2. ศึกษาข้อมูลจากหนังสือ เอกสาร บทความ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม

3. กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถาม ให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในงานวิจัย

4. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอกับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อตรวจสอบและเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อนำไปปรับปรุงในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์

6. ทำการปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาได้เสนอแนะ

7. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity)

8. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อทำการตรวจสอบอีกครั้ง แล้วนำมาแก้ไขให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

9. นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะแล้วทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา จำนวน 40 คน ด้วยการหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการนำไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ

(Item Analysis) หาความเชื่อมั่นรวมโดยใช้วิธีของ Cronbach (1984)

10. นำแบบสอบถามที่ผ่านการวิเคราะห์จำแนกแล้ว มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยหาสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบัต (Cronbach's alpha coefficient)

โครงสร้างแบบสอบถามประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นการสอบถามในเรื่องเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา สถานภาพทางครอบครัว อายุการทำงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน การสร้างลักษณะคำถามเป็นลักษณะนามบัญญัติ (Nominal Scale) เป็นการวัดข้อมูลเพื่อจัดแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามคุณสมบัติที่กำหนด โดยมีคำตอบให้เลือกหลายคำตอบ แต่ผู้ตอบสามารถเลือกตอบเพียงข้อเดียว ข้อมูลที่วัดได้ในระดับนี้ใช้สถิติอย่างง่ายในการคำนวณ คือ ค่าร้อยละ โดยในส่วนของข้อมูลส่วนที่ 1 ประกอบด้วยจำนวนคำถามทั้งสิ้น 7 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของข้อมูลด้านปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ (McKinsey 7S Model) และตัวบ่งชี้ การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง (The Indicators on Development towards The High Performance Organization) โดยเป็นลักษณะคำถามแบบค่าคะแนน แบ่งค่าคะแนนระดับสำคัญออกเป็น 5 ระดับ ตามแบบลิเคอร์ต (Likert) แบบสอบถามที่สร้างขึ้นเป็นข้อคำถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และในการประมาณค่าได้มีการกำหนดค่าไว้ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง สำคัญมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง สำคัญมาก
- ระดับ 3 หมายถึง สำคัญปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง สำคัญน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด

การประเมินผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาค่าเฉลี่ยแต่ละระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	4.51 – 5.00	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.51 – 4.50	มาก
ค่าเฉลี่ย	2.51 – 3.50	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.51 – 2.50	น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.50	น้อยที่สุด

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา จำนวน 3 ท่าน โดยได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ซึ่งได้ค่าเฉลี่ยทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 และได้นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์อีก โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่จะศึกษาจำนวน 40 คน โดยการนำไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (Item Analysis) หาความเชื่อมั่นรวมโดยใช้วิธีของครอนบาค (Cronbach, 1984 :161) เพื่อให้เกิดความชัดเจนของข้อคำถาม โดยใช้เกณฑ์ยอมรับที่ค่ามากกว่า 0.70 เพื่อแสดงว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อมั่นเพียงพอ โดยใช้ Program SPSS ในการคำนวณหาค่า Reliability ใช้คำสั่ง Analyze Scale Reliability Analysis ซึ่งผลการทดสอบได้ค่าความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.97 มีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลที่รวบรวมจากการวิจัยค้นคว้า จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งตำรา เอกสาร และผลการศึกษาวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต

ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งรับกลับคืนมาด้วยตนเอง ดำเนินการตรวจสอบความเรียบร้อย ความสมบูรณ์ ครบถ้วนและสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไปได้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) สถิติที่ใช้คือ ค่าร้อยละ (Percentage) และค่าเฉลี่ย (Mean) และโปรแกรม Microsoft Excel ซึ่งเป็นโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับสร้างแผนภูมิวงกลม (Pie Chart) และแผนภูมิแท่ง (Bar Chart) เพื่ออธิบายข้อมูลเชิงประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม และตัวแปรต่าง ๆ

สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐาน สถิติที่ใช้คือ t-test, การวิเคราะห์แบบความแปรปรวนทางเดียว (Analysis of Variance: One-Way ANOVA), Correlation และ Multi Regression Analysis

ผลการวิจัย

จากการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 41-45 ปี ตำแหน่งงานหัวหน้าแผนก ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี สถานภาพสมรส อายุการทำงาน 6-10 ปี รายได้เฉลี่ยเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 25,000 บาท ในส่วนของการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 50 ปีขึ้นไป ตำแหน่งงานผู้จัดการ ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี สถานภาพสมรส อายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไป รายได้เฉลี่ยเดือน 45,000 บาทขึ้นไป

1. ปัจจัยการประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จทั้ง 7 ด้าน (McKinsey 7S Model) ของโรงงานผู้ผลิตเสื้อกีฬาเพื่อส่งออก จากการ

วิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จทั้ง 7 ด้าน อยู่ที่ระดับสำคัญมาก ($\bar{X} = 4.29$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.= 0.66) โดยมีรายละเอียดแสดงผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญปัจจัยการประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จ

ที่	ปัจจัยประเมินองค์การ	\bar{X}	S.D.
1.	รูปแบบการบริหาร (Style of Management)	4.32	0.65
2.	ระบบปฏิบัติการ (System)	4.32	0.67
3.	ทักษะความสามารถ (Skills)	4.29	0.63
4.	กลยุทธ์องค์การ (Strategy)	4.28	0.67
5.	โครงสร้างองค์การ (Structure)	4.27	0.68
6.	บุคลากร (Staff)	4.26	0.66
7.	ค่านิยมร่วม (Shared Values)	4.26	0.63
เฉลี่ยรวม		4.29	0.66

2. เพื่อศึกษาตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูงของโรงงานผู้ผลิตเสื้อกีฬาเพื่อส่งออก

จากการวิเคราะห์พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพ

การทำงานสูงของโรงงานผู้ผลิตเสื้อกีฬาเพื่อส่งออก ทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับสำคัญมาก ($\bar{X} = 4.32$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 0.64 โดยมีรายละเอียดแสดงผลดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูงของโรงงานผู้ผลิตเสื้อกีฬาเพื่อส่งออก

ที่	ตัวบ่งชี้การพัฒนางานองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง	ค่าเฉลี่ย	SD
1.	เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญต่อภายนอก	4.41	0.61
2.	เป็นองค์การที่มีผู้นำที่ดี	4.36	0.65
3.	เป็นองค์การที่สามารถจูงใจเพื่อให้ทุกคนเห็นความสำคัญและปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้	4.36	0.63
4.	เป็นองค์การที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่มองเห็นภาพได้	4.36	0.60
5.	เป็นองค์การที่ทำงานเป็นทีม	4.29	0.65
6.	เป็นองค์การที่มีโครงสร้าง-กระบวนการทำงานที่สอดคล้องกัน สามารถเข้าใจปฏิบัติได้	4.28	0.62
7.	เป็นองค์การที่ใช้ความเชื่อใจ	4.27	0.66
8.	เป็นองค์การที่มุ่งผลิตต่อความรู้	4.23	0.67
เฉลี่ยรวม		4.32	0.64

3. เปรียบเทียบความคิดเห็นที่มีต่อตัวบ่งชี้ การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง ของโรงงานผู้ผลิตเสื้อกีฬาเพื่อส่งออก จำแนก ตามข้อมูลส่วนบุคคล

จากการวิเคราะห์พบว่า ข้อมูลบุคคล ด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นด้านตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 เปรียบเทียบความแตกต่างของบุคคลที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีผลต่อความคิดเห็นด้านตัวบ่งชี้ การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง

ความคิดเห็นต่อตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การ เป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.738	5	0.748	4.531	0.001
ภายในกลุ่ม	18.151	110	0.165		
รวม	21.889	115			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนข้อมูลบุคคลด้าน เพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพทางครอบครัว และอายุงาน ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความคิดเห็นด้านตัวบ่งชี้ การพัฒนาองค์การให้มีศักยภาพการทำงานสูง ที่ไม่แตกต่างกัน

นิยมร่วม (Shared Values) มีอิทธิพลต่อตัวบ่งชี้ การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประเมินองค์การ ที่มีผลต่อความสำเร็จกับตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การ เป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จ ขององค์การของโรงงานผู้ผลิตเสื้อกีฬาเพื่อส่งออก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยประเมิน องค์การที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ด้านค่านิยม ร่วมกัน (Shared Values) มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศักยภาพการทำงานสูง ทุกด้าน ระดับความสัมพันธ์สูงมาก-ทิศทางเดียวกัน และปัจจัย ที่เหลืออีก 6 ด้าน มีความสัมพันธ์ กับตัวบ่งชี้ฯ ทุกด้านเช่นกัน แต่เป็นระดับความสัมพันธ์ สูง-ทิศทางเดียวกัน

จากผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ พบว่า ปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จ ขององค์การทั้ง 7 ด้านของ McKinsey 7S Model เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน

และพบว่า ปัจจัยประเมินองค์การที่มีผล ต่อความสำเร็จขององค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) ทักษะความสามารถ (Skills) และค่า

สอดคล้องกับงานวิจัยของ J. B. Tracey Ph.D., Cornell University, (2012) พบว่า McKinsey 7S Model สามารถนำมาใช้ในการประเมินตำแหน่ง การแข่งขันและกลยุทธ์ของบริษัทได้ โดยตัว Model เสนอประเด็นสำคัญ 7 ด้าน ที่ควรจัดตำแหน่ง ให้เหมาะสม: กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ พนักงาน ทักษะความสามารถ รูปแบบการบริหาร และค่านิยม

ที่ใช้ร่วมกัน-ที่เป็นศูนย์กลางขององค์ประกอบอื่นๆ ทั้ง 6 องค์ประกอบ

ตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศึกษภาพการทำงานสูงของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้าเพื่อส่งออก

พบว่า มีค่าเฉลี่ยรวมของความคิดเห็นและค่าเฉลี่ยความคิดเห็นรายตัวบ่งชี้ อยู่ในระดับสำคัญมาก

สอดคล้องกับแนวความคิดของ Lawrence M. Miller ใน The High - Performance Organization - (2001) ที่ว่าการมีทีมงานที่เป็นเลิศจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานที่จะนำไปสู่การเป็นเลิศขององค์กร ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Carew, Kandarian, Parisi-Carew และ Stoner (2009) ที่สร้าง The HPO SCORES™ Model ได้แก่ ข้อมูลที่ใช้ร่วมกันและสื่อสารแบบเปิด ทัศนคติที่นำเสนอการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นผลลัพธ์ของลูกค้าย่างไม่หยุดยั้ง ระบบและโครงสร้างแห่งพลังงานที่ใช้ร่วมกันและการมีส่วนร่วมสูง

เปรียบเทียบตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้าเพื่อส่งออก จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

พบว่า ข้อมูลด้านรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นด้านตัวบ่งชี้การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงที่แตกต่างกัน ส่วนข้อมูลด้านเพศ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา สถานภาพทางครอบครัว และอายุงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความคิดเห็นด้านตัวบ่งชี้ที่ไม่แตกต่าง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตาจริย พองแพร์ (2559) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ที่พบว่า ลักษณะประชากรจัดเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจ เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐาน

ที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จกับตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศึกษภาพการทำงานสูง

พบว่า ปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ด้านค่านิยมร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ฯ ทุกด้าน ในระดับความสัมพันธ์สูงมาก-ทิศทางเดียวกัน และปัจจัยที่เหลืออีก 6 ด้าน มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้ฯ ทุกด้านในระดับสูง - ทิศทางเดียวกัน ตามลำดับ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตาจริย พองแพร์ (2559) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ที่พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ทักษะความสามารถ ระบบ และโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบี

ปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จมีอิทธิพลต่อตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรศึกษภาพการทำงานสูง

พบว่า ปัจจัยประเมินองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จ ด้านค่านิยมร่วม ทักษะความสามารถ และโครงสร้างองค์การ มีอิทธิพลต่อตัวบ่งชี้ฯ ทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ

สอดคล้องกับ John Dudovskiy, Starbucks McKinsey 7S Model ใน Starbucks Corporation Report (2017) ที่กล่าวว่า Starbucks McKinsey 7S Model ใช้เพื่อเน้นวิธีการที่องค์ประกอบของธุรกิจ ทั้ง 7 สามารถจัดตำแหน่งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

พบว่า สอดคล้องกับสนับสนุนผลสรุปจากแบบสอบถามความคิดเห็น McKinsey 7S Model ทุกด้าน

สรุปได้ว่า รูปแบบการจัดการองค์การแห่งความเป็นเลิศของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้าเพื่อส่งออกนั้น สามารถจะนำกรอบการทำงานของ McKinsey 7S Model มาใช้ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้ โดยที่องค์ประกอบทั้งหมดจะต้องสอดคล้องและส่งเสริมกันและกัน และทำได้จริงเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ ดังนี้

1. กลยุทธ์องค์การ (Strategy) ให้เน้นสร้างกลยุทธ์ที่ขับเคลื่อนองค์การให้เกิดการพัฒนาและสร้างศักยภาพในการสนองตอบต่อการส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยคำนึงถึงสิ่งที่ทำให้แตกต่างจากคู่แข่งและตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) เน้นถึงการจัดโครงสร้างที่มีรูปแบบไม่ซ้ำซ้อน คล่องตัว ยืดหยุ่น พร้อมรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ผู้บริหารควรแบ่งโครงสร้างตามหน้าที่ที่พร้อมจะรองรับการเติบโตและความสามารถใหม่ๆ โอกาสและอุปสรรคในระยะยาว

3. ระบบปฏิบัติงาน (Systems) เน้นให้้องค์การสร้างระบบปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ง่ายและนำไปใช้แล้วบรรลุผลสำเร็จได้จริง มีกระบวนการขั้นตอน และมาตรฐานการปฏิบัติ มีระบบข้อมูลสนับสนุน มีเทคโนโลยีอำนวยความสะดวกให้ทีมงาน

4. บุคลากร (Staff) เน้นให้้องค์การทราบว่าบุคลากรมีความต้องการส่วนบุคคลอย่างไร สอดคล้องกับความต้องการขององค์การหรือไม่ มีข้อมูลของบุคลากรทุกแห่ง มีการประเมินเพื่อดูว่าบุคลากรได้ปฏิบัติงานตามขีดความสามารถที่มีและเหมาะสม

5. ทักษะความสามารถ (Skills) เน้นการค้นหาทักษะความสามารถที่ต้องมีขององค์การ เทียบกับ

คู่แข่ง และ ความ ต้องการ ของ ลูก ค้า โดย Benchmarking หรือ Best Practice ค้นหาทักษะเฉพาะของทีมงาน เพื่อสร้างทักษะความสามารถที่ต้องมีสู่ความเป็นเลิศ

6. รูปแบบการบริหาร (Style) เน้นให้ผู้บริหารต้องรู้วิธีการที่จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย จัดการกับรูปแบบวัฒนธรรม มีความคิดริเริ่มที่เป็นประโยชน์ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดการยอมรับและเชื่อมั่นในการก้าวสู่ความเป็นเลิศ

7. การจัดการค่านิยมร่วม (Shared Values) เน้นให้้องค์การสำรวจค่านิยมร่วมว่าสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่นๆ ทั้ง 6 ด้านหรือไม่ แนวคิดและแนวทางสู่ความเป็นเลิศควรปรากฏอยู่ในวัฒนธรรมและค่านิยมร่วม เผยแพร่ และสร้างการรับรู้-การยอมรับในองค์การ เพื่อให้คนเกิดความรู้สึกผูกพันกับบทบาทหน้าที่ของตนและกับองค์การ และสร้างการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับขั้นตอนในการนำ McKinsey 7S Model มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศของโรงงานผู้ผลิตเสื้อผ้ากีฬาเพื่อส่งออก ดังนี้

1. เริ่มต้นที่ “ค่านิยมร่วม (Shared Values)”

McKinsey 7S แบ่งองค์ประกอบของปัจจัยเป็น 2 ส่วน คือ Hard Elements ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ และระบบงาน ซึ่งจับต้องได้และจัดการได้ง่ายกว่าส่วนที่เป็น Soft Elements ได้แก่ รูปแบบการบริหาร ทักษะความสามารถ บุคลากร และค่านิยมร่วม ที่จับต้องและจัดการได้ยากกว่า

การประยุกต์ใช้ McKinsey 7S Model ให้เริ่มจากการทบทวนค่านิยมร่วม เพราะเป็นตัวกำหนดความเชื่อ วัฒนธรรมและพฤติกรรมในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้นควรทบทวนว่าค่านิยมร่วมปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศหรือไม่ หากไม่สอดคล้อง ควรจะต้องปรับเปลี่ยนอะไร

ในการปรับเปลี่ยนหรือสร้างค่านิยมร่วม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ทีมงานมีส่วนร่วมเพื่อการยอมรับ โน้มน้าว และสร้างความเชื่อมั่นกับพนักงานทุกระดับว่า ค่านิยมร่วมที่กำหนดขึ้น จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ กระตุ้นให้เกิดการนำไปปฏิบัติที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมและพฤติกรรมที่ส่งผลให้องค์กรพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ใช้เครื่องมืออย่าง Change Management เข้ามาช่วยในการปรับเปลี่ยน

2. จากนั้นให้ผู้บริหารกลับมาทบทวน “องค์ประกอบส่วนที่เป็น Hard Elements”

อันดับต่อมาคือ การพิจารณาความสอดคล้อง Hard Elements ทั้ง 3 องค์ประกอบ โดยพิจารณาทั้งความสอดคล้องระหว่างกัน ความสอดคล้องต่อตัวบ่งชี้การพัฒนางานองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูงหรือตัวบ่งชี้ที่องค์กรอาจจะกำหนดขึ้นใหม่เอง รวมไปถึงค่านิยมร่วม เพื่อดูว่าแต่ละองค์ประกอบสนับสนุนองค์ประกอบอื่นได้ดีแค่ไหน ระบุจุดที่ต้องเปลี่ยนแปลงและดำเนินการ ดังนี้

ด้านกลยุทธ์องค์กร (Strategy)

สิ่งที่ผู้บริหารควรจะทบทวนคือ ได้กำหนดสิ่งที่จะทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่งแล้วหรือไม่ และทีมงานหลักได้มีส่วนร่วมแค่ไหนและอย่างไร กลยุทธ์องค์กรที่ดี ต้องเป็นแผนงานที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ชัดเจน ระยะเวลา และช่วยให้บรรลุความได้เปรียบในการแข่งขัน

ในการกำหนดกลยุทธ์ ควรเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยเครื่องมืออย่าง SWOT Analysis & TOWS Matrix, Resources-based Approach, Value Chain Analysis ฯล ฯล วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมด้วยเครื่องมืออย่าง 5 Forces Analysis, BCG และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมด้วย PESTEL โดยพิจารณาผลลัพธ์ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ จากนั้นกำหนดกลยุทธ์ ตามมาด้วยโปรแกรมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ พร้อมงบประมาณและขั้นตอนในการปฏิบัติ และสุดท้ายคือกำหนดการประเมินผลและควบคุมด้วย BSC, KPI

ด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ควรเป็นแบบสลิ้น (LEAN Organization) ที่ไม่ซับซ้อน มีลำดับชั้นมากเกินไป และพร้อมปรับเปลี่ยน และยืดหยุ่นพอที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่ได้คาดคิด ครอบคลุมทุกมิติของงาน และสนับสนุนการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงาน โดยให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ส่งผลต่อคุณค่าของผลิตภัณฑ์ และคุณค่าที่จะส่งมอบให้ลูกค้า

ด้านระบบการปฏิบัติงาน (Systems)

การวางระบบปฏิบัติงาน ควรไม่ซับซ้อน เชื่อมโยงและสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ มีคู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ขั้นตอนให้สามารถบรรลุข้อกำหนดและสร้างการรับรู้อย่างทั่วถึง มีตัวชี้วัดกำกับในขั้นตอนที่สำคัญและส่งผลโดยตรงกับความสำเร็จของงาน มีการควบคุมที่ชัดเจน และมีการวัดผลที่ตรงตามเป้าหมาย ยืดหยุ่นพร้อมปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

3. ต่อมาคือ การทบทวน “องค์ประกอบที่เป็น Soft Elements” ที่เหลืออีก 3 องค์ประกอบ

ได้แก่ รูปแบบการบริหาร ทักษะความสามารถ และบุคลากร ว่ามีความสอดคล้องรองรับองค์ประกอบที่เป็น Hard Elements หรือไม่ สนับสนุนซึ่งกันและกันหรือไม่ ต้องเปลี่ยนอะไรบ้างเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ด้านรูปแบบการบริหาร (Style)

ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ควรบริหารแบบ “ผู้นำแบบโค้ช” คือเน้นการดึงทักษะศักยภาพของคนออกมาใช้ในการปฏิบัติงานและในการพัฒนาคนเป็นผู้นำยุคใหม่ที่ไม่ปิดตนเอง ไม่หวงความรู้ ช่วยค้นหา-เปิดศักยภาพที่ซ่อนเร้นของคน และสนับสนุนให้คนเชื่อมั่นในศักยภาพและคุณค่าของตน และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

นอกจากนั้นผู้บริหารควรสื่อสารวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ ให้พนักงานทุกระดับรับรู้อย่างชัดเจนทั่วถึง พร้อมสร้างความเชื่อมั่นและโน้มน้าวให้ทีม-ทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ติดตามผลและคอยให้คำแนะนำ-สนับสนุนทีมงานอย่างใกล้ชิด

ด้านทักษะความสามารถ (Skills)

ผู้บริหารควรกำหนดทักษะความสามารถที่จำเป็นขององค์การในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยใช้ Best Price จากทั้งในประเทศและต่างประเทศ และทั้งในอุตสาหกรรมและต่างอุตสาหกรรม หรือ Benchmarking เพื่อหาช่องว่าง (Gap analysis) ที่จะต้องนำมาพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ควรพัฒนาคนให้มีสมรรถนะในการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงจูงใจ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และประสบการณ์ และแรงผลักดันด้วยการมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อสร้างสมรรถนะใหม่ ๆ วัตถุประสงค์ด้วยการประเมินทั้งจากหัวหน้างานตลอดจนผู้มีอำนาจ เพื่อให้

เห็นแนวความคิดที่หลากหลาย รวมทั้งค้นหาความสามารถโดยรวมของทีมและทักษะเฉพาะของสมาชิกในทีม เพื่อนำมาเป็นจุดแข็งในการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

ด้านบุคลากร (Staff)

ผู้บริหารควรทำการกำหนดอัตราากำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงาน สร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การและมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์องค์การ ปลูกฝังค่านิยมร่วมวัฒนธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตามที่องค์การต้องการ

การบริหารจัดการคน ควรเน้นการใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกไปจนถึงการประเมินผล รวมถึงการพัฒนาคนอย่างมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ขององค์การ ประเมินทีมงานที่มีอยู่เพื่อดูว่าได้มีการดำเนินงานในขีดความสามารถที่เหมาะสมหรือไม่ สามารถช่วยในการเติบโตทางอาชีพหรือไม่ รวมทั้งจัดการในเรื่องการเฟ้นหาคนเก่ง และการสร้างทายาทให้องค์การ

สุดท้ายคือ กรอบการทำงานของ McKinney 7S เป็นกรอบที่สามารถช่วยองค์การตั้งถามคำถามที่ถูกต้องเพื่อประเมินและพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ แต่จะไม่ให้คำตอบทั้งหมดแก่องค์การ ด้วยเหตุนี้องค์การควรที่จะต้องหาบุคคลที่เหมาะสมด้วยความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เข้ามาช่วยเสริมในการนำ McKinsey 7S Model มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเรื่องรูปแบบการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้เกิดค่านิยมร่วม

เอกสารอ้างอิง

- กรรณิการ์ สิทธิชัย และ สันติธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม มหาวิทยาลัยศิลปากร, วารสารวิชาการ Veridian E-Journal, 11(3), 1419.
- ปิ่นทारीย์ ฟองแพร. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง : กรณีศึกษานาคาร์ยูโอบี. มหาวิทยาลัยบูรพา. Burapha University Library. <http://webopac.lib.buu.ac.th>.
- สมาน อัครวภูมิ (2559). ความเป็นเลิศและการจัดการความเลิศ. วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 16(1), 4-5.
- Andre A. de Waal. (2007). The Characteristics of a High Performance Organization. Published in **Business Strategy Series, volume 8, number 3, 2007 (Emerald)**. p.179-185.
- Andre A. de Waal & Chiraprapha Tan Akaraborworn. (2014). Adapting the high performance organization framework to the Thai context. Published in **MEASURING BUSINESS EXCELLENCE VOL.18 NO.2**. p.28-38. © Emerald Group Publishing Limited ISSN 1368-3047.
- Carew, Kandarian, Parisi-Carew & Stoner. (2009). The HPO SCORES™ Model. Leading at a Higher Level, Revised and Expanded Edition: **Leadership and Creating High Performing Organizations, 2nd Edition by Ken Blanchard**. p.10-11. Published Sep 8, 2009 by Pearson Prentice Hall.
- Frank Buytendijk. (2006). The Five Keys to Building a High-Performance Organization, **Business Performance Management Magazine 4(1)**. p.24-29.
- J. B. Tracey Ph.D., Cornell University & Brendan Blood. (2012). The Ithaca Beer Company : A case study of the application of the McKinsey 7-S framework. **Cornell Hospitality Report, 12(7)**. p.6-13.
- John Dudovskiy. (2017). Starbucks McKinsey 7S Model. Reported in **Starbucks Corporation Report by Research Methodology**. <https://research-methodology.net>. Posted on April 11, 2017.
- Lawrence M. Miller. (2001). The High-Performance Organization - An Assessment of Virtues and Values. **The European BAHÁ'í Business Forum - Organizational effectiveness**. p.1-2.
- Ovidijus Jurevicius. (2013). McKinsey 7s Model. **Strategic Management Insight** December 20, 2013.
- Peters, Thomas J., & R.H. Waterman. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. **New York: Harper & Row**. Ref .<https://www.businessballs.com>.

- Robert H. Waterman, Jr., Thomas J. Peters & Julien R. Phillips (1980), Structure Is Not Organization: 7S Framework. **The Journal of the Kelley School of Business, Indiana University.** p.14-26.
- T. Hussain & M. Khalid (2010). Factors That Lead Organizations to Achieve Business Excellence, **Journal of Quality and Technology Management, Volume VI, Issue 1, June 2010.** p.39-55.
- Vivienne Jupp & Mark P.Younger. (2004). A Value Model for the Public Sector. **Outlook Journal February 2014.** p.19-21.