

บทความวิจัย

การประเมินการบริหารจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S McKinsey ของสมาคม
ผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค
Organizational Assessment according to the McKinsey's 7S Framework
of Consumer Association of Songkhla, Songkhla Provincial Office,
Thailand Consumers Council

ธันรดี ทวีกาญจน์

Thunradee Taveekan

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Faculty of Management Sciences, Prince of Songkhla University

E-mail: thunradee.t@psu.ac.th

*This article is presented in the 18th National Conference on Public Administration of
Public Administration Association of Thailand at Kasetsart University, March 1, 2024*

Received: February 9, 2024; Revised: March 22, 2023; Accepted: May 21, 2024

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรตามแนวคิด 7S McKinsey ของสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การวิจัยเอกสารที่เก็บรวบรวมจากเอกสารและรายงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยภาคสนาม มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 6 คน ได้แก่ หัวหน้าหน่วยและบุคลากรในหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา ด้วยเทคนิคสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาและภาพวิเคราะห์ ผลการศึกษาค้นพบว่า ผลการประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ในภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนที่เป็นองค์ประกอบรูปธรรมด้านกลยุทธ์และด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับสูงนับเป็นจุดแข็ง ด้านระบบอยู่ในระดับปานกลางนับเป็นจุดที่ควรพัฒนา สำหรับส่วนองค์ประกอบนามธรรม ด้านค่านิยมร่วมและด้านรูปแบบการบริหารอยู่ในระดับสูงนับเป็นจุดแข็ง ด้านบุคลากรและด้านทักษะอยู่ในระดับปานกลางเป็นจุดที่ควรพัฒนา ผลการศึกษาค้นพบนี้สามารถใช้เป็นชุดข้อมูลเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพองค์กร โดยตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาระบบงานและการบริหารทุนมนุษย์อย่างเป็นระบบเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ประเมินภายในองค์กร; McKinsey's 7S; สมาคมผู้บริโภคสงขลา; สภาองค์กรของผู้บริโภค

Abstract

The objective of this research was to assess the internal management of Consumer Association of Songkhla, Songkhla official office under the Thailand Consumers Council according to the 7S McKinsey framework. A Qualitative study was conducted by using two techniques, namely documentary research with an analytical description to collect data and field research which applies in-depth interview and participant observation methods. The 6 key informants were selected purposively including executives couple with staffs of Songkhla official office and southern regional office. The Qualitative data were analyzed by content analysis and presented by general descriptive interpretation and visual display. The research findings reveal the overall degree of internal management of Consumer Association of Songkhla was high according to the 7S McKinsey framework. Considering each item of the 7S McKinsey, the results shown that; in the hard elements domain; strategy and structure of organization were strong point. However, work system and workflow were considered weak and has got the room for improvement. Within the soft element domain, while shared values and management style were described as a backbone of the Consumer Association of Songkhla, the staffs and skills aspect were in need for the holistic enhancement. The practical contribution of this research is the data set for strategic planning and guidelines for organizational improvement that acknowledges the significance of work systems development and human capital management that will contribute to organizational efficiency.

Keywords: Internal Organization Assessment; McKinsey's 7S Framework;

Consumer Association of Songkhla; Thailand Consumers Council

บทนำ

องค์กรของผู้บริโภคนับว่าเป็นกลไกสำคัญที่เสริมสร้างความเข้มแข็งการคุ้มครองผู้บริโภคภาคประชาชน องค์กรของผู้บริโภคที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้บริโภค ถือเป็นองค์กรที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อน ประเด็นสำคัญของงานคุ้มครองผู้บริโภคตั้งแต่ปี พ.ศ. 2516 จนถึงปัจจุบัน [1] การส่งเสริมความเข้มแข็งและ การมีส่วนร่วมขององค์กรผู้บริโภคเริ่มปรากฏชัดเจนในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ใน มาตรา 57 ที่กำหนดให้มีองค์กรอิสระซึ่งประกอบด้วยตัวแทนผู้บริโภค ที่ทำหน้าที่ให้ความเห็นในการออก กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการคุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งนับได้ว่าเป็นก้าวแรกสู่การจัดตั้งสภาองค์กรของผู้บริโภค ที่ภายหลังได้เกิดจากการรวมตัวขององค์กรผู้บริโภค ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 46 สิทธิของผู้บริโภคย่อมได้รับความคุ้มครอง บุคคลย่อมมีสิทธิรวมกันจัดตั้งองค์กรของ ผู้บริโภคเพื่อคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของผู้บริโภค องค์กรของผู้บริโภคตามวรรคสองมีสิทธิรวมกันจัดตั้งเป็น องค์กรที่มีความเป็นอิสระเพื่อให้เกิดพลังในการคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของผู้บริโภคโดยได้รับการสนับสนุน จากรัฐ ทั้งนี้ หลักเกณฑ์และวิธีการจัดตั้ง อำนาจในการเป็นตัวแทนของผู้บริโภค และการสนับสนุนด้านการเงิน จากรัฐ ให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ และตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งสภาองค์กรของผู้บริโภค พ.ศ. 2562

โดยมีสถานะองค์กรเป็นนิติบุคคล เป็นตัวแทนผู้บริโภคมที่มีความเป็นอิสระตามกฎหมาย และมีวัตถุประสงค์เพื่อคุ้มครองและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้บริโภค [2] ทั้งนี้ ในการดำเนินงานของสภาองค์กรของผู้บริโภคในระดับพื้นที่นั้นได้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารให้มีการคัดเลือกองค์กรสมาชิกในภูมิภาคที่มีคุณสมบัติเหมาะสมจัดตั้งเป็นหน่วยงานประจำจังหวัดและกลไกเขตพื้นที่กระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ ทั้ง 7 ภูมิภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ภาคกลาง และกรุงเทพมหานคร เพื่อทำหน้าที่คุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของผู้บริโภค โดยในปี พ.ศ. 2564 ทางสมาคมผู้บริโภคสงขลา ได้รับจัดตั้งเป็นหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา ภายใต้โครงสร้างของสภาองค์กรของผู้บริโภค ภายหลังการขึ้นทะเบียนสถานะความเป็นองค์กรผู้บริโภคกับสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อทำหน้าที่คุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของผู้บริโภคในพื้นที่จังหวัดสงขลา นอกจากนี้ สภาองค์กรของผู้บริโภคได้มีกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งให้สมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลาเป็นกลไกเขตพื้นที่ภาคใต้อีกด้วย เพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานประจำจังหวัดในภาคใต้ให้สามารถดำเนินงานได้ตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างเต็มศักยภาพ

จากการทบทวนศึกษาที่ผ่านมา พบว่า การประเมินการบริหารจัดการองค์กรของผู้บริโภคก่อนที่จะได้รับการจัดตั้งเป็นหน่วยประจำจังหวัด จะเป็นทั้งรูปแบบ 1) การประเมินองค์กรจากองค์กรภายนอก (external organizational assessment) เพื่อรับการประเมินคุณภาพขององค์กรผู้บริโภคและการรับรององค์กรจากศูนย์วิชาการคุ้มครองผู้บริโภคด้านสุขภาพ ภายใต้ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) [1] และ 2) รูปแบบการประเมินภายในองค์กร (internal organizational assessment) เพื่อการปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรตามคู่มือการพัฒนาองค์กรผู้บริโภคคุณภาพขั้นสูง ภายใต้ความร่วมมือทางวิชาการระหว่างคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มูลนิธิเพื่อผู้บริโภค และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) อัญรดี ทวีกาญจน์ [3] โดยในส่วนของการประเมินภายในองค์กร พบว่า แนวทางและผลการประเมินยังไม่ครอบคลุมประเด็นสมรรถนะขององค์กรที่เป็นจุดแข็งและโอกาสในการพัฒนาองค์กรในภาพรวมเชิงระบบ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิด 7S McKinsey ที่ครอบคลุมองค์ประกอบการบริหารจัดการภายในมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบการประเมินสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา ดังนั้น จะทำให้ทราบสถานะขององค์กร จุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์องค์กรและใช้กำหนดแนวทางเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรของสมาคมผู้บริโภคสงขลาอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำไปขยายผลการประเมินภายในองค์กรของหน่วยงานประจำจังหวัดอื่น ๆ ได้ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรของสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค ตามกรอบแนวคิด 7S McKinsey ได้แก่ 1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (Structure) 3) ระบบงาน (System) 4) รูปแบบการบริหาร (Style) 5) บุคลากร (Staff) 6) ทักษะ (Skills) และ 7) ค่านิยมร่วมกัน (Shared value)

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

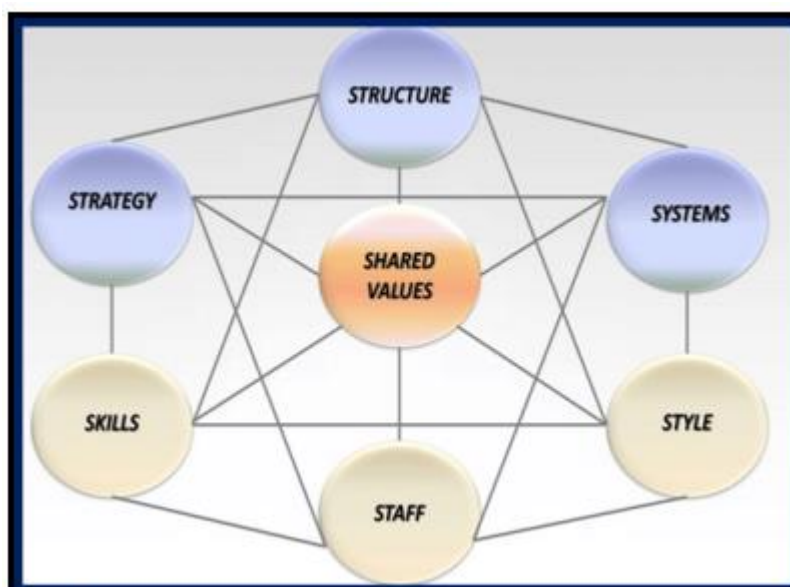
1. สมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค

สมาคมผู้บริโภคสงขลาเป็นองค์กรผู้บริโภคที่ดำเนินการคุ้มครองผู้บริโภคในพื้นที่จังหวัดสงขลา ตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 โดยปัจจุบันได้รับการรับรองโดยสภาองค์กรของผู้บริโภค ให้ทำหน้าที่เป็นหน่วยประจำจังหวัดสงขลา ตั้งแต่วันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ.2564 ตามประกาศสภาองค์กรของผู้บริโภค เรื่อง การจัดตั้งหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค หมายเลขหน่วยงานประจำจังหวัดที่ 10 เพื่อทำหน้าที่คุ้มครองและพิทักษ์สิทธิของผู้บริโภคในจังหวัดสงขลา รับเรื่องร้องเรียน โกล่เกลี่ย หรือประนีประนอมยอมความข้อพิพาทเกี่ยวกับการละเมิดสิทธิของผู้บริโภค สามารถดำเนินคดีในนามของสภาได้ตลอดจนดำเนินการอื่นใดตามที่สภาองค์กรของผู้บริโภคกำหนด ทั้งนี้ ตามมาตรา 13 พระราชบัญญัติการจัดตั้งสภาองค์กรของผู้บริโภค พ.ศ. 2562 กำหนดให้อำนาจและหน้าที่แก่สภาองค์กรของผู้บริโภคและหน่วยงานประจำจังหวัดในพื้นที่คอยเฝ้าระวังคุ้มครองสิทธิผู้บริโภค จำนวน 8 ด้าน คือ ด้านการเงินและด้านธนาคารด้านการขนส่งและยานพาหนะ ด้านอสังหาริมทรัพย์และที่อยู่อาศัย ด้านอาหาร ยาและผลิตภัณฑ์สุขภาพ ด้านบริการสุขภาพ ด้านสินค้าและบริการทั่วไป ด้านการสื่อสารและโทรคมนาคม และด้านการบริการสาธารณะ

นอกจากนี้ สมาคมผู้บริโภคสงขลายังมีบทบาทในการหนุนเสริมและพัฒนาศักยภาพขององค์กรสมาชิกสภาองค์กรของผู้บริโภคที่ได้จัดตั้งองค์กรผู้บริโภคในพื้นที่จังหวัดสงขลา จำนวน 9 แห่ง ได้แก่ 1) เครือข่ายหลักประกันสุขภาพภาคประชาชนจังหวัดสงขลา 2) เครือข่ายผู้บริโภคอำเภอหาดใหญ่ 3) กลุ่มเครือข่ายผู้บริโภคตำบลคลองอู่ตะเภา อำเภอหาดใหญ่ 4) เครือข่ายผู้บริโภคอำเภอรัตนภูมิ 5) เครือข่ายผู้บริโภคอำเภอนาหม่อม 6) เครือข่ายผู้บริโภค อำเภอสทิงพระ 7) เครือข่ายผู้บริโภคอำเภอคลองหอยโข่ง 8) เครือข่ายผู้บริโภคอำเภอเมืองสงขลา 9) เครือข่ายผู้บริโภค อ.นาหม่อม และมีเครือข่ายที่อยู่ระหว่างกระบวนการยื่นขอจัดตั้งเป็นองค์กรผู้บริโภคอีกประมาณ 7 แห่ง [4]

2. แนวคิดเกี่ยวกับ 7S ของแมคคินซี (7S McKinsey Farmwork)

จากการทบทวนวรรณกรรม นักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญและความนิยมที่แพร่หลายของแนวคิด 7S ของแมคคินซี [5] ในการศึกษาและวิเคราะห์การบริหารจัดการองค์กรมาอย่างยาวนานตั้งแต่ช่วงที่แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่ในปี ค.ศ. 1980 โดยบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงของประเทศสหรัฐอเมริกา คือ McKinsey & Co [6; 7; 8; 9; 10] โดยผู้ที่คิดค้นและพัฒนากรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ คือ Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips ที่ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์องค์กรธุรกิจและประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจที่เกิดจากปัจจัยการบริหารจัดการภายในต่างๆ 7 ประการที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันมาเป็นกรอบในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ดังที่ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูมิภักดี [11] ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องการบริหารจัดการภายในองค์กรตามแนวคิด 7S ของแมคคินซี ดังนี้ 1) กลยุทธ์ (strategy) 2) โครงสร้าง (structure) 3) ระบบ (system) 4) รูปแบบ (style) 5) บุคคล (staff) 6) ทักษะ (skill) และ 7) ค่านิยมร่วม (shared Value) ดังแผนภาพที่ 1 นอกจากนี้ กฤษติญา มูลศรี [12] และ Gokdeniz, Kartal & Komurcu [9] ยังได้ชี้ให้เห็นว่ากรอบแนวคิด 7S ของแมคคินซีไม่ได้จำกัดอยู่แค่เพียงการใช้เพื่อวิเคราะห์องค์กรเท่านั้นหากแต่ยังสามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรหรือผลสัมฤทธิ์ขององค์กรอีกด้วย



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของแนวคิด 7S ของแมคคินซี

ที่มา: Perter & waterman (1982: p.10 อ้างถึงใน กฤษฎิยา มูลศรี, 2562, หน้า 43)

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษานี้ได้นำแนวคิด 7S ของแมคคินซี [5] มาใช้ในการประเมินการบริหารจัดการภายในองค์การของสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ขององค์กร (strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (structure) 3) ระบบงาน (system) 4) รูปแบบการบริหาร (style), 5) บุคลากร (staff), 6) ทักษะ (skills) และ 7) ค่านิยมร่วมกัน (shared value)

โดยแบ่งปัจจัยองค์ประกอบทั้ง 7 ประการ ออกเป็น 2 กลุ่ม [11] ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 องค์ประกอบรูปธรรม ได้แก่ ปัจจัย 3 ตัวแรก คือ 1) กลยุทธ์ขององค์กร (strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (structure) 3) ระบบงาน (system) ซึ่งเปรียบเสมือนฮาร์ดแวร์ของระบบคอมพิวเตอร์

กลุ่มที่ 2 องค์ประกอบนามธรรม ได้แก่ ปัจจัย 4 ตัวหลัง คือ 4) รูปแบบการบริหาร (style) 5) บุคลากร (staff) 6) ทักษะ (skills) และ 7) ค่านิยมร่วมกัน (shared value) เปรียบเสมือนซอฟต์แวร์ของระบบคอมพิวเตอร์

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยประกอบด้วย

1. การวิจัยเอกสาร (documentary research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) ที่เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับกฎหมายหลักและกฎหมายลำดับรอง เช่น พระราชบัญญัติประกาศ ระเบียบและคำสั่งที่เกี่ยวข้อง และแหล่งข้อมูลเอกสารและวรรณกรรมต่างๆ รวมทั้งแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ตำรา รายงานผลการปฏิบัติงาน บทความ รายงานการวิจัย คู่มือ และข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตในรูปแบบของเว็บไซต์ และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

2. การวิจัยภาคสนาม (field research) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant

observation) ผ่านการสังเกตลักษณะการปฏิบัติงานต่างๆ ได้แก่ การรับเรื่องร้องเรียน การจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับการคุ้มครองผู้บริโภค การจัดประชุมความร่วมมือนักวิชาการเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภค และการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา รวมถึงเทคนิคสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) โดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive selection) ซึ่งเกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลเข้าสู่การศึกษา คือ 1) เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลาที่ครอบคลุมทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องมาไม่น้อยกว่า 1 ปี และ 3) มีความสนใจในการให้ข้อมูลและยินดีเข้าร่วมโครงการวิจัย ผู้วิจัยพิจารณาเลือกหัวหน้าหน่วย ที่ปรึกษา และบุคลากรของหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา รวมจำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ด้วยคำถามแบบปลายเปิด ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ส่วนที่ 2 ได้แก่ ข้อมูลคำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในของสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค ตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่ประยุกต์ใช้แนวคิด 7S ของแมคคินซี [5] ได้แก่ 1) กลยุทธ์ขององค์กร (strategy) 2) โครงสร้างองค์กร (structure) 3) ระบบงาน (system) 4) รูปแบบการบริหาร (style) 5) บุคลากร (staff) 6) ทักษะ (skills) และ 7) ค่านิยมร่วมกัน (shared value) และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการขออนุญาตใช้เทปบันทึกเสียงและมีการถอดเทปบันทึกเสียงภายหลังการสัมภาษณ์เสร็จสิ้น และนำข้อมูลมาตรวจสอบ และเปรียบเทียบความสอดคล้องของข้อมูล แล้วดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา รวมทั้งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิด้วยแผนผังการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกับข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปผลการศึกษา

สรุปผลการวิจัย

ผลการประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรของสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา ตามกรอบแนวคิด 7S McKinsey พบว่า ข้อมูลเอกสารและข้อมูลภาคสนามที่เก็บรวบรวมได้ส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน โดยผลการประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับดี โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยที่ถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์ขององค์กร (strategy) ปัจจัยโครงสร้างองค์กร (structure) ปัจจัยรูปแบบการบริหาร (style) และปัจจัยค่านิยมร่วม (shared value) ในขณะที่ปัจจัยที่ถือว่าเป็นโอกาสในการพัฒนาขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยระบบงาน (system) ปัจจัยบุคลากร (staff) และปัจจัยทักษะ (skills) โดยเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายปัจจัย พบว่า

1. กลยุทธ์ขององค์กร (strategy)

จากข้อมูลเอกสารและข้อมูลภาคสนามที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจน รวมทั้ง มีการวางแผนปฏิบัติการที่มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบและคำนึงถึงยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนงานที่คำนึงถึงบริบทภาคใต้ที่มีความเฉพาะ มีการวางแผนงบประมาณที่สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร รวมทั้งมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและทิศทางการทำงานภายหลังจัดตั้งเป็นหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา ให้แก่องค์กรผู้บริโภคสมาชิกในพื้นที่อย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรมการประชุมและกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ

เครือข่ายองค์กรผู้บริโภคและองค์กรสมาชิกระดับโซน เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3 ที่ว่า “ต่อให้ขึ้นเป็นหน่วยประจำจังหวัดสงขลาแล้ว จุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์การทำงานของพวกเราก็ชัดเจน ไม่เปลี่ยนแปลง”

2. โครงสร้างองค์กร (structure)

จากข้อมูลเอกสาร พบว่า มีการกำหนดโครงสร้างของหน่วยประจำจังหวัดที่ชัดเจนมาจากสภาองค์กรของผู้บริโภค โดยโครงสร้างองค์กรมีลักษณะเป็นแนวนานที่มีลำดับขั้นน้อยหรือมีสายการบังคับบัญชาสั้น และจากข้อมูลภาคสนามแสดงให้เห็นว่าโครงสร้างองค์กรยังเป็นแบบเครือข่ายเชื่อมโยงกับองค์กรสมาชิกที่เป็นองค์กรผู้บริโภคในระดับอำเภอของพื้นที่จังหวัดสงขลา รวมทั้ง จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า โครงสร้างภายในมีการแบ่งส่วนงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังรูปแบบการแบ่งตามหน้าที่ (functional organizational structure) ที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คนที่ 4 กล่าวว่า “โครงสร้างของหน่วยฯก็ดีเหมาะสม มันแยกหน้างานหลักอย่างรับเรื่องร้องเรียนออกมาชัดเจน”

3. ระบบงาน (system)

จากข้อมูลเอกสารและข้อมูลภาคสนามที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึกชี้ให้เห็นว่า สมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา มีระบบปฏิบัติงานหลักที่มีประสิทธิภาพ หลักฐานข้อมูลการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในเวทีการพัฒนาข้อเสนอนโยบายจากข้อร้องเรียนของผู้บริโภคที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ 1) ใบเสร็จรับเงินเป็นหลักฐานสำคัญ... ต้องชัดเจน อ่านง่าย ตรวจสอบได้ 2) จดทะเบียนร้านค้าออนไลน์ ผู้บริโภคอุ่นใจ ลดภัยมิฉ้อฉล 3) ฉลากถังแก๊สทุ้ม...ต้องชัดเจน ปลอดภัย ได้มาตรฐาน ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ พบว่า องค์กรมีรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีระบบเอกสาร ระบบรายงานผล มีระบบงบประมาณ การเงินและบัญชี พัสดุ/จัดซื้อจัดจ้างที่พร้อมรับการตรวจสอบ มีการจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร

4. รูปแบบการบริหาร (style)

จากข้อมูลภาคสนามที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า รูปแบบการบริหารที่แม้จะไม่เน้นการสั่งการแต่มีการสอนงานที่เข้มข้น มีการจูงใจและจัดกิจกรรมที่สร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ หัวหน้าหน่วยฯ เปิดโอกาสให้มีการซักถามและซักซ้อมเตรียมงานอย่างสม่ำเสมอ รูปแบบการสื่อสารในองค์กรเป็นแบบไม่เป็นทางการ เน้นการพูดคุยที่เป็นกันเองและรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ผู้บริหารหน่วยงานมีการกระตุ้น การเป็นพี่เลี้ยงและสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร จากข้อมูลเอกสารชี้ให้เห็นว่า ระดับบริหารได้มีการมอบหมายงานและโครงการสำคัญขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลจากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการของหน่วยประจำจังหวัดสงขลา หัวหน้าหน่วยและที่ปรึกษาได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนการทำงานและรับฟังปัญหาในกระบวนการทบทวนหลังการดำเนินงานด้วยเทคนิค AAR - After action review

5. บุคลากร (staff)

จากข้อมูลเอกสารและข้อมูลภาคสนามมีความสอดคล้องกันว่า แม้องค์กรมีการวิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังจากสภาองค์กรของผู้บริโภคแล้วแต่กำลังคนก็ยังที่ไม่เพียงพอ จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีระบบการคัดเลือกและการจัดคนตามตำแหน่งงานอย่างชัดเจน ดังคำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลคนที่ 1 ที่ว่า “พอได้รับจัดตั้งเป็นหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา ทางสมาคมฯก็มีการคัดเลือกและจัดวางคนตามตำแหน่งโดยดูจากประสบการณ์ทำงาน การยอมรับของคนในทีม และมีการสอบถามความคิดเห็นของเจ้าตัวประกอบด้วย” นอกจากนี้ จากข้อมูลภาคสนามที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม พบว่า บุคลากรขององค์กรมีการทำงานเป็นทีมและมีความผูกพันของคนในองค์กรสูงโดยเฉพาะในกลุ่มของผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานร่วมกันมาอย่างยาวนาน และยังมีช่องว่างหรือมีปัญหาความต่างระหว่างช่วงวัย (generation gap) ผู้ให้ข้อมูลหลายคนรู้สึกไม่มีความมั่นคงในอาชีพและการเติบโตในสายงานเพราะไม่มีการกำหนดความก้าวหน้าของแต่ละตำแหน่งที่ชัดเจน

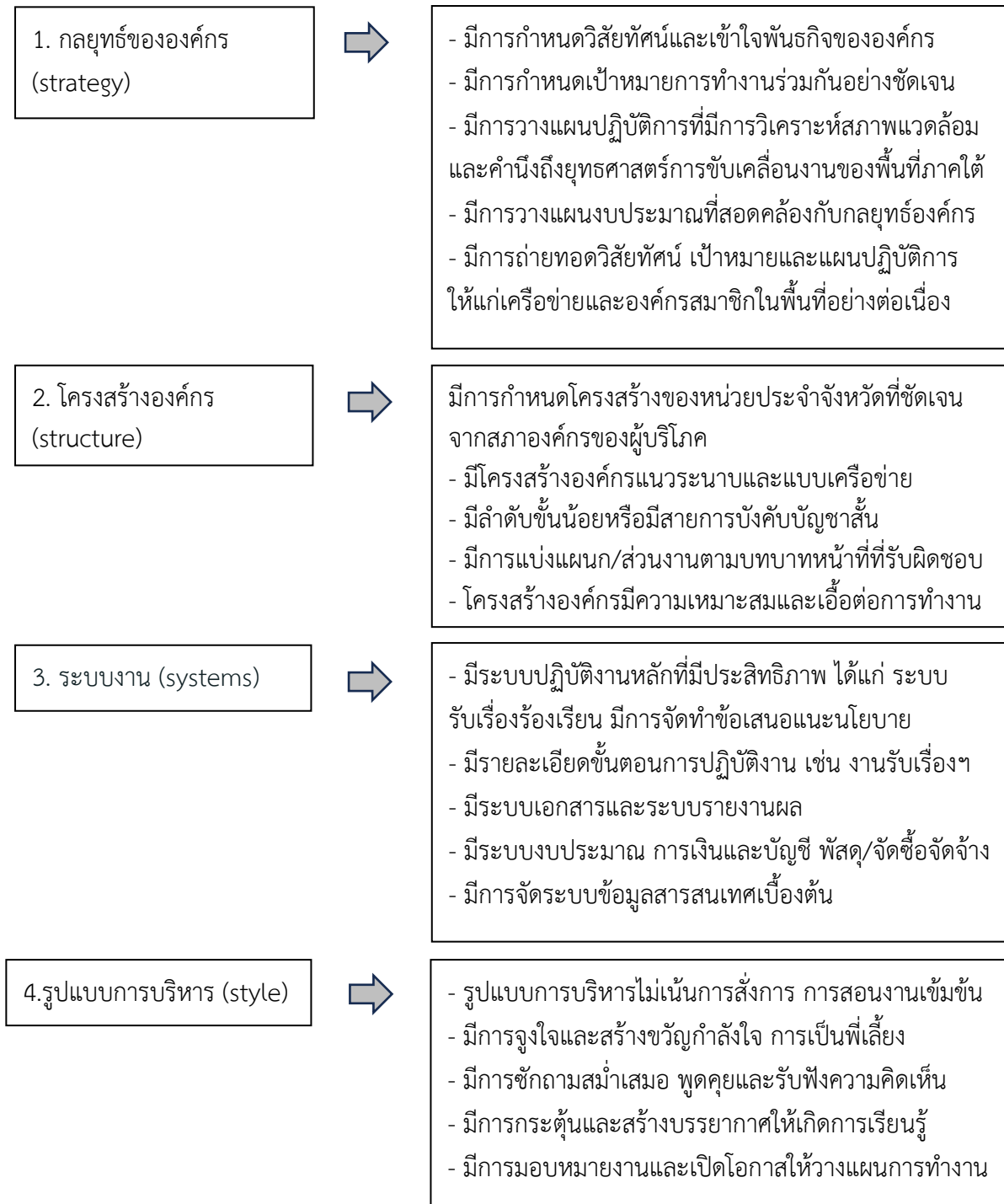
6. ทักษะ (skills)

จากข้อมูลภาคสนามที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมพบว่า องค์กรมีการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงขาดการพัฒนาและส่งเสริมทักษะของผู้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระดับบุคคลและองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ขาดงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทั้งทักษะด้านงานอาชีพโดยตรงและทักษะการสื่อสาร องค์กรยังไม่ได้การเตรียมการส่งเสริมทักษะภาวะผู้นำและทักษะการบริหารให้แก่เจ้าหน้าที่ รวมทั้งยังขาดการพัฒนาทักษะความถนัดและความชาญฉลาดพิเศษของคนเก่ง (talent) ภายในองค์กร

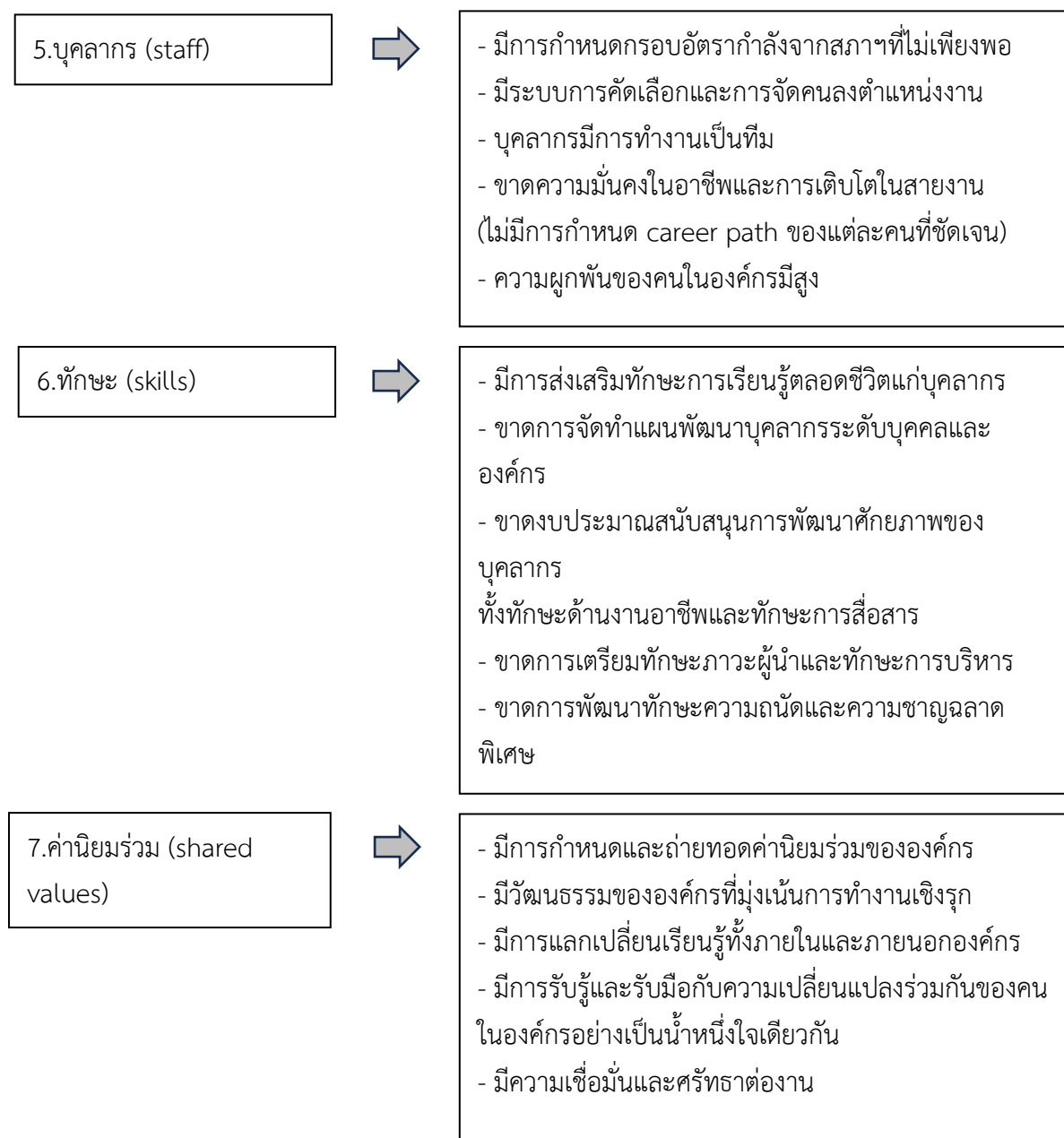
7. ค่านิยมร่วมกัน (shared value)

จากข้อมูลเอกสารและข้อมูลภาคสนามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรมีการกำหนดและถ่ายทอดค่านิยมร่วมขององค์กรให้เจ้าหน้าที่และองค์กรสมาชิกในพื้นที่รับทราบ รวมทั้งมีการสร้างและปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานเชิงรุก ส่งเสริมการสร้างพื้นที่และโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการสื่อสารเพื่อสร้างรับรู้ข้อมูลอย่างต่อเนื่องและทันทั่วที่มีความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงร่วมกันของคนในองค์กรอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนล้วนมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่องานที่ทำ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารและข้อมูลจากภาคสนามสามารถชี้ให้เห็นผลการประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรของสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา ตามกรอบแนวคิด 7S McKinsey ด้วยแผนผังการวิเคราะห์ข้อมูล ดังภาพประกอบที่ 1 และ 2 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ภาพวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินองค์ประกอบรูปธรรม ตามแนวคิด 7S McKinsey ของสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา



ภาพที่ 2 ภาพวิเคราะห์ข้อมูลการประเมินองค์ประกอบรูปธรรม ตามแนวคิด 7S McKinsey ของสมาคมผู้บริโภคนสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา (ต่อ)

สรุปผลและอภิปรายผล

ผลการประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรของสมาคมผู้บริโภคนสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค ตามกรอบแนวคิด 7S McKinsey พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับดี แต่เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม พบว่า ส่วนที่เป็นองค์ประกอบรูปธรรม ด้านกลยุทธ์ องค์กรและด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับสูงซึ่งนับเป็นจุดแข็ง ส่วนด้านระบบงานอยู่ในระดับปานกลาง นับเป็นจุดที่ควรพัฒนา สำหรับส่วนองค์ประกอบนามธรรม พบว่า ด้านค่านิยมร่วมและด้านรูปแบบการบริหาร

อยู่ในระดับต้นนับเป็นจุดแข็ง ส่วนด้านบุคลากรและด้านทักษะอยู่ในระดับปานกลางเป็นจุดที่ควรพัฒนา รายละเอียด ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 1 สรุปผลการประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรของสมาคมผู้บริโภคสงขลา

องค์ประกอบ	7S McKinsey	ผลการประเมิน	แปลความหมาย
รูปธรรม (hard element)	strategy - กลยุทธ์องค์กร	ระดับดี	จุดแข็งขององค์กร
	structure - โครงสร้างองค์กร	ระดับดี	จุดแข็งขององค์กร
	systems - ระบบ	ระดับปานกลาง	จุดที่ควรพัฒนา
นามธรรม (soft element)	style - รูปแบบการบริหาร	ระดับดี	จุดแข็งขององค์กร
	staff - บุคลากร	ระดับปานกลาง	จุดที่ควรพัฒนา
	skills - ทักษะ	ระดับปานกลาง	จุดที่ควรพัฒนา
	shared values - ค่านิยมร่วม	ระดับดี	จุดแข็งขององค์กร

ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลเอกสารและข้อมูลภาคสนามที่ได้จากการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์เชิงลึกมีความสอดคล้องกันว่าการบริหารจัดการภายในองค์กรของสมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา สภาองค์กรของผู้บริโภค ในภาพรวมอยู่ในระดับต้น ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า แม้ว่าสมาคมผู้บริโภคสงขลาที่จะพึงได้รับจัดตั้งและดำเนินงานในฐานะหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา ภายใต้โครงสร้างของสภาองค์กรของผู้บริโภคเพียงระยะเวลา 2 ปี แต่ผลการประเมินอยู่ระดับดีและมีจุดแข็งขององค์กรหลายด้าน ทั้งนี้เนื่องมาจากการที่สมาคมผู้บริโภคสงขลา มีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องยาวนาน ภายใต้การสนับสนุนจากมูลนิธิเพื่อผู้บริโภค และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ตามแนวทางการพัฒนาองค์กรผู้บริโภคขั้นสูงยกระดับไปสู่องค์กรคุณภาพ [3] จึงทำให้สมาคมผู้บริโภคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา มีความพร้อมและสมรรถนะขององค์กรสูง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด McKinsey's 7S ที่เสนอโดย Robert Waterman, Tom Peter และ Julien Phillips ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 ที่ว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานเกิดจากการพัฒนาองค์กรที่ครอบคลุมการจัดการทุกด้าน [12; 13] และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 7 ด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านค่านิยมร่วมและด้านรูปแบบการบริหารอยู่ในระดับสูงซึ่งนับว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร โดยด้านค่านิยมร่วมขององค์กร ถือได้ว่ามีความเข้มข้นระดับสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปิยธิดา คูหิรัญญรัตน์ และคณะ [7] ที่พบว่า ผลการประเมินภายในองค์กรด้านค่านิยมมีระดับสูงที่สุด โดยอธิบายว่าค่านิยมขององค์กรถือเป็นหัวใจขององค์กร เพราะเป็นสิ่งที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ในขณะที่ผลประเมินภายในองค์กรด้านระบบอยู่ในระดับปานกลางซึ่งนับเป็นจุดที่ควรพัฒนา โดยผลการประเมินด้านระบบนั้น ในรายละเอียดพบว่า สมาคมผู้บริโภคสงขลา ในฐานะหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา กิจกรรมและผลงานด้านคุ้มครองผู้บริโภคอย่างต่อเนื่องมากกว่า 2 ปี แต่ยังขาดการปรับปรุงระบบงานและการพัฒนากระบวนการทำงานทั้งที่เป็นระบบปฏิบัติงานหลักและระบบงานสนับสนุน ซึ่งเป็นโอกาสในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณ ศิริวิริยานุภาพ และคณะ [1] ที่มีข้อเสนอแนะเพื่อศักยภาพองค์กร ผู้บริโภคปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยให้มีการจัดหาระบบเอกสารต่างๆ ที่จำเป็นและเป็นปัจจุบัน และมีระบบการติดตามการดำเนินงานตามมติการประชุม สำหรับด้านบุคลากรและด้านทักษะอยู่ในระดับปานกลาง

และถือได้ว่าเป็นจุดที่ควรพัฒนาที่สำคัญเพราะทุนมนุษย์คือปัจจัยหลักต้นที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ

ข้อเสนอแนะ

งานศึกษานี้มีข้อเสนอแนะต่อสมาคมผู้บริหารโรคสงขลา ในฐานะหน่วยงานประจำจังหวัดสงขลาที่สามารถนำข้อมูลผลการประเมินการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อประกอบการทบทวนแผนยุทธศาสตร์และจัดทำแผนพัฒนาองค์กรจากชุดข้อมูลที่ชี้ให้เห็นโอกาสในการพัฒนาตามแนวคิด 7S McKinsey ในปัจจัยด้านระบบงาน (system) ปัจจัยด้านบุคลากร (staff) และปัจจัยด้านทักษะ (skills) โดยการมุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานและกระบวนการต่างๆให้เป็นระบบ รวมทั้งการวางแผนบริหารและพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร การพัฒนาผู้บริหารและภาวะผู้นำ การพัฒนาอาชีพในสายงานทำให้บุคลากรสามารถพัฒนางานและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป นอกจากนี้ งานวิจัยนี้ขอเสนอแนะให้สภาองค์กรของผู้บริโภคมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องแก่สมาคมผู้บริหารโรคสงขลา หน่วยงานประจำจังหวัดสงขลา

เอกสารอ้างอิง

- [1] วรณา ศรีวิริยานุภาพ และคณะ. (2566). การพัฒนาเกณฑ์ขั้นพื้นฐานประเมินคุณภาพขององค์กร ผู้บริโภคและการรับรององค์กรเพื่อสนับสนุนการจัดตั้งสภาองค์กรของผู้บริโภคตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. *วารสารเภสัชกรรมไทย*, 15(1), 227-236.
- [2] สภาองค์กรของผู้บริโภค. (2563). *ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยประจำจังหวัด*.
<https://www.tcc.or.th/tcc-agency/>
- [3] ธัญรัตน์ ทวีกาญจน์. (2565). *คู่มือการพัฒนาองค์กรผู้บริโภครุ่นคุณภาพขั้นสูง*. มูลนิธิเพื่อผู้บริโภค.
- [4] อำนาจ วัดจินดา. (ม.ป.ป.). *ประเมินองค์กรด้วย McKinsey 7S*.
https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_102402.pdf
- [5] Hanafizadeh, P. & Ravasan, A. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), 23-63.
- [6] กษิรา นิตินันต์, อรุณ รัชธรรม, เพ็ญศรี ฉิรินัง และอุดมวิทย์ ไชยสกุลเกียรติ. (2564). องค์กรที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดปัจจัย 7 ประการของMcKinsey. *วารสารการเมือง การบริหาร และกฎหมาย*, 13(3), 159-167.
- [7] ปิยธิดา คูหิรัญญรัตน์. (2563) การบริหารจัดการภายในกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น ตามแนวคิด 7S McKinsey. *วารสารนานาชาติ มหาวิทยาลัยขอนแก่น สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 10(1), 38-58.
- [8] อัครกิตติ พัฒนสัมพันธ์. (2565). ประสิทธิภาพตามแนวคิด 7s ของ McKinsey: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมเวลโกรว์อำเภอบางปะกง จังหวัดฉะเชิงเทรา. *วารสารวิจัยรำไพพรรณี*, 16(1), 5-13.

- [9] Gokdeniz, I., Kartal, C., & Komurcu, K. (2017). "Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP)." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(6), 342-353.
- [10] Masfi & Sukartini. (2022). Effectiveness Of Using The Mc Kinsey 7s Framework Model In Assessing Organizational Performance: A Systematics Review. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(9), 6589-6598.
- [11] กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูมิภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. *วารสารมหาวิทยาลัยศิลปากร สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ*, 11(3), 1419-1435.
- [12] กฤษติญา มูลศรี. (2562). กรอบแนวคิดแมคคินซี 7s และการจัดการคุณภาพโดยรวมที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ธุรกิจ. *วารสารสหวิทยาการวิจัย*, 8(1), 40-53.
- [13] ทวีศักดิ์ สายอ่อง และคณะ. (2563). การบริหารจัดการองค์กรตามกรอบแนวคิด McKinsey's 7S ของห้องปฏิบัติการทางการแพทย์ โรงพยาบาลชุมชน สังกัดกระทรวงสาธารณสุข เขตสุขภาพที่ 11. *วารสารเทคนิคการแพทย์*, 48(1), 7297-7313.