ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัทแห่งหนึ่ง

Factors Influencing the Operational Performance of Employees in a Company

อุบลรัตน์ นีรชกุล
Ubonrat Neerachakul
พิทักษ์ ศิลปะประสิทธิ์
Pitak silprasit
อนุวัฒน์ เอี่ยมแสน
Anuwat Eamsan
พิภพ ช้อยวงค์งาม*
Phiphop Choiwongngam
มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิต
Rattana Bundit University
Corresponding author, e-mail: phiphop_c@rbac.ac.th*
วันที่รับบทความ (Received): 8 มกราคม 2569
วันที่แก้ไขบทความ (Revised): 24 มกราคม 2569
วันที่ตอบรับบทความ (Accepted): 30 มกราคม 2569

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิด McKinsey's 7S และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง (2) ศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานตามลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน และ (3) ศึกษาปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและสถิติเชิงอนุมาน

ผลการวิจัยพบว่า (1) พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.97) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านบุคลากรและด้านค่านิยมร่วม รองลงมา คือ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านกลยุทธ์ ตามลำดับ และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.04) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านค่าใช้จ่าย รองลงมา คือ ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านคุณภาพของงาน ตามลำดับ (2) พนักงานที่มีฝ่ายงานและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน และ (3) ปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิด McKinsey's 7S ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ ด้านบุคลากร ด้านระบบ และด้านโครงสร้าง ตามลำดับ ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ; 7-S McKinsey; ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Abstract

This research article aimed to (1) examine the level of integrated management strategies based on McKinsey's 7S framework and employees' work performance in a company, (2) compare employees' work performance according to different demographic characteristics, and (3) investigate integrated management strategy factors affecting employees' work performance. The sample consisted of employees of a company. A questionnaire was used as the research instrument, and the data were analyzed using descriptive and inferential statistics.

The results revealed that (1) employees perceived the overall level of integrated management strategies at a high level (mean = 3.97). The aspects ranked from highest to lowest were staff and shared values, followed by management style, skills, structure, systems, and strategy, respectively. The overall level of work performance was also rated at a high level (mean = 4.04), with cost efficiency ranked highest, followed by workload, working time, and work quality. (2) Employees from different departments and educational levels exhibited significantly different levels of work performance. (3) Integrated management strategy factors based on McKinsey's 7S framework affecting employees' work performance included shared values, skills, staff, systems, and structure, respectively. The findings provide useful insights for organizational management planning and the enhancement of employee work performance in a sustainable manner.

Keywords: Integrated Management Strategies; 7-S McKinsey; Operational performance

บทนำ

ในปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการกำหนดขั้นตอนการทำงาน กลยุทธ์การดำเนินงาน และแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร คือ "บุคลากร" ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและเป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิผล

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมา นักวิชาการจำนวนมากมีความเห็นสอดคล้องกันว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สะท้อนถึงความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรและกระบวนการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสามารถพิจารณาได้จากหลายมิติ ได้แก่ คุณภาพของงาน ปริมาณงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และการใช้ทรัพยากรหรือค่าใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า ซึ่งล้วนเป็นตัวชี้วัดที่แสดงถึงระดับความสามารถขององค์กรในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Bernardin & Russell, 2013; Robbins & Judge, 2017)

ในขณะเดียวกัน แนวคิดด้านการบริหารจัดการองค์กรเชิงบูรณาการได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นกรอบแนวคิดที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะแนวคิด McKinsey's 7S Framework

ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) รูปแบบการบริหาร (Style) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skills) และค่านิยมร่วม (Shared Values) โดยองค์ประกอบเหล่านี้จำเป็นต้องมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน จึงจะสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างแท้จริง (Waterman, Peters, & Phillips, 1980)

งานวิจัยจำนวนมากได้ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด McKinsey's 7S มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านคุณภาพของงาน ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Daft, 2016; Wheelen & Hunger, 2018) โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านค่านิยมร่วม บุคลากร และทักษะ ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงนามธรรมที่มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานและสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การศึกษาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยังพบว่า ลักษณะประชากรศาสตร์ของพนักงาน เช่น ระดับการศึกษา ฝ่ายงาน และประสบการณ์การทำงาน อาจส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เนื่องจากความแตกต่างด้านความรู้ ทักษะ และลักษณะของงานที่รับผิดชอบ (Dessler, 2020) การวิเคราะห์ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานควบคู่กับลักษณะประชากรศาสตร์จึงช่วยให้องค์กรสามารถเข้าใจศักยภาพและข้อจำกัดของบุคลากรในแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน และนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงย่อมสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ในทางตรงกันข้าม องค์กรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำมักประสบปัญหาในการดำเนินงานและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับลักษณะงาน มีสมรรถนะด้านความรู้และทักษะเฉพาะทาง (Technical Competency) รวมถึงสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ตลอดจนสมรรถนะหลักของพนักงาน (Employee Core Competency) และวัฒนธรรมการทำงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดประสิทธิผลในภาพรวม (กัณฑาภรณ์ คำชมพู และละมัย ร่มเย็น, 2566)

จากความสำคัญดังกล่าว องค์กรจำนวนมากจึงได้นำแนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency) และแนวคิดการบริหารจัดการเชิงบูรณาการมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ปัจจัยที่จะกำหนดความสามารถในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กรในระยะยาว มิได้จำกัดอยู่เพียงสินค้าและบริการเท่านั้น หากแต่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะขององค์กร ซึ่งมีรากฐานสำคัญมาจากขีดความสามารถของบุคลากรโดยตรง

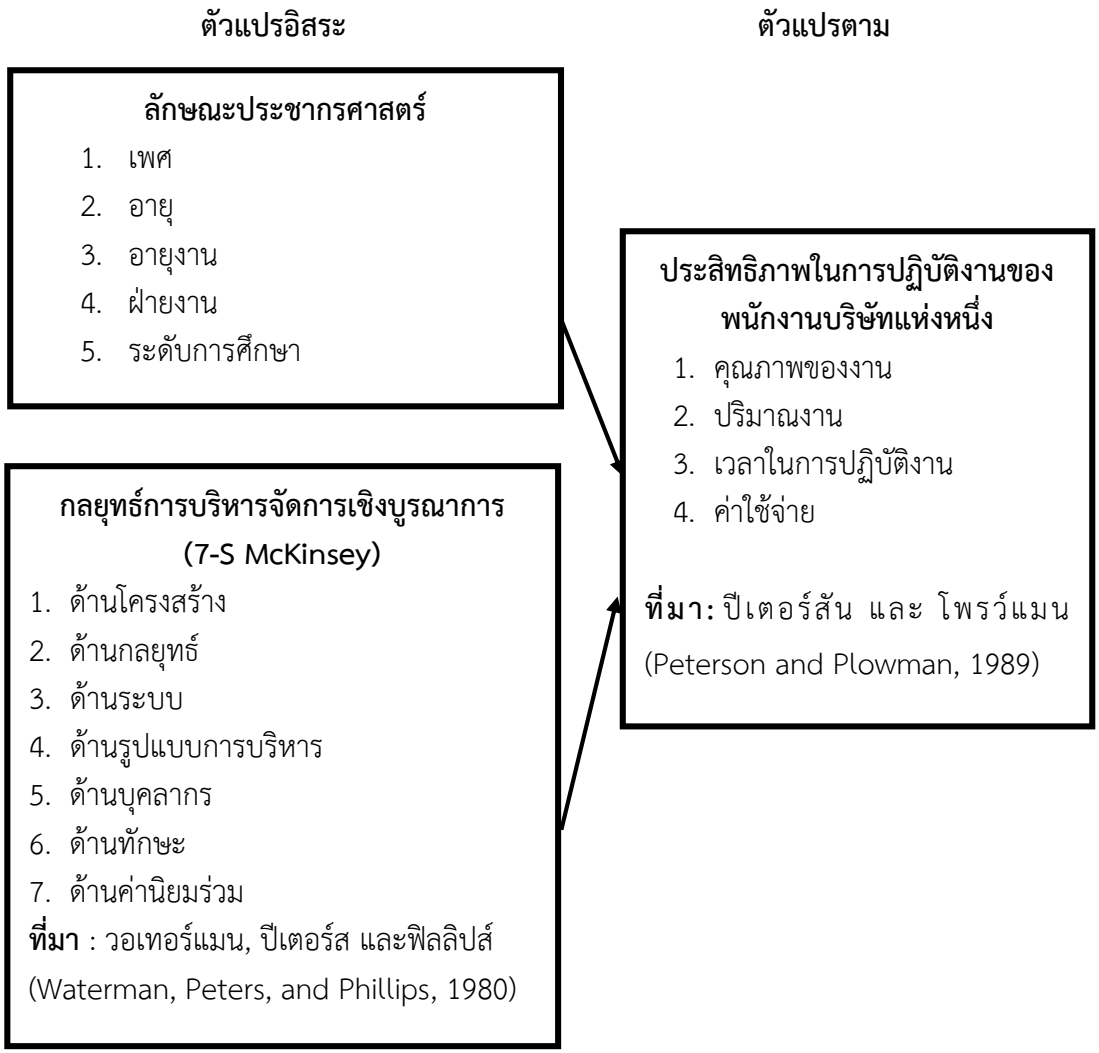
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงความสำคัญของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเห็นถึงความจำเป็นในการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิด McKinsey's 7S ควบคู่กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง รวมทั้งศึกษาความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามลักษณะประชากรศาสตร์ และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและยกระดับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ตามลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตาม ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (7S) ประกอบด้วย ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ ด้านค่านิยมร่วม และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่ ประกอบด้วย คุณภาพของงาน ปริมาณงาน เวลาในการปฏิบัติงาน และค่าใช้จ่าย ตามแนวคิดของ Peterson and Plowman (1989) มาสร้างกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งเป็นไปตามรูปแบบ และระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย การศึกษาครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2.1) ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ ฝ่ายธุรการ ฝ่ายปฏิบัติการ รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 3,103 คน (ข้อมูลบริษัท, 2567) 2.2) กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งจากทั้ง 4 ฝ่ายดังกล่าว โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (1967) ที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 จากจำนวนประชากร 3,103 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 355 คน 2.3) วิธีการสุ่มตัวอย่าง การสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) ตามฝ่ายงานจำนวน 4 ฝ่าย จากนั้นจึงทำการสุ่มตัวอย่างภายในแต่ละฝ่ายตามสัดส่วนของจำนวนพนักงานในแต่ละฝ่าย

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง

ฝ่ายงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	320	37
ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ	275	32
ฝ่ายธุรการ	580	66
ฝ่ายปฏิบัติการ	1,928	220
รวม	**3,103**	**355**

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน ฝ่ายงาน และระดับการศึกษา เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิด McKinsey’s 7S ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านค่าใช้จ่าย เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 355 คน โดยขอความร่วมมือจากพนักงานในแต่ละฝ่ายของบริษัทแห่งหนึ่ง และนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับมาครบถ้วนเพื่อนำไปตรวจสอบความสมบูรณ์และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยการวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์

ความคิดเห็นต่อกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (7-S McKinsey) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของ Best (1981: 182) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำอธิบาย ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามลักษณะประชากรศาสตร์ ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การทดสอบค่า t-test สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่าง 2 กลุ่ม การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) หรือ F-test สำหรับการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยในกรณีที่กลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ใช้สถิติเชิงอนุมาน

โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง สามารถสรุปผลการวิจัยตาม วัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ผลการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 81.4 มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.9 มีอายุงานระหว่าง 6-10 ปี คิดเป็น 39.2 ปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 62 มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 59.7

ตารางที่ 2 แสดงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	289	81.4
หญิง	66	18.6
รวม	**355**	**100.0**

2. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง

ตารางที่ 3 ด้านบุคลากรและด้านค่านิยมร่วม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เท่ากันแล้วค่า SD เท่ากัน

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ด้านโครงสร้าง	3.97	.411	มาก
ด้านกลยุทธ์	3.91	.401	มาก

กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ด้านระบบ	3.94	.425	มาก
ด้านรูปแบบการบริหาร	3.99	.467	มาก
ด้านบุคลากร	**4.01**	**.408**	**มาก**
ด้านทักษะ	3.98	.448	มาก
ด้านค่านิยมร่วม	**4.01**	**.408**	**มาก**
ภาพรวม	**3.97**	**.348**	**มาก**

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านบุคลากรและด้านค่านิยมร่วม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 รองลงมา คือ ด้านรูปแบบการบริหาร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ด้านทักษะ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ด้านโครงสร้าง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 ด้านระบบ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และด้านกลยุทธ์ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านค่าใช้จ่าย ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 รองลงมา คือ ด้านปริมาณงานและด้านเวลาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 และด้านคุณภาพของงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ตามลำดับ

3. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ตามลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน

ผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า พนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ที่มีฝ่ายงาน ระดับการศึกษา ต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 และ 0.05 ยกเว้น เพศ อายุ และอายุงาน ต่างกันไม่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

4. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (7-S McKinsey) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท ไร้ท์ทันเน็ลลิ่ง จำกัด (มหาชน) ด้านค่านิยมร่วม (X7)(Beta =.352) ด้านทักษะ (X6)(Beta =.182) ด้านบุคลากร (X5)(Beta =.163) ด้านระบบ (X3)(Beta =.118) และด้านโครงสร้าง (X1)(Beta =.092) ตามลำดับ ซึ่งหมายความว่า ปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (7-S McKinsey) ทั้ง 5 ด้าน เป็นตัวประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ไร้ท์ทันเน็ลลิ่ง จำกัด (มหาชน) ปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (7-S McKinsey) ด้านกลยุทธ์ (X2) และด้านรูปแบบการบริหาร (X4) ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง

อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง สามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

1. ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านบุคลากรและด้านค่านิยมร่วม รองลงมา คือ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านทักษะ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ และด้านกลยุทธ์ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศกุนิชญ์ ไชยเนตร, สมพล ทุ่งหว้า, ทองฟู ศิริวงค์ และประคอง สุคนธจิตต์ (2564) เรื่อง ปัจจัยการจัดการองค์กรตามแนวคิดของแมคคินซีย์ (Mckinsey 7-S Framework) ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณีศึกษาบริษัท ธนภูมิ อินเตอร์เทรด จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการจัดการองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็น ด้านโครสร้างองค์กรด้านบุคลากร ด้านค่านิยมร่วม ด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะความสามารถ และด้านสุดท้าย คือ ด้านรูปแบบการบริหาร ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญรดี ทวีกาญจน์ (2567) เรื่อง การประเมินการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S McKinsey ของสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค ผลการวิจัยพบว่า ผลการประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey’s 7S ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนที่เป็นองค์ประกอบรูปธรรม ด้านกลยุทธ์และด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับสูงนับเป็นจุดแข็ง ด้านระบบอยู่ในระดับปานกลางนับเป็น จุดที่ควรพัฒนา สำหรับส่วนองค์ประกอบนามธรรม ด้านค่านิยมร่วม และด้านรูปแบบการบริหารอยู่ในระดับสูงนับเป็นจุดแข็ง ด้านบุคลากรและด้านทักษะอยู่ในระดับปานกลางเป็นจุดที่ควรพัฒนา ผลการศึกษาครั้งนี้สามารถใช้เป็นชุดข้อมูลเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพองค์กร โดยตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบงานและการบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เนื่องจากพนักงานของบริษัทอาจรู้สึกว่าการบริหารจัดการบุคลากรของบริษัทมีประสิทธิภาพสูง โดยการจัดการด้านการฝึกอบรม การพัฒนา และการจัดสรรทรัพยากรบุคคลสามารถตอบสนองความต้องการและพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้ดี ด้านค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมสร้างความร่วมมือและความผูกพันของพนักงานในองค์กร โดยบริษัทอาจมีการสื่อสารค่านิยมและเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนองค์กร ด้านรูปแบบการบริหารมีความชัดเจนและเป็นระบบอาจช่วยให้พนักงานรู้สึกถึงความโปร่งใสและเป็นธรรมในการตัดสินใจ ซึ่งส่งผลให้มีความพอใจและเห็นผลลัพธ์ที่ดี จากการทำงานด้านทักษะ บริษัทมีการลงทุนในการพัฒนาทักษะของพนักงานและสนับสนุนการเรียนรู้และเติบโต ซึ่งส่งผลให้พนักงานรู้สึกมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ด้านโครงสร้าง โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพและชัดเจนช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและช่วยให้พนักงานเข้าใจบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองได้ดี ด้านระบบ ระบบการทำงานและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารจัดการอาจมีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานรู้สึกว่าสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านกลยุทธ์ กลยุทธ์ของบริษัทที่มีความชัดเจนและสามารถดำเนินการได้จริงอาจทำให้พนักงานเห็นภาพรวมของทิศทางของบริษัทและมีความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น โดยรวมพนักงานจึงเห็นถึงความสอดคล้องและการบูรณาการที่ดีในแต่ละด้านของการบริหารจัดการ ทำให้ความเห็นโดยรวมเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการอยู่ในระดับมาก พนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านค่าใช้จ่าย รองลงมา คือ

ด้านปริมาณงานและด้านเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านคุณภาพของงาน ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศกุนิชญ์ ไชยเนตร, สมพล ทุ่งหว้า, ทองฟู ศิริวงค์ และประคอง สุคนธจิตต์ (2564) เรื่อง ปัจจัยการจัดการองค์กรตามแนวคิดของแมคคินซีย์ (Mckinsey 7-S Framework) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท ธนภูมิ อินเตอร์เทรด จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมีความคิดเห็นส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณภาพงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็นด้านปริมาณงาน อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านสุดท้าย คือ ด้านเวลาและวิธีการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อมรวรรณ ใบเงิน (2565) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัทแห่งหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อศึกษาพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีกับประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านค่าใช้จ่าย มีค่าเฉลี่ยมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านเวลา ด้านปริมาณงาน และด้านคุณภาพของงาน ตามลำดับ พนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมากนั้น อาจเนื่องมาจากพนักงานบริษัทมีความคิดเห็นว่าบริษัทมีการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายได้ดีและสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งทำให้พนักงานบริษัท รู้สึกว่าการทำงานในบริษัทนี้สามารถให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าและไม่มีปัญหาเรื่องค่าใช้จ่ายที่เกินความจำเป็น ด้านปริมาณงาน บริษัทมีการจัดสรรงานและโครงการต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งไม่ทำให้พนักงานรู้สึกถูกกดดันหรือหนักเกินไป การจัดการปริมาณงานที่ดีช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่รู้สึกเบียดเบียน การที่พนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง เห็นว่าด้านเวลาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากอาจหมายความว่าบริษัทมีการจัดการเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนและกำหนดกรอบเวลาในการทำงานที่เหมาะสม ทำให้พนักงานสามารถจัดการเวลาของตนเองได้ดีและมีเวลาในการทำงานที่ไม่กดดัน แม้ว่าด้านคุณภาพของงานจะมีคะแนนอยู่ในระดับสูง แต่ยังต่ำกว่าด้านอื่นๆ อาจบ่งชี้ว่าคุณภาพของงานยังมีช่องทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาเพิ่มเติม พนักงานบริษัทอาจรู้สึกว่ามีการดำเนินการเพื่อรักษามาตรฐานคุณภาพของงานแต่ยังมีความท้าทายในการรักษาหรือพัฒนาคุณภาพในบางจุด โดยสรุป การที่พนักงานบริษัทแห่งหนึ่งมีความคิดเห็นเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยรวม สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการทรัพยากรและกระบวนการทำงานในด้านต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการองค์การที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าสูงสุด (Efficiency and Effectiveness) ตามแนวคิดของการบริหารเชิงระบบ (Systems Theory) ที่มองว่าองค์ประกอบภายในองค์กรต้องทำงานสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกันจึงจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสามารถอธิบายได้ตามแนวคิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งระบุว่า ประสิทธิภาพในการทำงานมิได้หมายถึงผลลัพธ์ที่อยู่ในระดับสูงสุดเพียงอย่างเดียว แต่รวมถึงความสามารถขององค์กรในการควบคุมต้นทุน การบริหารเวลา การจัดสรรปริมาณงาน และการรักษามาตรฐานคุณภาพของงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้ แม้ผลการประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจะอยู่ในระดับมาก แต่การที่บางด้านยังมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่นสะท้อนให้เห็นถึงโอกาสในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน (Organizational Development) ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้จึงสามารถสรุปได้ว่า บริษัทแห่งหนึ่งมีพื้นฐานการบริหารจัดการที่เอื้อต่อการสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับที่ดี อย่างไรก็ตาม องค์กรยังสามารถนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาการบริหารจัดการในด้านต่างๆ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องในอนาคต

2. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ตามลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีฝ่ายงานและระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้สามารถอภิปรายผลโดยพิจารณาความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพของงาน ด้านปริมาณงาน ด้านเวลาในการปฏิบัติงาน และด้านค่าใช้จ่าย ได้ดังนี้

ในด้านคุณภาพของงาน พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่ามีแนวโน้มที่จะมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะเชิงวิชาชีพที่ลึกซึ้งมากขึ้น ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีมาตรฐาน และลดข้อผิดพลาดในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่อธิบายว่าการลงทุนด้านการศึกษาและความรู้จะช่วยเพิ่มศักยภาพและคุณภาพในการทำงานของบุคลากร

ในด้านปริมาณงาน ความแตกต่างของฝ่ายงานส่งผลต่อปริมาณและลักษณะของงานที่รับผิดชอบ พนักงานในบางฝ่ายอาจต้องรับผิดชอบงานที่มีความต่อเนื่องหรือมีปริมาณงานสูง ขณะที่บางฝ่ายเน้นงานเชิงวิเคราะห์หรือเชิงคุณภาพ ส่งผลให้ระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านปริมาณแตกต่างกัน ทั้งนี้การจัดสรรงานที่เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญและบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายช่วยให้พนักงานสามารถบริหารจัดการปริมาณงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านเวลาในการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงหรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมักมีความสามารถในการวางแผน การจัดลำดับความสำคัญของงาน และการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามกรอบเวลาที่กำหนด และลดความล่าช้าในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารเวลาและประสิทธิภาพการทำงานที่มุ่งเน้นการใช้เวลาอย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

ในด้านค่าใช้จ่าย พนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานมีแนวโน้มที่จะใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า ลดความสูญเปล่า และลดต้นทุนจากความผิดพลาดในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพด้านค่าใช้จ่ายอยู่ในระดับที่ดี ทั้งนี้ ฝ่ายงานที่มีระบบการทำงานชัดเจนและมีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมย่อมช่วยสนับสนุนการควบคุมค่าใช้จ่ายขององค์กรโดยรวม

ดังนั้น ความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามลักษณะประชากรศาสตร์ โดยเฉพาะฝ่ายงานและระดับการศึกษา สามารถอธิบายได้จากความแตกต่างด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และลักษณะของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทั้งในด้านคุณภาพ ปริมาณ เวลา และค่าใช้จ่าย ผลการศึกษานี้จึงชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะของพนักงานและลักษณะงาน เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวม ค่าใช้จ่ายสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรวัตร วงศ์ศรีรัตนกุล และสมพล ทุ่งหว้า (2567) เรื่อง แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงงานผลิต ผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปจากสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีปัจจัยด้านสถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการทำงานต่างกัน

มีประสิทธิภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีปัจจัยด้านเพศและอายุต่างกัน มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน

ทั้งนี้ ผลการวิจัยที่พบว่าพนักงานบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งมีระดับการศึกษา และฝ่ายงานที่แตกต่างกัน มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ไม่ได้นำมาอภิปรายเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่ให้ผลไม่สอดคล้องกัน เนื่องจากบริบทของกลุ่มตัวอย่างและลักษณะองค์กรมีความแตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาดังกล่าวสามารถอธิบายได้โดยอาศัยแนวคิดทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ซึ่งอธิบายว่าระดับการศึกษาที่สูงขึ้นสะท้อนถึงการสะสมความรู้ ทักษะ และความสามารถเชิงวิชาชีพที่มากขึ้น ส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งในด้านคุณภาพของงาน การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ความแตกต่างของฝ่ายงานยังสะท้อนถึงความแตกต่างของลักษณะงาน บทบาทหน้าที่ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการแบ่งงานตามความชำนาญ (Division of Labor) ที่ระบุว่าการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานและความสามารถเฉพาะด้านจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในงานที่มีความซับซ้อนหรือจำเป็นต้องใช้ทักษะเฉพาะทาง พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับฝ่ายงานที่รับผิดชอบย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

ดังนั้น ความแตกต่างของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามระดับการศึกษาและฝ่ายงานจึงสามารถอธิบายได้จากความแตกต่างด้านความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

3. ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการ (7-S McKinsey) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง ด้านค่านิยมร่วม ด้านทักษะ ด้านบุคลากร ด้านระบบ ด้านกลยุทธ์ ด้านรูปแบบการบริหาร และด้านโครงสร้าง ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศกุนิชญ์ ไชยเนตร, สมพล ทุ่งหว้า, ทองฟู ศิริวงค์ และประคอง สุคนธจิตต์ (2564) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการจัดการองค์กรตามแนวคิดของแมคคินซีย์ (Mckinsey 7-S Framework) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกรณีศึกษา บริษัท ธนภูมิ อินเตอร์เทรด จำกัด ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะความสามารถ ด้านระบบ ด้านโครงสร้าง ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ธนภูมิอินเตอร์เทรด จำกัด ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัครกิตติ์ พัฒนสัมพันธ์ (2565) เรื่อง ประสิทธิภาพตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามแนวคิด 7s ของ McKinsey กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้แก่ (1) กลยุทธ์ การฝึกอบรม การกระจายอำนาจ (2) โครงสร้าง สายบังคับบัญชาสั้น ความรับผิดชอบแบ่งตามหน้าที่ (3) ระบบ การให้มีส่วนร่วมการตัดสินใจ (4) รูปแบบ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง (5) บุคคล การวางเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน คุณภาพชีวิต (6) ทักษะระบบซอฟต์แวร์ ERP (7) ค่านิยมร่วม การทำงานเป็นทีม เนื่องจากการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของ 7-S McKinsey มาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัท สามารถวิเคราะห์ได้ตามแต่ละด้าน ดังนี้ 1) ด้านค่านิยมร่วม ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงพนักงานและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง เมื่อพนักงานมีค่านิยมร่วมที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายของบริษัท จะมีความมุ่งมั่นในการทำงานและมีแรงจูงใจที่สูงซึ่งส่งผล

ให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น การสื่อสารค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน และการสร้างกิจกรรมหรือโปรแกรมที่ส่งเสริมค่านิยมร่วมสามารถเพิ่มความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและสร้างความเข้าใจที่ดีขึ้นในเป้าหมายองค์กรและเห็นเส้นทางความก้าวหน้าร่วมกัน 2) ด้านทักษะ ทักษะของพนักงานเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้ดีขึ้นและรับมือกับความท้าทายได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทมีการจัดให้มีโปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอตามสายงานที่ต้องพัฒนาทักษะ โดยมีการตรวจสอบทักษะที่จำเป็นและการปรับปรุงทักษะให้ทันสมัยสามารถช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) ด้านบุคลากร การมีบุคลากรที่มีความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง จึงมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงตามความต้องการขององค์กร และการสร้างแผนพัฒนาทักษะและการเจริญเติบโตในสายอาชีพสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การรับพนักงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานผ่านการจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง 4) ด้านระบบ นอกจาการพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัทยังพัฒนาระบบที่มีประสิทธิภาพและทันสมัยช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และเพิ่มความสะดวกในการทำงานลดข้อผิดพลาดและเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน ตรวจสอบและปรับปรุงระบบการทำงานอย่างสม่ำเสมอด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 5) ด้านโครงสร้าง โครงสร้างองค์กรมีความชัดเจน แยกแผนก และมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจนเพิ่มมีประสิทธิภาพช่วยให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและเป็นระบบ การมีโครงสร้างที่เหมาะสมช่วยให้การสื่อสารและการประสานงานระหว่างทีมงานเป็นไปได้ดี โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนเป็นการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบที่เหมาะสม และการปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยรวมแล้ว ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการของ 7-S McKinsey จึงสามารถช่วยในการวิเคราะห์และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานได้โดยการเน้นที่ค่านิยมร่วม ทักษะ บุคลากร ระบบ และโครงสร้างให้สอดคล้องกันและสนับสนุนกันในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ความรู้ที่ได้

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง สามารถสังเคราะห์พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิด McKinsey’s 7S เป็นกรอบแนวคิด ที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างเป็นระบบ ช่วยเพิ่มคุณภาพทางวิชาการของบทความวิจัย เชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติการได้ดังนี้

1. การส่งเสริมกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิด McKinsey’s 7S

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการนำกลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิด McKinsey’s 7S มาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นให้แต่ละองค์ประกอบมีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะ ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ควรให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะยาว การกำหนดทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และการพัฒนาแผนกลยุทธ์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างยืดหยุ่น รวมถึงการลงทุนด้านเทคโนโลยีและโครงสร้าง

พื้นฐาน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถปรับตัวและรองรับนวัตกรรมใหม่ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการลงทุนด้านเทคโนโลยี

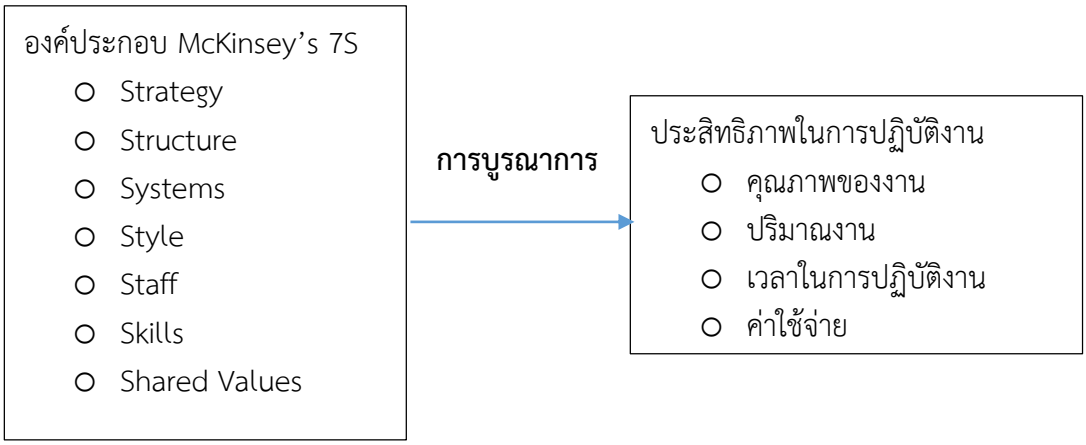
บริษัทควรมุ่งเน้นการสร้างพันธมิตรและความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อร่วมกันพัฒนาโครงการและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ตลอดจนสนับสนุนการลงทุนในเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ลดข้อจำกัดด้านทรัพยากร และส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

3. การยกระดับคุณภาพของงานให้สูงกว่ามาตรฐาน

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคุณภาพของงานให้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด โดยเริ่มจากการออกแบบและตรวจสอบกระบวนการทำงานอย่างละเอียด เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เช่น การวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ การเลือกใช้วัสดุหรือทรัพยากรที่มีคุณภาพ และการออกแบบระบบงานที่เอื้อต่อการบำรุงรักษาในระยะยาว

นอกจากนี้ ควรนำเครื่องมือด้านการบริหารโครงการมาใช้ในการควบคุมระยะเวลา งบประมาณ และทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้แผนภูมิแกนต์ (Gantt Chart) หรือโปรแกรมบริหารโครงการ (Project Management Software) รวมทั้งจัดให้มีระบบการตรวจสอบและทดสอบคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผลลัพธ์ของการดำเนินงานมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

องค์ความรู้ที่ได้ แผนภาพเชิงแนวคิด (Conceptual Diagram) แสดงให้เห็นว่า การบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 7 ด้านของ McKinsey’s 7S อย่างสอดคล้องกัน ส่งผลต่อการยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในหลายมิติ อันนำไปสู่ความสำเร็จ และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้ที่ได้จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้

จากผลการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและการบริหารจัดการองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทแห่งหนึ่ง พบว่า กลยุทธ์การบริหารจัดการเชิงบูรณาการตามแนวคิด McKinsey’s 7S มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในหลายมิติ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะเชิงการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 การส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด McKinsey’s 7S อย่างเป็นระบบ

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการบูรณาการองค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างระบบ รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะ และค่านิยมร่วม ให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะด้านค่านิยมร่วมและด้านบุคลากร ซึ่งผลการวิจัยพบว่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับสูง การกำหนดค่านิยมองค์กรที่ชัดเจนและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่องจะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน

1.2 การพัฒนากลยุทธ์องค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและเทคโนโลยี

องค์กรควรมุ่งเน้นการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว ควบคู่กับการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีให้ทันสมัย รวมถึงการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการรับมือกับนวัตกรรมและรูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.3 การยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในทุกมิติ

จากผลการวิจัยพบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับมาก องค์กรควรต่อยอดผลดังกล่าวโดยมุ่งพัฒนาคุณภาพของงานให้ได้มาตรฐานที่สูงขึ้น ควบคู่กับการบริหารจัดการปริมาณงาน เวลา และค่าใช้จ่ายอย่างเหมาะสม เช่น การนำเครื่องมือบริหารโครงการมาใช้ การกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน และการติดตามประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยและการดำเนินงานในครั้งต่อไป

เพื่อให้การศึกษาและการพัฒนาองค์กรมีความสมบูรณ์และครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอเสนอแนะแนวทางสำหรับการวิจัยและการนำไปใช้ในอนาคต ดังนี้

2.1 การขยายขอบเขตการวิจัยด้านความต้องการและมุมมองของพนักงาน

การวิจัยในอนาคตควรมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของพนักงานในเชิงลึก โดยเฉพาะความต้องการที่เปลี่ยนแปลงตามบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรให้มีความสอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานมากยิ่งขึ้น

2.2 การเพิ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การและทรัพยากรมนุษย์

ควรพิจารณาศึกษาตัวแปรเพิ่มเติมที่อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่น ภาวะผู้นำ แรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร หรือวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้สามารถอธิบายปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างรอบด้านและมีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

2.3 การพัฒนารูปแบบ และวิธีการวิจัย

การศึกษาครั้งต่อไปอาจใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผสานการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน รวมถึงอาจนำเทคนิคการวิเคราะห์ขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์สมการโครงสร้าง (SEM) มาใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของตัวแปรต่างๆ

2.4 การขยายบริบทขององค์กรที่ศึกษา

ควรขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรในอุตสาหกรรมหรือบริบทที่แตกต่างกัน เพื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยและเพิ่มความสามารถในการอ้างอิงผลการศึกษาในเชิงวิชาการ ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณค่าของงานวิจัยทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ

บรรณานุกรม

กฤตภาคิน มิ่งโสภา และณกมล จันทร์สม. (2564). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์,* 23(2): 209–222.

กัณฑาภรณ์ คำชมพู, และละมัย ร่มเย็น. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงพยาบาลศูนย์สกลนคร. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร,* 3(3): 158–173.

กัณฑาภรณ์ คำชมพู, และละมัย ร่มเย็น. (2566). สมรรถนะของบุคลากรกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร. *วารสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร,* 15(2): 45–60.

ธัญภา หมั่นจิตร. (2566). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ: กรณีศึกษา กองบริการงานอนุญาตโรงงาน 1 กรมโรงงานอุตสาหกรรม. *การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.* คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ศกุนิชญ์ ไชยเนตร, สมพล ทุ่งหว้า, ทองฟู ศิริวงค์ และประคอง สุคนธจิตต์. (2564). ปัจจัยการจัดการองค์กรตามแนวคิดของแมคคินซีย์ (McKinsey 7-S Framework) ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท ธนภูมิ อินเตอร์เทรด จำกัด. *การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.* คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุรวัตร วงศ์ศรีรัตนกุล, และสมพล ทุ่งหว้า. (2567). แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานโรงงานผลิตผลิตภัณฑ์อาหารสำเร็จรูปจากสัตว์ในเขตกรุงเทพมหานคร. *Journal of Modern Learning Development,* 9(8): 383–398.

อมรวรรณ ใบเงิน. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบริษัทแห่งหนึ่ง. *การศึกษารายบุคคลปริญญามหาบัณฑิต.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์. (2565). ประสิทธิภาพตามแนวคิด 7S ของ McKinsey: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์ อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี,* 16(1): 5–13.

Bernardin, H.J., & Russell, J.E.A. (2013). *Human resource management: An experiential approach.* 6th ed. New York: McGraw-Hill.

Best, J.W. (1981). *Research in education.* 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Cochran, W.G. (1953). *Sampling techniques*. New York: John Wiley & Sons.

Daft, R.L. (2016). *Organization theory and design.* 12th ed. Boston, MA: Cengage Learning.

Dessler, G. (2020). *Human resource management.* 16th ed. Harlow: Pearson Education.

Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). *Business organization and management. Homewood.* Illinois: Richard D. Irwin.

Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2017). *Organizational behavior.* 17th ed. Boston, MA: Pearson Education.

Waterman, R.H., Peters, T.J., & Phillips, J.R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons,* 23(3): 14–26.

Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability.* 15th ed. Boston, MA: Pearson Education.

Yamane, T. (1967). *Elementary sampling theory.* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.