



Journal of Sustainable Social Development

Vol. 2 No. 5 September - October 2024

ISSN : 3027-7205 (Online)



Journal of Sustainable Social Development

ISSN 3027-7205 (Online)

ปีที่ 2 ฉบับที่ 5 กันยายน - ตุลาคม 2567

Vol. 2 No. 5 September – October 2024

Journal of Sustainable Social Development เป็นวารสารวิชาการ ราย 2 เดือน กำหนดการเผยแพร่ ปีละ 6 ฉบับ ฉบับที่ 1 มกราคม - กุมภาพันธ์ (เผยแพร่ทาง เว็บไซต์ 28 กุมภาพันธ์) ฉบับที่ 2 มีนาคม - เมษายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 เมษายน) ฉบับ ที่ 3 พฤษภาคม - มิถุนายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 มิถุนายน) ฉบับที่ 4 กรกฎาคม - สิงหาคม (เผยแพร่ทาง เว็บไซต์ 30 สิงหาคม) ฉบับที่ 5 กันยายน - ตุลาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 ตุลาคม) ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 ธันวาคม) มีวัตถุประสงค์ เพื่อเผยแพร่บทความวิจัย และบทความวิชาการ แก่นักวิจัย นักวิชาการ คณาจารย์ และนักศึกษา ด้านศาสนา ปรัชญา นิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสน ศาสตร์ ภาษาศาสตร์ การศึกษาเชิงประยุกต์ รวมถึงสหวิทยาการอื่นๆ

บทความที่ได้รับการพิจารณาให้ตีพิมพ์เผยแพร่ได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ (Peer Review) 3 ท่าน พิจารณาตีพิมพ์บทความทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ

ทัศนะ และ ความคิดเห็น ที่ปรากฏในบทความ **Journal of Sustainable Social Development** ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น และไม่ถือเป็นทัศนะของกอง บรรณาธิการ **Journal of Sustainable Social Development** ไม่สงวนลิขสิทธิ์การคัดลอก แต่ให้อ้างอิง แสดงที่มา

Journal of Sustainable Social Development this is an academic journal, one month Publication schedule to 6 issues per year Issues 1 -February (Website published on 28 February) Issues 2 March - April (Website published on 30 April) Issues 3 May - June (Website published on 30 June) Issues 4 July - August (Website published on 30 August) Issues 5 September - October (Website published on 30 October) Issues 6 November - December (Website published on 30 December). Objectives to publish research articles and academic articles for researchers, academeics, faculty, and students including religion, philosophy, law, political science, public administration, linguistics, applied studies, and other interdisciplinary areas.

Articles to be considered for publication to passed the consideration at 3 peer reviews in the consideration of publishing articles in both Thai and English

Views and opinions contained in the articles as **Journal of Sustainable Social Development**, it is the responsibility of the author of the article and is not regarded as the viewpoint of the editorial teams as **Journal of Sustainable Social Development**, copyright in not reserved, bur provides references of attribution.

กำหนดการเผยแพร่ ปีละ 6 ฉบับ

ฉบับที่ 1 มกราคม - กุมภาพันธ์ (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 28 กุมภาพันธ์)

ฉบับที่ 2 มีนาคม - เมษายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 เมษายน)

ฉบับที่ 3 พฤษภาคม - มิถุนายน (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 มิถุนายน)

ฉบับที่ 4 กรกฎาคม - สิงหาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 สิงหาคม)

ฉบับที่ 5 กันยายน - ตุลาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 ตุลาคม)

ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม (เผยแพร่ทางเว็บไซต์ 30 ธันวาคม)

Publication schedule to 6 issues per year

Issues 1 January - February (Website published on 28 February)

Issues 2 March - April (Website published on 30 April)

Issues 3 May - June (Website published on 30 June)

Issues 4 July - August (Website published on 30 August)

Issues 5 September - October (Website published on 30 October)

Issues 6 November - December (Website published on 30 December)

เกณฑ์การพิจารณาและคัดเลือกบทความ

บทความแต่ละบทความจะได้รับการพิจารณาจากคณะกรรมการกลั่นกรองบทความวารสาร (Peer Review) 3 ท่าน ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และได้รับความเห็นชอบจากกองบรรณาธิการ ก่อนตีพิมพ์ โดยการพิจารณาบทความจะมีรูปแบบที่ผู้พิจารณาบทความไม่ทราบข้อมูลของผู้เขียนบทความ เช่น ชื่อหรือประวัติการทำงาน และผู้เขียนบทความไม่ทราบชื่อผู้พิจารณาบทความ (Double-Blind Peer Review)

บทความที่ส่งมาขอเพื่อตีพิมพ์ในวารสาร จะต้องไม่เคยตีพิมพ์หรืออยู่ระหว่างการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตีพิมพ์ในวารสารอื่น ผู้เขียนบทความต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การเสนอบทความของวารสาร และต้องให้เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดไว้

บรรณานุกรมและความคิดเห็นของผู้เขียนบทความ ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนบทความนั้น และไม่ถือบรรณานุกรมหรือความคิดเห็นของกองบรรณาธิการ

Criteria for consideration and selection the articles

Each article will be reviewed by a journal review committees by 3 peer reviews to specialize in a related field, and have received editorial approval prior to publication, are considered in format to the reviewer does not know into the author's information such as, name or work history, and the author, name of the peer review to reviewed the article is unknown. (Double-Blind Peer Review). An article submitted for publication in a journal must not be published, or is being considered by a qualified person for publication in another journal, the author of the article must comply with the journal's article nomination guidelines and must be in accordance with the prescribed format.

The opinions of the article's authors are the responsibility of their authors, and not the responsibility of the editors.

ค่าธรรมเนียมการเผยแพร่

วารสารไม่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมบทความ

ผู้เขียนจะต้องตรวจสอบความสมบูรณ์ของบทความตามคำแนะนำสำหรับผู้เขียน โดยต้องปฏิบัติตามกติกากองบรรณาธิการวารสารขอสงวนสิทธิ์ในการปฏิเสธการตีพิมพ์ ดังต่อไปนี้

1. หากบทความมีความซ้ำซ้อนมากกว่า 20% จากการตรวจสอบของ CopyCatch จาก thaijo
2. ผู้เขียนไม่ปฏิบัติตามรูปแบบของวารสาร
3. บทความไม่ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือ
4. ไม่แก้ไขบทความตามข้อเสนอแนะตามระยะเวลาที่กำหนด (1 เดือน หลังการแจ้งของบรรณาธิการ)

Publication fee

The journal does not charge fees for articles.

The author must verify the completeness of the article according to the author's instructions. If you don't follow the rules, The journal's editorial reserves the right to refuse publication.

1. If the article is duplicated more than 20% of CopyCatch from thaijo
2. The author does not follow the format of the journal
3. The article is not considered by experts or
4. The article is not edited as suggested. within the specified period (1 month after the editor's notification)

กระบวนการพิจารณาบทความจากผู้ทรงคุณวุฒิ

วารสารมีกระบวนการประเมินคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิก่อนตีพิมพ์ โดยบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารได้ผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 ท่าน ในลักษณะปกปิดรายชื่อ (Double blind peer-review) ทั้งนี้บทความจากผู้นิพนธ์ภายในจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกหน่วยงานที่จัดทำวารสาร ส่วนบทความจากผู้นิพนธ์ภายนอกจะได้รับการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิภายใน หรือนอกหน่วยงานที่จัดทำวารสารที่มีความเชี่ยวชาญในสาขา และไม่มีส่วนได้ส่วนเสียกับผู้นิพนธ์

Process for considering articles from experts

The journal has a quality assessment process from experts before publication. Articles published in the journal have been reviewed by 3 experts in related fields in a double blind peer-review manner. Articles from internal authors will be considered by experts outside the unit. Journal work Articles by external authors will be reviewed by internal experts, or outside the organization that produces journals that have expertise in the field and has no conflict of interest with the author.

เจ้าของ

บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด

555/70 หมู่ 10 ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000

https://so16.tci-thaijo.org/index.php/J_SSD/index

E-mail: journalssd2024@gmail.com

Owner

Excellent 1990 Company Limited

555/70 Moo. 10, Sila Subdistrict, Mueang District, Khon Kaen Province 40000

https://so16.tci-thaijo.org/index.php/J_SSD/index

E-mail: journalssd2024@gmail.com

บรรณาธิการ

Editor

ดร.อดิศร นันคำจอร์

Dr.Adisorn Nankhamjorn

บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด

Excellent 1990 Company Limited

journalssd2024@gmail.com

กองบรรณาธิการ

Editorial Department

รศ.ดร.รัตน์ ปัญญาภา

Associate Professor Dr. Rattana Panyapa

มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

Ubon Ratchathani Rajabhat University

rattana.p@ubru.ac.th

รศ.ดร.วินิจ ผาเจริญ

Assoc. Prof. Dr. Winit Pharcharauen

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

Maejo University

winit.phacharuen@gmail.com

ผศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ

Asst. Prof. Dr. Sanya Kenaphum

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Maha Sarakham Rajabhat University

zumsa_17@hotmail.com

ผศ.ดร.ปัญญา คล้ายเดช

Asst. Prof. Dr. Panya Klaydesh

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Mahachulalongkornrajavidyalaya University

panya7429@gmail.com

ดร.สมพงษ์ เกษานุช

Dr. Sompong Kesanuch

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ

Rajamangala University of Technology

Suvarnabhumi

sompongek@gmail.com

คณะกรรมการกลั่นกรองบทความ

(Peer Review)

รศ.ดร.โชติ บดีรัฐ

Associate Professor Dr. Chot Bodeerat

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

Pibulsongkram Rajabhat University

chotbodeerat@psru.ac.th

ผศ.ดร.ภูมิภควัชร ภูมิพงศ์คชสร

Asst.Prof.Dr. Phumphakhawat

Phumphongkhochasorn

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

Rajamangala University of Technology

Rattanakosin

phumphakhawat.ps@gmail.com

ผศ.ดร.เสกสรรค์ สนวา

Asst. Prof. Dr. Seksan Sanwa

มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

Roi Et Rajabhat University

seksan@reru.ac.th

ผศ.ว่าที่ร้อยตรี ดร.สุริยะ หาญพิชัย

Asst. Prof. Acting Sub Lt. Dr. Suriya

Hanphichai

มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

Thepsatri Rajabhat University

hanpichai@gmail.com

ผศ.ดร.สมศักดิ์ จันทน์พ่อง

Asst. Prof. Dr. Somsak Chanphong

มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

Bangkok Thonburi University

somsak.cha@bkkthon.ac.th

ผศ.ดร.เกศสุดา โภคานิตย์

Asst. Prof. Dr. Kessuda Phokanit

ผศ.ดร.กุลจิรา รักษนุช

Asst. Prof. Dr. Kuljira Raksanakhon

ผศ.ธนพัทธ์ จันทน์พัฒน์พงศ์

Asst. Prof. Thanapat Janpipatpong

ดร.ลักขณา อินทร์บึง

Dr. Lakkhana Inbueng

ดร.ปานวัฒน์ กิตติกรวรานนท์ รัตนพิมลพลแสน

Dr. Panuwat Kittikornwaranon
Rattanaphimonphonsaen

ผู้จัดการวารสาร

นางสาวแพรวพรรณ ประจักษ์โก

Miss. Praewpan Prajakko

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

Chaiyaphum Rajabhat University
kate_2523@windowslive.com

มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ

North Bangkok University
kuljira.ra@northbkk.ac.th

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย

Chiang Rai Rajabhat University
janpipatpong.t@gmail.com

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Northeastern University
luckkhana.inb@neu.ac.th

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Northeastern University
art.panuwat072@gmail.com

บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด

Excellent 1990 Company Limited
journalssd2024@gmail.com

สารบัญ
Table of Contents

บทความ Articles

- ➔การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่เพิ่มประสิทธิภาพในการสร้าง การเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร 1
Putting Strategies Into Practice that Increase Efficiency in Creating Change for Organizations
รัตน์เขต พรหมประเสริฐ
Rattanaket Phromprasit
- ➔ปัจจัยความผูกพันและประเมินความผูกพันของบุคลากรสำหรับองค์กร 17
Employee Engagement Factors and Engagement Assessment for Organizations
ชยางกูร อรุณประเสริฐ
Chayangkun Arunprasert

ภาคผนวก Appendix

31

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่เพิ่มประสิทธิภาพในการสร้าง
การเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร
**Putting Strategies Into Practice that Increase Efficiency
in Creating Change for Organizations**

รัตน์เขต พรหมประเสริฐ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Rattanaket Phromprasit
Ramkhamhaeng University, Thailand
E-mail: Rattanaket259@hotmail.com

Received: September 25, 2024; Revised: October 29, 2024; Accepted: October 30, 2024

บทคัดย่อ

แผนกลยุทธ์ (บางครั้งเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ : strategic planning) เป็นเทคนิคการวางแผนที่เดิมถูกใช้เพื่อการรบ โดยมีหลักฐานที่ปรากฏอยู่ในตำราพิชัยสงครามของจีนที่ได้รวบรวมหลักการวางแผนกลยุทธ์ทางการทหารไว้ นักวางแผนภาคเอกชนได้ประยุกต์วิธีการของแผนกลยุทธ์ แนวคิดวิธีการของแผนกลยุทธ์มาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจ

ข้อค้นพบ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่เพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรพบว่า แผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนทางการใช้ทรัพยากรที่เหนือคู่แข่ง ปรับเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร เริ่มจากการกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก ดังนั้นการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์กร กระบวนการนำในองค์กร การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้เวลาและความสามารถขององค์กร มากกว่าการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีคุณภาพ แผนกลยุทธ์จึงเป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงาน ในการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กร ที่อาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรและการจัดระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหาร การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน เป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัด ความคุ้มค่าในการใช้ปัจจัยนำเข้าสำหรับองค์กร

สรุปโดยย่อ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์กรค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร

คำสำคัญ : แผนกลยุทธ์; ประสิทธิภาพ; การเปลี่ยนแปลงขององค์การ

Abstract

Strategy (sometimes called strategic planning) is a planning technique originally used for warfare, evidenced in the Chinese Art of War, which compiled principles of military strategy. Private sector planners have adapted the methods and concepts of strategic planning to business competition.

The findings of the implementation of strategies that increase efficiency in creating changes for the organization found that the strategic plan is a guideline for using resources that are superior to competitors, changing weaknesses into strengths, creating crises into opportunities for the organization to achieve its goals, which is a decision-making process to determine the future direction of the organization, starting from determining the future situation that must achieve the goals and determining the guidelines for achieving the specified situation based on comprehensive information systematically. The implementation of the strategic plan is a step that has a great impact on the success of the organization. Therefore, the implementation of the strategic plan is a process of the organization's work and those involved in the organization's management in various dimensions, such as organizational structure, organizational leadership process, communication and control in the organization, which are factors that are considered factors in increasing the efficiency of the organization's operations. In addition, the implementation of the strategy also significantly increases the efficiency in creating changes for the organization. The implementation of the strategy to achieve success requires more time and the organization's capabilities than quality strategic planning. The strategic plan is therefore the center of the management system and work processes in increasing the organization's efficiency, which relies on the cooperation of members of the organization and the organization's work system, including the organization's management structure, resource allocation and operations, as criteria that emphasize the consideration of economy and value for money in using input factors for the organization.

Summary: Implementing strategies to increase efficiency in creating changes for an organization is a change of the entire organization or part of it, which may be a small, gradual change or a large change throughout the organization, which is quite difficult, complex, and may take a long time. Change is an increase in efficiency for the organization.

Keywords: Strategic plan; Efficiency; Organizational change

บทนำ

องค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและการต่างประเทศ รวมทั้งการที่คู่แข่งและกลุ่มที่มีส่วนได้เสียขององค์การมีการปรับเปลี่ยนไปอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของอนาคต หากวิเคราะห์ความเสี่ยงแล้วจะพบว่า องค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการคาดการณ์อนาคตและการวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง ดังนั้นองค์การรู้จักในการวิเคราะห์สร้างกลยุทธ์อย่างมืออาชีพ (ดำรงค์ วัฒนา, 2552 : 18) การเปลี่ยนแปลงในองค์การถือว่าเป็นคุณลักษณะขององค์การทุกแห่งจะต้องมี ไม่ว่าจะองค์การจะอยู่กับสภาพแวดล้อมที่มีความคงที่หรือราบรื่นอย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสเปลี่ยนได้เสมอด้วยขนาดที่มากหรือน้อยแตกต่างกันไป องค์การใดก็ตามสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นก็มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะถูกยอมรับและเห็นคุณค่า (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2556 : 254) การปฏิรูประบบการบริหารงานทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน

แต่ปัญหาของการวางแผนในสังคมไทยอยู่ที่กระบวนการขาดความเข้าใจทางเทคนิค ทำให้การดำเนินการวางแผนขาดสมดุลระหว่างด้านเทคนิคและแนวคิด หลักการทางวิชาการที่แต่ละสาขาแต่ละองค์กรนำมาใช้ในการแผนจากการกระบวนการวางแผน โดยทั่วไป หน่วยงานมักจะกำหนดองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนจากการระดมความคิดเห็นและความเข้าใจในหลักการทางการบริหารและหลักการทางวิชาการของสาขานั้น ๆ มากกว่าที่จะอาศัยเทคนิคการศึกษาวิเคราะห์และการวางแผนที่ถูกต้อง ที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร แผนที่ได้จึงเป็นเพียงบันทึกสรุปผลจากการระดมความคิดเห็นในรูปแบบตามอย่างแผนกลยุทธ์เท่านั้น แต่ไม่ได้มีกระบวนการวางแผนที่ถูกต้อง แผนดังกล่าวจึงเป็นเพียงเอกสารที่ระบุความมุ่งหวังความต้องการที่ประชาชนส่วนใหญ่ขององค์กรที่อยากได้ แต่ขาดการระดมสมอง การคิดเชิงกลยุทธ์ทำให้ความหวังนั้นเป็นจริงได้ กล่าวคือ เป้าประสงค์ของแผนที่ได้จากการระดมสมอง (ที่เน้นความคิดเห็นและหลักวิชาเท่านั้น) มักจะหวังสิ่งที่ต้องการเกินความสามารถขององค์กรทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (ช่วงการวางแผน) แต่แผนกลยุทธ์ของแผนดังกล่าวก็สร้างความผิดหวังและต่างเข้าใจผิดว่า แผนกลยุทธ์ไม่ใช่เครื่องมือที่เหมาะสม โดยต่างมองข้ามว่า กระบวนการวางแผนที่มีอยู่ไม่ได้ใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสม และสิ่งที่องค์กรได้จากการดำเนินงานดังกล่าวหาใช่กลยุทธ์ที่เป็นไปไม่ได้ (อุทิศ เจริญขาว, 2563 : 58-5) ดังนั้นผู้เขียนจึงได้ค้นคว้า แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอและข้อสงสัยให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้องว่าแผนกลยุทธ์นั้นสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรหรือไม่อย่างไร

1. แนวคิดเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์

1.1 ความหมายเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์

อุทิศ ขาวเจียร (2549 : 13) ได้กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนซึ่งสามารถแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ โดยเทคนิคนี้จะไม่เน้นการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบวงจร แต่เลือกวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะกับสถานะที่มีนัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรต้องเผชิญหากจะเร่งรัดพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดนั้น ภาคเอกชนเป็นผู้นำเทคนิคนี้จากการรบของทหารมาประยุกต์ใช้ เพื่อการแข่งขันในการดำเนินการทางธุรกิจ และได้พิสูจน์ให้เห็นว่า เทคนิคดังกล่าวสามารถสร้างเครื่องมือชี้แนะแก่การบริหารที่เผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ ดังนั้น นักวิชาการวางแผนของรัฐจึงได้นำมาประยุกต์ใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์กับการบริหารจัดการพัฒนาประเทศ และพบว่าแผนกลยุทธ์สามารถประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการของภาครัฐได้ทุกระดับ ทั้งแผนระดับชาติ แผนกระทรวง กรมและหน่วยงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2549) ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์” หมายถึงความสามารถในการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุด ด้วยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนท่ามกลางสภาพการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อเอาชนะสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อที่จะเอาชนะสถานการณ์ต่าง ๆ ดังกล่าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

พสุ เดชะรินทร์ (2548) ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ คือ แนวทางดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ คือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ กลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ข้อ ได้แก่ ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด ความต้องการไปถึงจุดใด และจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) ได้ให้ความหมายว่า แผนกลยุทธ์ หมายถึงทิศทางและขอบเขตที่องค์กรจะดำเนินไประยะยาวนั้นเป็นอย่างไร อันเปรียบเสมือนเข็มทิศขององค์กรว่ามีความชัดเจนหรือไม่ จากนั้นจึงศึกษาว่าองค์กรของเราอยู่ที่ไหน ในขณะที่พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา

Stephen P. Robbins (2007 : 121) นักทฤษฎีองค์กร ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า หมายถึง การดำเนินเป้าหมายและวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรรวมถึง การกำหนดกิจกรรมและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว

James Brain Quinn (2010 : 141) ได้ให้ความหมายของการแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึงรูปแบบหรือแผนที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของเป้าหมาย (goals) นโยบาย (policy) และกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร (action) ซึ่งมองว่าองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนการใช้ทรัพยากรที่เหนือคู่แข่ง ปรับเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่จะต้องบรรลุเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบระเบียบและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

Robbins (2003) กล่าวว่าแนวคิดของกระบวนการเชิงกลยุทธ์แต่เดิมได้แพร่หลายในวงการธุรกิจที่มุ่งคิดค้นในการแสวงหากำไรให้มากที่สุด แต่บางหน่วยงานหรือองค์กรที่มิได้แสวงหากำไร เช่น หน่วยงานราชการ องค์กรการที่ไม่แสวงหากำไร เป็นต้น เริ่มให้ความสำคัญในแนวคิดนี้เพื่อนำมาประยุกต์ในองค์กรดังกล่าว และให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจ การลงมือปฏิบัติ ซึ่งเป็นภารกิจในระยะยาวขององค์กร โดยเป็นไปตามข้อกำหนดพื้นฐานของการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล กระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1) ขั้นกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ (Identifying the Organization's Current Mission and Strategies) เป็นขั้นแรกของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มจากการวิเคราะห์เพื่อกำหนดพันธกิจขององค์กร จากนั้นนำมากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ที่เสมือนเป็นเป้าหมายของการเดินทางไปสู่จุดมุ่งหวัง สำหรับองค์การราชการ วัตถุประสงค์ ได้แก่ ความพึงพอใจ คุณภาพชีวิต หรือปริมาณผลผลิตประโยชน์สุขของประชาชน ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินความมั่นคงของประเทศ เป็นต้น ซึ่งพันธกิจและวัตถุประสงค์จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันแต่การที่จะไปสู่เป้าหมายได้จะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการดำเนินงานให้ชัดเจน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องมองภาพรวมขององค์กร

2) ขั้นวิเคราะห์บริบทสิ่งแวดล้อม (Analyzing the Environment) กล่าวคือเป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ไม่เพียงแต่องค์กรมีความแข็งแกร่งเท่านั้น แต่สถานการณ์ภายนอกที่เป็นบริบทสิ่งแวดล้อมมีความสำคัญเหมือนกัน เช่น นโยบาย การเมือง กฎระเบียบ กระแสการเงิน เป็นต้น ผู้บริหารจึงไม่ควรมองข้ามและต้องให้ความสำคัญเท่ากับบริบทภายในองค์กร เนื่องจากสภาพแวดล้อมนอกจากจะเป็นภัยคุกคามที่มองไม่เห็นและคาดคิดมาก่อน ดังนั้นการวิเคราะห์บริบทจึงเป็นสิ่งที่ต้องแก้ไขและปรับกลยุทธ์กับคู่แข่งภายนอกได้

3) ขั้นระบุโอกาสหรือภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรค (Identifying the Opportunities and Threats) ขั้นนี้เป็นผลมาจากการดำเนินการในขั้นที่ 2 กล่าวคือเมื่อสรุปผลการวิเคราะห์ได้แล้ว ก็สามารถมองเห็นโอกาสหรือภัยคุกคามที่เป็นอุปสรรค ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยจะเป็นข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ เช่น สิ่งใด

เป็นโอกาสจะต้องเติมเต็มขยายผลเพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพ สิ่งใดเป็นอุปสรรคก็สามารถแก้ไขได้อย่างทั่วถึง

4) **ขั้นการวิเคราะห์ทรัพยากรองค์การและความสามารถขององค์การ (Analyzing the Organization's Resources and Capabilities)** ทรัพยากรการบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญของการปฏิบัติ จำเป็นต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด เช่น เครื่องถ่ายเอกสาร คอมพิวเตอร์ รถยนต์ขำรดหรือใช้การได้เท่าไร และใช้ได้ชนิดที่ว่ามีประสิทธิภาพยอดเยี่ยมมีจำนวนเท่าไร ซึ่งเรื่องนี้ในหน่วยงานทหารให้ความสำคัญมาก เพราะถ้าทรัพยากรไร้ประสิทธิภาพนั้นหมายถึงความพ่ายแพ้ในการรบ

5) **ขั้นระบุจุดแข็งจุดอ่อน (Identifying Strengths and Weaknesses)** จากขั้นตอนที่ 1-4 ที่ได้ดำเนินการเป็นขั้น ๆ มาแล้ว จะเป็นข้อมูลทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพของการปฏิบัติได้ค่อนข้างทะลุปรุโปร่ง กล่าวคือจะสามารถระบุได้ว่าองค์การมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร เมื่อมองเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การแล้ว ก็สามารถกำหนดทิศทางการก้าวไปสู่วัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับคามนิยมและรู้จักกันดี คือ **SWOT Analysis**

6) **ขั้นกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ (Formulation Strategies)** ขั้นนี้เป็นขั้นที่สำคัญขั้นหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ก็คือ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นแบบลงตัว ซึ่งอาจจะเป็นหลักการหรือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ก็แล้วแต่กรณีซึ่งถือว่าเป็นหัวใจที่ทำให้พันธกิจที่กำหนดไปสู่ผลสำเร็จ

7) **ขั้นนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementing Strategies)** มีนักวิชาการบางท่านกล่าวว่า “การกำหนดยุทธศาสตร์นั้น ง่ายกว่าการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ เพราะเพียงแต่จะเริ่มปฏิบัติก็เกิดความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้น” อาจกล่าวได้ว่าถึงแม้องค์การจะมียุทธศาสตร์ดีเลิศเพียงใด แต่หากความสามารถหรือไม่มี การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ การกิจหรือโครงการที่สวดยหรือน่าล้มเหลว การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญที่ต้องใช้หลักการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำ การวางแผน การอำนวยความสะดวก การบริหารงบประมาณที่ดีเลิศในลักษณะความเป็นมืออาชีพ

8) **ขั้นประเมินผลยุทธศาสตร์ (Evaluating Strategies)** เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งวัฒนธรรมการบริหารในสังคมไทยมักจะให้ความสำคัญกับเรื่องนี้น้อย โดยขั้นตอนนี้จะส่งผลให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย กล่าวคือในระหว่างดำเนินการหากไม่มีการควบคุมติดตาม ประเมินผล เมื่อเกิดปัญหาอุปสรรคก็จะไม่สามารถแก้ไขได้ทันทั่วถึง อนึ่งแม้ว่าภารกิจจะสำเร็จเสร็จแล้วก็ตาม ก็จำเป็นต้องยังต้องมีการประเมินผลภาพรวมว่าการลงทุนนั้นมีข้อดี จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรค และผลที่ได้ มีความคุ้มค่าหรือไม่ อันจะเป็นข้อมูลย้อนกลับ (**Feedback**) ไปยังจุดเริ่มต้นของการบริหารเพื่อทบทวนหรือสร้างยุทธศาสตร์ใหม่

สรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ว่า เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรทั้งภาครัฐ องค์กรเอกชน รวมถึงองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

วันชัย มีชาติ (2549 : 123) ได้กล่าวถึง การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์การ กระบวนการนำในองค์การ การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานขององค์การ

แผนกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยที่สุด ได้แก่ แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นแผนในรายละเอียดที่มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติ ตลอดจนผู้ที่ปฏิบัติรวมถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติตามแผนที่จะทำให้เกิดการดำเนินงานในองค์การของแต่ละหน่วยงานว่า จะต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เกิดผลตามแผนงานที่วางไว้ การกำหนดแผนปฏิบัติจึงเป็น ระดับของกลยุทธ์ระดับเป็นสิ่งที่มีความมากที่สุด และมีลักษณะที่ช่วยในการควบคุมและติดตามงานของผู้บริหารมากที่สุด การกำหนดแผนไปปฏิบัติ จะแยกแผนออกตามหน่วยงานว่า แต่ละหน่วยงานจะมีแผนปฏิบัติอย่างไร ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่อยู่ในหน่วยงานย่อยต่างๆ เช่น แผนงานด้านการผลิต แผนงานด้านการเงินและบัญชี แผนงานด้านการบริหารงานบุคคล เป็นต้น

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (2555 : 6) ได้ให้ความหมายของ คำว่า การแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติราชการ หมายถึง แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี ที่แสดงรายละเอียดแผนงาน โครงการ กิจกรรม ทรัพยากร และงบประมาณ โดยระบุหน่วยงานรับผิดชอบ ในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ทั้งสำนักงาน จะใช้แผนปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือในการประสานการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน

วุฒิพงษ์ สีนทรัพย์ (2565) ได้กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนระดับในองค์การที่จะต้องเข้ามาดูและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จโดยการใช้ศิลปะเพื่อสื่อสารให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจให้บุคลากรทุกระดับยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ทั้งผู้บริหารจะต้องปรับสภาพภายในองค์การสอดรับกัน และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งจะต้องมีการดำเนินงานด้านสื่ออื่นเพื่อสนับสนุน ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องทำการปรับสภาพแวดล้อมในองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งจะต้องมีการดำเนินงานด้านอื่นเพื่อสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล

Kaplan and Norton (2005 : 72-80) สรุปได้ว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จนั้น จะต้องใช้เวลาและความสามารถมากกว่าการวางแผนกลยุทธ์อย่างมีคุณภาพ จึงมีข้อเสนอให้แผนกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางของระบบการบริหารและกระบวนการปฏิบัติงาน รวมถึงอธิบายวิธีการหรือแนวทางในการขับเคลื่อนขององค์กรไปสู่องค์การที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ต้องมีการเปลี่ยนแปลง 5 ประเด็น คือ 1) การเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร 2) การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แปลงเป็นแผนงาน/โครงการที่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม 3) ปรับสร้างความเชื่อมโยงบูรณาการการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางแผนไว้ 4) การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการและกลยุทธ์ขององค์กร และ 5) การจัดวางระบบระเบียบให้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นกระบวนการและมีความต่อเนื่อง

ดำรงค์ วัฒนา (2563 : 10) กล่าวว่า การแปลงกลยุทธ์ให้อยู่ในรูปแผนปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานองค์กรให้มุ่งไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้โดยผู้บริหารระดับสูงสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นตามแนวทางการพัฒนาระยะยาวที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องอาศัยหลักการแปลงกลยุทธ์ภาคปฏิบัติเพื่อใช้ในการกำหนดแผนงาน และระดับเป้าหมายที่เป็นเชิงปริมาณของผลงานในแต่ละด้านตามกรอบกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategy Management Process Framework : SNP)

สรุป การริเริ่มและการนำกลยุทธ์นำไปสู่เป้าหมายของผลงานตัวชี้วัด การจัดทำโครงสร้างการแยกย่อยกิจกรรม หรือ WBS (Work Breakdown Structure) โดยเริ่มจากการกำหนดโดยให้องค์การจัดตั้งวัตถุประสงค์ ครอบคลุมมิติสำคัญต่างๆ กรอบวิเคราะห์ที่นิยมดัดแปลงมาจากบัตรคะแนนสมดุล (Balance Scorecard) ในระบบราชการไทยนิยมกำหนดเป็นมิติ ได้แก่ มิติด้านการพัฒนาองค์กร เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับปัจจัยคนและเทคโนโลยีเป็นสำคัญที่จะนำไปสู่นวัตกรรม มิติด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพบริการ และมิติด้านประสิทธิผลตามภารกิจ

3. การปรับกลยุทธ์ในขั้นตอนนำไปปฏิบัติ

ธีทัต ตรีศิริโชติ (2564 : 66-67) ได้กล่าวว่า การปรับกลยุทธ์ในขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ แนวคิดการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล คือ กิจกรรมที่ดำเนินเพื่อทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้ไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร เช่น การพัฒนาและดำเนินการแผนการตลาดเพื่อเพิ่มยอดขายให้ผลิตภัณฑ์ เป็นต้น โดยปัจจัยที่ทำให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ดังนี้ (Donald Sull, Rebecca Homkes and Charles Sall., 2015)

1) การประสานในองค์กรที่สอดคล้องกัน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วได้ผล อาจเนื่องมาจากกระบวนการจัดวางกลยุทธ์ให้นำมาใช้ได้ในทุกระดับขององค์กร (Alignment) ไม่มีประสิทธิภาพ มีสาเหตุมาจากการที่ผู้จัดการหรือทีมงานอยู่คนละแผนก และเกิดความขัดแย้งกันจนไม่สามารถร่วมมือกันได้ อุปสรรค

สำคัญในการนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ ไม่สามารถร่วมมือกันได้ และได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอต่อเพื่อนร่วมงานที่อยู่ภายนอกองค์กร เช่น ลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ ดังนั้นการประสานเพื่อให้เกิดความร่วมมือจากแผนกอื่นๆ ในองค์กรเดียวกันเป็นแนวทางที่จะให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

2) การปฏิบัติโดยยึดตามที่วางแผนไว้ที่พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงานเพื่อกำหนดรายละเอียดเรื่องต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงานและกำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผล กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ แต่เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด (Unexpected Problems or Opportunities) ในระหว่างที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือบริษัทไม่สามารถเคลื่อนย้ายทรัพยากรหรือเงินทุนมาแก้ไขหรือเหตุการณ์นั้นได้ทันทั่วทั้งทำให้กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ไม่ประสบความสำเร็จในที่สุด

3) ความเข้าใจคนในองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่ากลยุทธ์การสื่อสาร (Communication Strategy) คือกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ การที่พนักงานในองค์กรไม่สามารถระบุภารกิจสำคัญทำอันดับขององค์กร ระบุได้เพียง 1-2 ภารกิจ จะแสดงว่าการสื่อสารกลยุทธ์ภายในองค์กรยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

4) วัฒนธรรมสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่ประสบความสำเร็จ การมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน (Performance) นำไปสู่กิจวัตรประจำวัน (Daily Routines) ของวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้รางวัล (Reward) เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ดังนั้นหากพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องทำผลงานไปสู่เป้าหมายพฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็จะมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กร ดังนั้นหากมีพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องจะต้องทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้น จะมีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กร นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้รางวัลกับผู้จัดการ ควรนำความรู้ความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ไปด้วย เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5) การดำเนินกลยุทธ์ควรขับเคลื่อนมาจากผู้บริหารการแนะนำและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญการแปลแผนกลยุทธ์ขององค์กร ให้พนักงานแต่ละทีมเข้าใจความหมายและนำไปปฏิบัติไปอย่างสอดคล้องกัน รวมถึงการเจรจาตกลงเรื่องการให้รางวัลผลตอบแทน (Pay for Performance) กับผู้จัดการในทุกระดับพร้อมทั้งติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิด เป็นการผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กรและที่สำคัญผู้บริหารจะต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ (Distributed Leaders) จากผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไปยังผู้รับผิดชอบฟังก์ชันต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผล (Strategic Implementation) จึงถือว่าเป็นความสามารถอีกอย่างหนึ่ง

ขององค์กร ในการประสานงานร่วมมือกับแผนกๆ ต่างๆ ขององค์กรได้อย่างสอดคล้องกันไปพร้อมกับการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมถึงการสื่อสารของผู้บริหาร หรือผู้จัดการเพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ทำให้องค์กรหลีกเลี่ยงอุปสรรคในการดำเนินงานเท่านั้น ยังสามารถช่วยแปลงกลยุทธ์ขององค์กรนำไปสู่ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังได้ เช่น การนำเอาปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ มาปรับเข้ากับกลยุทธ์สำหรับการดำเนินงาน

3. แนวคิดเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงในองค์กร

3.1 ความหมายและแนวคิด

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2556 : 195) ได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงองค์การสามารถแบ่งออกได้ 4 ประเภท

1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้น มองว่าองค์การเปรียบเหมือนเครื่องจักร (Machine Modal) ซึ่งเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายอย่างมาทำงานร่วมกัน ในการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการปรับองค์ประกอบของเครื่องจักรนั้นเพื่อให้เกิดผลงานโดยรวมดีขึ้น เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการอื่น และการลดขนาดเป็นต้น ส่วนการลดต้นทุนนั้น เป็นการลดขั้นตอนและวิธีการดำเนินที่ไม่จำเป็น เพื่อที่จะลดต้นทุนการดำเนินงาน กรณีที่องค์การประสบวิกฤติหรือปัญหา องค์การมักใช้วิธีการนี้เพื่อปรับปรุง ผลการดำเนินงาน และความอยู่รอด

2) การเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน เช่นการปรับระบบ การอนุมัติเงินกู้ การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารและการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้วัตถุประสงค์ที่สำคัญ คือ การลดระยะเวลาของกระบวนการต่างๆ การเพิ่มความน่าเชื่อถือ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานนั่นเอง

3) ในขณะที่ยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่คนในองค์กร ดังเช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจ การเปลี่ยนแปลงระบบ

4) การเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจากการควบคุมสั่งการ ไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือการเปลี่ยนมุมมอง การบริหารภายในสู่ภายนอก (Inward Focus) เป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน (Outward-Looking Focus) เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้ง 4 ประเภท ล้วนมีขึ้นการทำให้้องค์การตอบสนองกับความท้าทายของ เทคโนโลยี คู่แข่ง ความต้องการของลูกค้าใหม่ๆ และนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่งนี้อาจทำให้การเปลี่ยนแปลงในประเภทอื่นตามมา เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์้องค์การ อาจทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง้องค์การตามมา

3.2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นยากเพื่อจะหาวิธีการที่ดีที่สุด (No One Best Way) กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมนั้น ขึ้นอยู่สถานการณ์หรือบริบทเฉพาะ เสนอตัวแบบทั่วไปของการเปลี่ยนแปลงองค์กร มาเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจ สภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป

วิเชียร วิทยอุดม (2551 : 141) ได้ให้แนวคิดในเรื่อง การเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรนั้นๆ ซึ่งเป็นคำที่พบในทุกองค์กร ถ้าไม่ใช่ในคนทั่วไปในองค์กร ก็เป็นสิ่งที่มักจะเกิดขึ้นมาในแต่ละองค์กร ในบางองค์กรการเปลี่ยนแปลงนี้ไปในลักษณะการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (Radical Change) หรือการเปลี่ยนแปลงแบบแตกหัก (Frame Breaking Change) การเปลี่ยนแปลงนี้มีผลต่อ การเปลี่ยนนี้จะมีผลต่อการยกเครื่องใหม่ขององค์กรหรือว่าเป็นส่วนประกอบของระบบในสิ่งแวดล้อมของธุรกิจปัจจุบัน

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2553 : 254) ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงในองค์กรว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงอีกสภาพหนึ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กรในแง่ของโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิต และผลผลิตไปสู่อีกสภาพหนึ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตที่กำหนดไว้เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอด มีความเจริญเติบโตก้าวหน้า และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ โดยทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ แม้จะต้องพบกับปัญหาหรืออุปสรรคจากการขัดแย้งหรือการต่อต้านจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือแรงกดดันที่เกิดขึ้นก็ตาม

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2550 : 250) การเปลี่ยนแปลงองค์การ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์การนี้รวมถึง การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นได้หลายระดับ คือ ในระดับบุคคล กลุ่มหรือองค์การ อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงองค์การ อาจเกิดขึ้นได้ในรูปของการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1) การเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอาจส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงในด้านหนึ่งอีกด้วยก็ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ อาจทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การไปด้วย

2) การเปลี่ยนแปลงในวัตถุประสงค์ โครงสร้าง กลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน และวัฒนธรรมจะทำให้้องค์การต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น โดยจะต้องมีการพัฒนาทักษะ ทักษะคิด ที่จำเป็นก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผล

3.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ จำแนกที่มาของการเปลี่ยนแปลงและชนิดของการเปลี่ยนแปลง สามารถจัดกลุ่มทฤษฎีออกได้เป็น 4 ประเภท คือ (วันชัย มีชาติ, 2549 : 75)

1) ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากภายในองค์การเอง การเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติ เช่น ตัวแบบวัฏจักรชีวิต

2) ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากภายนอกและเป็นไปโดยธรรมชาติ เช่น ทฤษฎีนิเวศวิทยาของประชากรในองค์การ

3) ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดจากภายในและผู้บริหารจะมีบทบาทของการเปลี่ยนแปลง เช่น ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผน การพัฒนาองค์การ การจัดการคุณภาพโดยรวม

4) ทฤษฎีที่เชื่อว่าที่มาของการเปลี่ยนแปลงเกิดจากภายนอกและการตอบสนองจากผู้บริหารทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ทฤษฎีการเผยแพร่ของนวัตกรรม

3.4 แนวคิดขององค์การที่มีประสิทธิภาพ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2554 : 98-99) องค์การที่มีประสิทธิภาพเกิดขึ้นได้โดยการอาศัยสมาชิกขององค์การและการจัดระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหาร ตลอดจนผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สถานการณ์จะเกิดขึ้นโดย

1) การติดต่อสื่อสารที่ดีของทั้งในองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ทำให้องค์การสามารถอยู่ได้ และมีประสิทธิภาพเพราะความเข้าใจกันความสามารถในการสื่อความหมายให้ตรงกัน เป็นสิ่งสำคัญระหว่างองค์การ

2) ความคล่องตัวที่ทำงานในองค์การ ความคล่องตัวของการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆ สามารถติดต่อถึงกันโดยไม่มีอุปสรรคขัดขวาง ความคล่องตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงาน มีอิสระของการทำงาน และการตัดสินใจในงานบางอย่าง

3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การที่จะกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การให้มีความรู้ที่สร้างสรรค์ของพนักงานจะช่วยให้ประสิทธิภาพขององค์การดีขึ้น

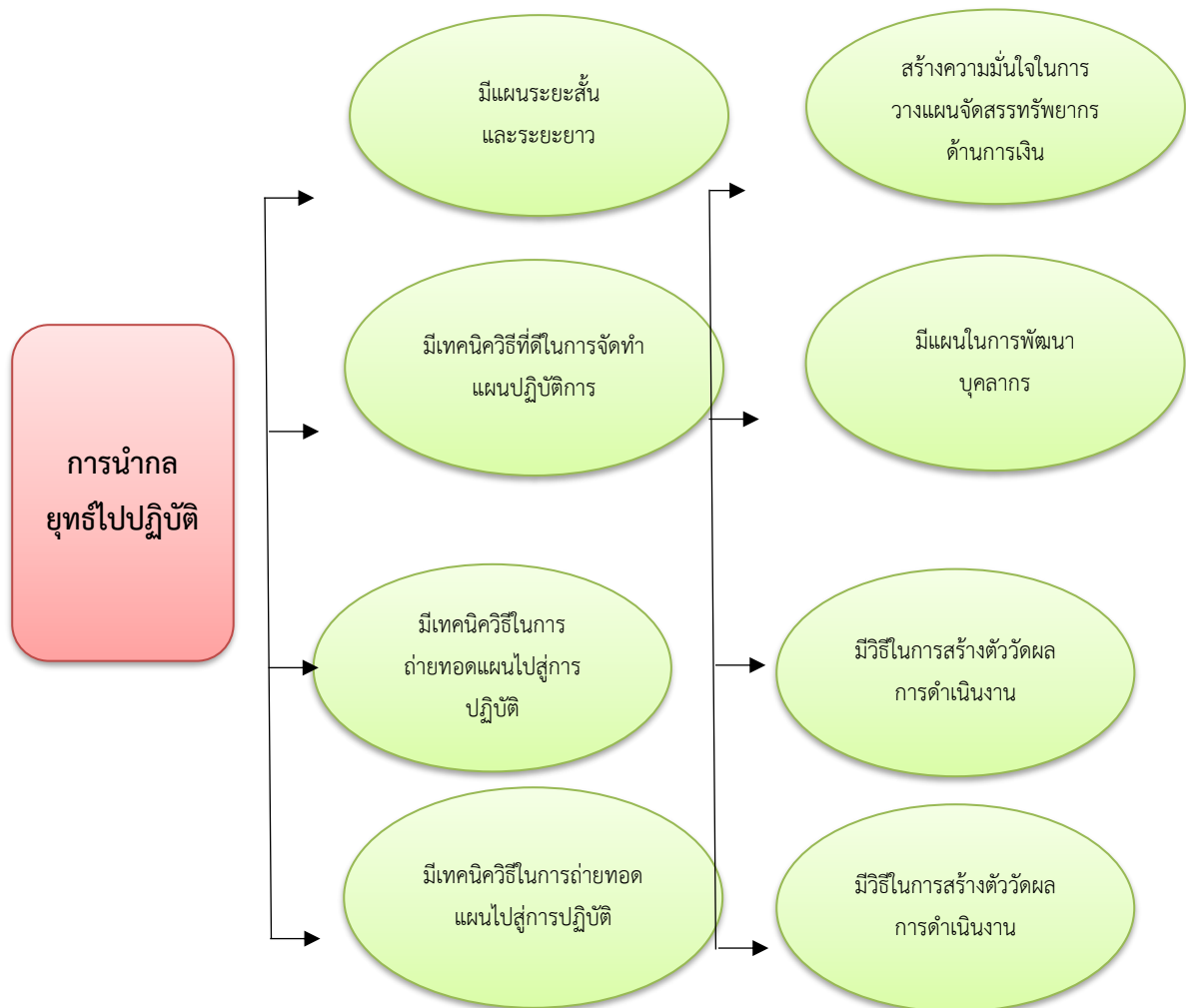
4) ความผูกพันกับองค์การ หมายถึง ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความต้องการที่จะให้องค์การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความสัมพันธ์กับสมาชิกขององค์การ ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้ปฏิสัมพันธ์ให้บรรลุเป้าหมาย งานสำเร็จได้ดีเพราะสมาชิกช่วยกันทำงาน และมีความสนทนากลุ่มเดียวกัน

อุทิศ ขาวเขียว (2549 : 199-200) ได้ให้ความหมายประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน เป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัดในการใช้ปัจจัย (การลงทุน-การนำเข้า) และเป็นเกณฑ์พิจารณาปริมาณและคุณภาพ (Quantity-Quality) ผลผลิตที่ได้แต่ละช่วงของการดำเนินการว่ามีแค่ไหน เพียงไร ตลอดจนองค์การที่ดำเนินงานในแต่ละช่วงเท่าที่จำเป็นหรือไม่ การดำเนินการมีสมรรถนะการผลิต (Productivity) แข่งขันกับองค์กรอื่นโดยใช้ปัจจัยเท่ากันหรือไม่

องค์ความรู้ใหม่

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

องค์กรต้องออกแบบแผนระยะสั้นและระยะยาว และให้ความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร และมีเทคนิควิธีที่ดีในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อสู่การปฏิบัติที่ดีของบุคลากรภายในองค์กร โดยมีเทคนิควิธีในการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติให้กับบุคลากรภายในขององค์กร ได้รับทราบและดำเนินการอย่างเป็นระบบ และผู้นำองค์กรต้องสร้างความมั่นใจในการดำเนินการตามแผนเพื่อให้เกิดความยั่งยืนให้กับองค์กร ทั้งนี้ควรสร้างความมั่นใจในการวางแผนจัดสรรทรัพยากรด้านการเงิน และ ด้านการดำเนินงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินงาน พร้อมใช้งานและสนับสนุนเพื่อให้สอดคล้องต่อแผนปฏิบัติการเพื่อสร้างความสำเร็จและให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรต้องมีแผนในการพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งหรือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบของบุคลากร รวมถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบุคลากรในอนาคต ควรมีวิธีในการสร้างตัววัดผลการดำเนินงานให้มีทิศทางในการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน และมีวิธีการในการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในระยะสั้นและระยะยาว หากพบว่าผลการดำเนินการมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรต้องมีวิธีในการแก้ไขปัญหาผลการดำเนินการนั้น ในกรณีที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานขององค์กร สามารถอธิบายตามแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุป

กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนทางใช้ทรัพยากรที่เหนือคู่แข่ง ปรับเปลี่ยนจุดอ่อนให้เป็นจุดแข็ง สร้างวิกฤตให้เป็นโอกาสเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ที่เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมาก การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการในการทำงานขององค์กร มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การในมิติต่างๆ เช่น โครงสร้างองค์การ กระบวนการนำในองค์การ การติดต่อสื่อสารและการควบคุมในองค์การ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ถือว่าเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานของ

องค์การ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กร เป็นการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งหมดหรือบางส่วน ซึ่งอาจจะเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อยค่อยเป็นค่อยไป หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ทั่วทั้งองค์กรค่อนข้างยุ่งยาก ซับซ้อน และอาจใช้เวลานาน การเปลี่ยนแปลงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร เกิดขึ้นได้โดยการอาศัยสมาชิกขององค์การและการจัดระบบการทำงาน รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหาร รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงาน เป็นเกณฑ์ที่เน้นการพิจารณาด้านความประหยัดในการใช้ปัจจัยนำเข้าสำหรับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2549). *การคิดริเริ่มโน้ตทัศน์: CONCEPTUAL THINKING*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ชัคแซสมิเดีย.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2553). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2552). *การบริหารจัดการยุทธศาสตร์*. เอกสารการสอนชุดวิชา หลักและวิธีการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2563). *การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์บริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2550). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ รัตนไตร กรุงเทพ.
- ธีทัต ตรีศิริโชติ. (2564). การปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง. *วารสารวิชาการทางสังคมศาสตร์ เครือข่ายวิจัยประชาชน*. 3 (2), 62-72.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดี.
- พสุ เดชะรินทร์. (2548). *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2549). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2551). *ทฤษฎีองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: บริษัทธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- วุฒิพงษ์ สีนทรัพย์. (2565). การพัฒนาระบบและกลไกการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติของหน่วยบริการปฐมภูมิ จังหวัดอำนาจเจริญ. *Journal of Modern Learning Development*. 7 (8), 16-33.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *แผนที่ยุทธศาสตร์ Strategy Map ฉบับปรับปรุงใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.

- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2555). *คู่มือมาตรฐานปฏิบัติกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และการติดตามประเมินผล*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- James L. Gibson, Brain and Quinn. (2010). *Organization behavior structure process*. 8th USA: Richard D. Irwin Inc.
- Kaplan RS, Norton DP,. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*. 83 (10), 72-80.
- Robbin, S.P. (2003). *Organization Theory : Structure Design and Applications*. New jersey: Prentice-Hall.
- Stephen P. Robbins. (2007). *Organization Theory : structure designs and applications*. 3rd edition. Englewood Cliffs New Jersey : Prentice-Hall Inc.

ปัจจัยความผูกพันและประเมินความผูกพันของบุคลากรสำหรับองค์กร

Employee Engagement Factors and Engagement Assessment for Organizations

ชยางกูร อรุณประเสริฐ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Chayangkun Arunprasert

Mahachulalongkornrajavidyalaya University, Thailand

E-mail: Chayangkun259@hotmail.com

Received: September 25, 2024; Revised: October 29, 2024; Accepted: October 30, 2024

บทคัดย่อ

ไม่ว่าจะเป็นการบริหารจัดการองค์การในยุคใด องค์การควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกรัก จิตใจของบุคลากรในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งสร้างความผูกพันของพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การ คุณลักษณะดังกล่าวสามารถสร้างได้ด้วยปัจจัยหลายประการ ดังนั้นความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นความรู้สึกผูกพันกับพนักงานที่มีต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ ความเต็มใจในการทำงาน และความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) Affective Commitment พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล 2) Continuance Commitment พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะเกิดจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้แก่องค์การและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ และ 3) Normative Commitment พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะมีความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ องค์ประกอบความผูกพันขององค์การ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ ความผูกพันด้านการคงอยู่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านพฤติกรรม และความผูกพันด้านทัศนคติ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การ ได้แก่ ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ บริษัท (Company) ผู้บริหาร (Manager) กลุ่มทำงาน (Work Group) งานที่ทำ (The Job) สายอาชีพ (Career / Profession) และลูกค้า (Customer)

ข้อค้นพบ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพสมรส ขอบเขตหรือบทบาทความรับผิดชอบ (Job or Role-Related) ได้แก่ ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำ ทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในหลายอาชีพ ความมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และชัดเจนของขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (Work Experience) ได้แก่ ความเชื่อถือที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์การ และแนวการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือความ

ดี ความชอบขององค์การ และลักษณะโครงสร้างขององค์การ (Structural Characteristics) ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

สรุปโดยย่อ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์การ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพสมรส 2) ขอบเขตหรือบทบาทความรับผิดชอบ ได้แก่ ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ความมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และชัดเจนของขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย 3) ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ความเชื่อถือที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกว่ามีความสำคัญต่อองค์การ และแนวการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือความดีความชอบขององค์การ และ 4) ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

คำสำคัญ : ความผูกพัน; องค์การ; บุคลากร

Abstract

Regardless of the era of organizational management, organizations should give importance to the feelings and minds of their personnel in the organization, especially focusing on creating employee engagement, which will make employees determined and dedicated to the organization's success. Such characteristics can be created by many factors. Therefore, organizational engagement is the employee's feeling of attachment to the organization, consisting of 3 aspects: acceptance of the organization's goals, willingness to work, and the desire to remain a member of the organization. Organizational engagement is divided into 3 types: 1) Employees with this type of engagement arise from personal feelings; 2) Employees with this type of engagement arise from individual calculations based on the investment that individuals make to the organization and the returns that individuals receive from the organization; and 3) Employees with this type of engagement are engagement that arises in return for what individuals receive from the organization. The components of organizational engagement include emotional engagement, retention engagement, normative engagement, behavioral engagement, and attitudinal engagement. The factors that affect organizational engagement include 6 factors: company, executives, work groups, work done, career, and customers.

Findings Factors affecting organizational commitment consist of 4 factors as follows: Personal characteristics: gender, age, working years, education, and marital status; Scope or role of responsibility: challenging nature of work, participation in management, opportunities for advancement in many careers, independence in the work that is responsible, and clarity of the assigned scope; Experience in the work that is responsible: trust in the organization, feeling important to the organization, and guidelines for evaluating performance or merit of the organization; and Organizational structure: decentralization, participation in business ownership, and participation in decision-making.

In summary, the factors that influence organizational commitment consist of 4 factors: 1) Personal characteristics: gender, age, working years, education level, and marital status; 2) Scope or role of responsibility: challenging nature of work, participation in management, career advancement opportunities, freedom in the work that is responsible, and clarity of the assigned scope; 3) Experience in the work that is responsible: trust in the organization, feeling important to the organization, and the evaluation of performance or merit of the organization; and 4) Organizational structure: decentralization, participation in business ownership, and participation in decision-making.

Keywords: Commitment; Organization; Personnel

บทนำ

องค์การมีความสำคัญต่อความสามารถสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจ โดยการผลิตสินค้าหรือบริการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ เป็นแนวทางการแสวงหานวัตกรรมใหม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น องค์การยังช่วยในการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม มีความยั่งยืนยาวนานเป็นที่พึ่งพิงของบุคลากรที่เกี่ยวข้องและช่วยสนับสนุนความเจริญในทางเศรษฐกิจ และเป็นแหล่งรวมความแตกต่างของวิชาชีพทั้งหลายเข้าด้วยกัน เช่น โรงงานก็จะประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้จัดการ วิศวกร หัวหน้างาน คนงาน เป็นต้น นอกจากนี้องค์การ ยังเป็นแหล่งที่จะทำให้มนุษย์ในองค์การสามารถรวบรวมทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น คน เงินทุน ทรัพยากร เครื่องจักรเครื่องมือต่างๆ และเทคโนโลยี องค์การยังมีส่วนรับผิดชอบต่อสังคมหรือช่วยเหลือสังคมในรูปแบบต่างๆ เช่น การปันผลกำไร การสร้างประโยชน์สาธารณะ การให้ความช่วยเหลือสังคมและการรักษาสภาพแวดล้อม เป็นต้น (ประเวศน์ มหารัตนสกุล, 2554)

วิเชียร วิทย์อุดม (2559) ชี้ให้เห็นว่าการที่องค์การจะสามารถดำเนินธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ประกอบด้วยหลายปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ล้วนเป็นปัจจัยที่องค์การ ควรวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงสภาพการปัจจุบัน และแนวโน้มการที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต องค์การจึงต้องประกอบด้วย ทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กร ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ การจัดการ ตลาด เครื่องจักร วิธีการทำงาน และเวลา ที่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการขับเคลื่อนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ดังนั้นการที่องค์การจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรมีความพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามนโยบายและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย หลายองค์การจึงให้ความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นอันดับแรกตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเข้ามาปฏิบัติงาน พร้อมทั้งพัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีทักษะความรู้ความสามารถไว้อยู่กับองค์กรให้ยาวนานที่สุด (สิทธิโชค วรานุสันติกุล, 2556)

ในช่วงที่ผ่านมามองค์กรได้รับแรงกดดันมากมายที่กระตุ้นให้องค์กรต้องหันมาดูแลพนักงานมากขึ้น เท้ากับการดูแลลูกค้า เปรียบเสมือนเป็นพันธกิจหนึ่งที่ต้องกระทำให้ตนเองกลายเป็นองค์กรที่คนส่วนใหญ่อยากเข้าทำงาน และรักษาพนักงานที่มีศักยภาพให้ได้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2560) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานยังมีความสำคัญที่ทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร ตามที่ได้กล่าวมาสรุปความได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น มักเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภท

ความผูกพันขององค์กร (Organization Commitment)

1. ความหมายของความผูกพันขององค์กร

คำว่าความผูกพันขององค์กรนั้น ส่วนใหญ่ได้มีนักวิชาการชาวต่างประเทศ อาทิ เช่น Marsh and Mannari (1997) ได้กล่าวว่า ความผูกพันขององค์กรเป็นการแสดงออกถึงความเต็มใจของพนักงานที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กร อย่างที่จะอยู่กับองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ส่วน จิรัช พุฒิจรัสพงศ์ (2551) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งระหว่างบุคคลกับองค์กร โดยมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ ความศรัทธาในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร มีความทุ่มเทเพื่อองค์กร และมีความตั้งใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร ส่วนความผูกพันต่อองค์กร ยังมีนักวิชาการอย่าง Bhatnager (2007) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment) หมายถึง ทศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งบุคคลมีความเต็มใจ และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมถึงการยอมรับเป้าหมายนั้น ตลอดจนการปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ขององค์กรเป็นสำคัญ ความผูกพันของบุคลากรจึงถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่ได้นำมาเชื่อมโยงกับการหาความเกี่ยวข้อง กับพฤติกรรมของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนแปลงและออกจากงาน (Employee Turnover) เพราะบุคคลที่มีความผูกพันสูง มีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรยาวนานมากกว่า และทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถมากกว่า ดังนั้นความผูกพันจึงเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญอย่างใดอย่างหนึ่งในการรักษาคนเก่งให้อยู่ในองค์กร (Bhatnager, 2007) ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำงานเพื่อองค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กรได้ (Mowday, Porter and Steers, 2003) โดยแนวคิดทางด้านทศนคติ ยังสามารถแบ่งเป็นแนวคิดย่อยได้อีก 2 แนวคิด คือ การซึมซับค่านิยมในองค์กร (Internalization) คือการที่บุคลากรรับเอาค่านิยมขององค์กรมา

เป็นค่านิยมของตนเอง และความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) (Robbins and Judge, 2010) คือ อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ในแง่ที่พนักงานรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความเต็มใจเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ตลอดไป นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กร ยังเป็นตัวบ่งชี้ของประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะหนึ่ง มีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน เพราะความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะมีการพัฒนาอย่างช้าๆ แต่จะมีความมั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านไป ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญและรับผิดชอบต่อการธำรงรักษาบุคลากร ในอันที่จะรักษาผลประโยชน์ให้กับองค์กร โดยเฉพาะการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสำเร็จสมบูรณ์ขององค์กร ต่อไป (Steers, 1997)

Porter (1974) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์กรจาก 1) ความปรารถนาที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป 2) ความเต็มใจอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้แก่องค์กร และ 3) ความเชื่อมั่นและการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร

Buchanan (1974) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า คือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และมีความผูกพันต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตนเองเช่นกัน 2) การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ และ 3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

จากความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันกับพนักงานที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ การยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจในการทำงาน และความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

1) การยอมรับเป้าหมาย หมายถึง ความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กร ทำให้สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี

2) ความเต็มใจในการทำงาน หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่และเต็มที่ที่จะทุ่มเทความสามารถในการทำงาน และทำอย่างสม่ำเสมอ

3) ความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

องค์กรปัจจุบันควรให้ความสำคัญกับความรู้สึกรัก จิตใจของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งสร้างความผูกพันของพนักงาน (**Employee Engagement**) จะทำให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร คุณลักษณะดังกล่าวสามารถสร้างได้ด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น การกำหนดค่านิยมขององค์กร การปรับลักษณะงานให้มีความท้าทายและน่าสนใจในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน การให้ผลตอบแทนและสวัสดิการ เป็นต้น สำหรับแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวทางของ **Mowday, Porter and Steers (2003)** คือ การพัฒนาแนวทางการบริหารให้พนักงานเกิดสามปัจจัย สำคัญได้แก่ ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายค่านิยมองค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่ให้ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้น มักเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และเป็นพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภท (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ, 2552) ความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ (Mayer and Allen, 2002)

1) **Affective Commitment** พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้เกิดขึ้นจากความรู้สึภายในส่วนบุคคล จะมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความยินดีที่จะเสียสละและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่เต็มความสามารถ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กรแห่งนี้ และไม่คิดจะไปทำงานที่อื่น

2) **Continuance Commitment** พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะเกิดจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้แก่องค์กรและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์กร โดยมีความรู้สึกว่าการทำงานในองค์กรแห่งนี้ด้วยเหตุผลความจำเป็นบางอย่าง เช่น รอบ้านอยู่ รอเงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ซึ่งมีปัจจัยด้านการเงินมาเกี่ยวข้อง

3) **Normative Commitment** พนักงานที่มีความผูกพันประเภทนี้จะมีความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กร แสดงออกมาในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กรหรือการตอบแทนองค์กร เช่น การได้รับทุนการศึกษา การมีเพื่อนร่วมงานที่ดี หรือการได้รับความช่วยเหลือบางอย่างจากหน่วยงาน

Steers and Porter (2003) ได้อธิบายว่า เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็จะส่งผลให้มีความพยายามที่จะทำหน้าที่มากขึ้น มีพฤติกรรมการทำงานในระดับดี อยู่กับองค์กรได้นาน ลดการขาดงาน ตลอดจนการลดอัตราการออกจากงานด้วย และยังพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร คือ 1) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ก่อให้เกิด

ประสิทธิภาพขององค์กร คือ บุคลากรที่มีความผูกพันกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรในระดับที่สูง 2) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงอยู่กับองค์กรในระดับสูงเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่บุคคลเชื่อถือ และ 3) บุคลากรที่มีความผูกพันที่เสมือนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรในระดับสูง จะเพิ่มการมีส่วนร่วมในงานมากขึ้น เนื่องจากมีความเชื่อว่างานของตนเป็นตัวเชื่อมไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (สุณาภา คัมชัย, 2552) จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรยังได้รับอิทธิพลจากการรับรู้สนับสนุนจากองค์กรในการให้การสนับสนุนห่วงใยความเป็นอยู่ของพนักงานให้เห็นคุณค่าในผลงาน ให้ความสำคัญ ใส่ใจทุกข้อสงสัย ความเป็นอยู่รวมถึงความคิดเห็น ทำให้ส่งผลต่อความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันด้านบรรทัดฐานที่มีต่อองค์กร

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) คือ คุณสมบัติที่จำเป็นอย่างยิ่งของสมาชิกในองค์กร ถ้าองค์กรมีพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะส่งผลทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต (Productivity) การบริหารจัดการจะมีประสิทธิภาพสูงและเกิดปัญหาน้อยกว่าองค์กรที่มีพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ นอกจากการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพและความสามารถเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว การรักษาให้บุคลากรที่มีความผูกพันให้คงอยู่กับองค์กรด้วยการสร้างทัศนคติที่ดีเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน

Steers (1977) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถพยากรณ์อัตราการเข้า-ออก จากงานของพนักงานในองค์กร ได้ดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมของบุคลากรต่อองค์กร แต่ความพึงพอใจในงานเป็นปฏิกริยาโต้ตอบของบุคลากรที่มีต่องาน 2) ความผูกพันต่อองค์กรจะมีประสิทธิภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน และ 3) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถชี้ประสิทธิภาพขององค์กร

Bruce (2005) มีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังนี้ 1) ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายจำนวนการเข้า-ออก จากงานของบุคลากร 2) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไ้ความผูกพัน เนื่องจากมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการเป็นเจ้าของและสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ 3) เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความต้องการของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความผูกพันต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะคิดว่าสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรและสามารถทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 4) พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีความเต็มใจที่จะใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ 5) ความผูกพันต่อองค์กรช่วยลดแรงกระตุ้นจากภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ จากการที่บุคลากรในองค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กร และ 6) ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ชี้วัดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

สุกานดา ศุภคติสันต์ (2540) กล่าวว่า ถ้าพนักงานมีความผูกพันองค์กรจะก่อประโยชน์ให้แก่สังคม ได้แก่ 1) อัตราการขาดงาน (Absenteeism) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีอัตราการขาดงานหรือไม่

ค้อยขาดงาน ส่วนผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรจะขาดงานเป็นประจำ 2) อัตราการขาดงานหรือเปลี่ยนงาน (Turnover) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะลาออกน้อยกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร และมีแนวโน้มที่จะทำงานนานกว่า และ 3) การปฏิบัติงาน (Job Performance) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเต็มใจในการทำงานเพื่อองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรเป็นปัจจัยนำไปสู่ความพยายามและความสัมพันธ์กับการทำงาน

Dunham, Grube and Castaneda (1994) ได้เสนอวิธีการแบ่งความผูกพันต่อองค์กรของ แอนเลนและเมเยอร์ ว่าแต่ละองค์ประกอบต้องอธิบายได้ด้วยชุดตัวแปรที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กร ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดจากบุคคลที่ได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่างกันในการทำงานที่ตรงกับความคาดหวังของบุคคลที่ทำให้ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ปัจจัย ได้แก่ คุณลักษณะของบุคคล (Personal) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) คุณลักษณะของโครงสร้าง (Structural Characteristics) และประสบการณ์ทำงาน (Work Experiences)

2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง ความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการคงสมาชิกภาพในองค์กรกับผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไปหากลาออกจากองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่เกิดจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจในการคงอยู่กับองค์กร หรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์กรต่อไป อายุ (Age) สถานภาพการจ้างงาน (Tenure) ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction) และความตั้งใจที่จะลาออก (Intension of Leave) ที่เป็นตัวแปรสำคัญ

3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลในการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ควรทำ เกิดจากค่านิยมส่วนบุคคล หรือความรับผิดชอบหน้าที่ รวมถึงการปลูกฝังความคิดว่าควรที่จะอยู่กับองค์กร ปัจจัยด้านนี้ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Coworker relationships) ความสามารถในการพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability) และมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participatory Management)

Mowday, Porter and Steers (1979) นำเสนอแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเน้นที่อารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่ยึดมั่นต่อองค์กร โดยได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรใน 2 องค์ประกอบ คือ

1) ความผูกพันด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่ออกมาในรูปของความต่อเนื่อง และความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แสดงออกในรูปของความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อบุคคลผูกพันต่อองค์กรจะมีความคงเส้นคงวาในการปฏิบัติงาน มีความพยายามในการทำงานไม่เปลี่ยนแปลงโยกย้ายที่ทำงาน

2) ความผูกพันด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) บุคคลรู้สึกว่าเขา/เธอมีความเกี่ยวข้องกับอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร แนวคิดเจตคติ มีลักษณะ 3 ประการ คือ (1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คือ การที่บุคลากรมีทัศนคติต่อองค์กรด้านบวก ยอมรับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร ยินดีที่จะดำเนินกิจกรรมขององค์กรคิดว่าเป้าหมายตนเป็นเป้าหมายเดียวกันกับองค์กร มีความเชื่อว่าเป็นองค์กรที่ดีที่สุด (2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรประสบความสำเร็จ และมีความห่วงใยต่อความอยู่รอดขององค์กร และ (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร คือ การที่บุคลากรมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะบอกคนอื่นว่าเขา/เธอเป็นสมาชิกขององค์กร

Mathieu and Farr, n.d., อ้างถึงใน ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์ (2548) มีความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปฏิกริยาของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์กร ดังนี้ 1) ความน่าเชื่อถือและการยอมรับเป้าหมายขององค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความเห็นตรงกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ของนโยบายขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร 3) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความพยายามทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จขององค์กรอย่างเต็มที่

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร

การศึกษาแนวคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) ได้มีนักวิชาการหรือสถาบันที่ปรึกษา ต่างได้กำหนดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของบุคลากรโดยแบ่งออกเป็นดังนี้

Mowday et.al. (2003) ได้เสนอองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ปัจจัย ดังนี้

1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิ การศึกษา และสถานภาพสมรส

2) ขอบเขตหรือบทบาทความรับผิดชอบ (Job or Role-Related) ได้แก่ ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบเป็นงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในหลายอาชีพ ความมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และชัดเจนของขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย

3) ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (Work Experience) ได้แก่ ความเชื่อใจที่มีต่อองค์กร ความรู้สึกว่ามีผลสำคัญต่อองค์กร และแนวการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือความดีความชอบขององค์กร

4) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristics) ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Coffman and Gonzalez Molina (2002) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ The Gallup Organization สถาบันวิจัยและองค์การที่ปรึกษา ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร พบว่า การที่องค์กรมียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นจากพนักงานในองค์กร ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) เป็นสิ่งสำคัญ จึงวัดและประเมินความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อธุรกิจที่แตกต่างกันใน 5 ประเด็น ได้แก่ ผลผลิตของบริษัท (Productivity) ผลกำไร (Profitability) อัตราการลาออกของพนักงาน (Turnover) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) และความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Metrics)

ซัลวานา ซะซานี (2550) ได้กล่าวว่า เมื่อองค์กรจะต้องเลือกขีดความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุกตำแหน่งเพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งนั้นๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างภาพสิ่งแวดล้อมเพื่อเอื้ออำนวยให้กับตัวพนักงานสามารถปฏิบัติงานให้ดีที่สุด สามารถสร้างแรงจูงใจ ดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถให้คงอยู่กับองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยรักษาลูกค้าที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์กร ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้ยอดขายขององค์กรเติบโตและมีผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าแก่องค์กรได้

จากแนวคิดเรื่องการประเมินและวัดความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยแบ่งประเภทพนักงานออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่มีความตั้งใจในการทำงาน และคำนึงถึงส่วนได้เสียขององค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Non-engaged) คือ พนักงานที่ไม่ขยัน ไม่ตั้งใจ ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ทำงานอย่างไม่มีความสุข ไม่คำนึงถึงองค์กรและไม่ทำประโยชน์ให้แก่องค์กร

ลักษณะของความผูกพันของพนักงานในมุมมองของความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันในงาน ซึ่งสามารถแบ่งแยกพนักงานออกได้ 4 ลักษณะ (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และ ไซยพันธ์ ปัญญาศิริ, 2552)

- 1) คนที่คำนึงถึงอาชีพ (Career Oriented) เป็นผู้ที่มีความผูกพันในงานที่ปฏิบัติในระดับสูง แต่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร พนักงานทำงานให้แก่องค์กรเนื่องจากต้องการประสบการณ์เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์กร สามารถสร้างผลผลิตขององค์กรให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ แต่ก็ไม่เปิดโอกาสให้องค์กรอื่นๆ ด้วย สามารถทำลายความสัมพันธ์อันดีต่อลูกค้าจนส่งผลเสียต่อองค์กรในระยะยาวต่อมา

2) คนที่มีลักษณะลัทธิ (Malcontent) เป็นผู้ที่ขาดทั้งความผูกพันองค์กร และความผูกพันต่องานที่บุคลากรเหล่านี้จะขาดความตั้งใจในการทำงาน ทำงานไปวันๆ หนึ่ง มักขัดแย้งกับบุคคลอื่นอยู่ ซึ่งอาจจะส่งผลเสียต่อองค์กร

3) คนที่คำนึงถึงองค์กร (Company Oriented) เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่มีความผูกพันในการทำงาน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมองค์กร มีความภาคภูมิใจและรักที่จะต้องอยู่ในองค์กร แต่ไม่มีความสุขในการทำงาน ทำให้ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

4) คนที่มีลักษณะเหมือนนักการทูต (Ambassador) เป็นผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรและในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะกล่าวถึงองค์กรต่อบุคคลอื่นในทางที่ดีต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ถึงแม้ว่าจะมีองค์กรอื่นให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่า ตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งรู้สึกภาคภูมิใจในงานที่ตัวเองมีส่วนช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อปรับปรุงและเพิ่มผลผลิต ซึ่งบุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร

จากลักษณะพนักงานทั้ง 4 แบบตามแนวคิดของ Taylor Nelson Sofres (TNS) ลักษณะของพนักงานที่เป็นที่ต้องการในทุกองค์กร คือ พนักงานแบบ Ambassador ที่มีความผูกพันกับองค์กรและความผูกพันในงานที่ทำ แต่พนักงานที่ไม่พึงประสงค์ Malcontent คือ พนักงานที่ขาดความผูกพันต่อองค์กรและงานที่ทำ ส่วนพนักงานแบบ Career Oriented และ Company Oriented มีทั้งข้อดีและข้อเสียที่แตกต่างกัน (Burke, 2004, อ้างถึงใน วาริกา รวบรวม, 2553) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันพนักงานต่อองค์กร พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะมีความต้องการทำงานอยู่กับองค์กร มีความเสียสละเพื่อองค์กร มุ่งเทในการสร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า คอยช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

ปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งเชื่อมโยงสู่การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร (Employee Retention) การดำเนินงานที่ดีของพนักงาน (Performance) ความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และผลกำไรที่เกิดขึ้นกับองค์กร (Profitability) รัชรัศมิ์ วุฒิมานพ (2555) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเกิดขึ้นได้ด้วยความเชื่อมโยงระหว่าง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ คุณค่าและความรับผิดชอบ (Value and Responsibility) โครงการ (Program) และความสัมพันธ์ (Relationships)

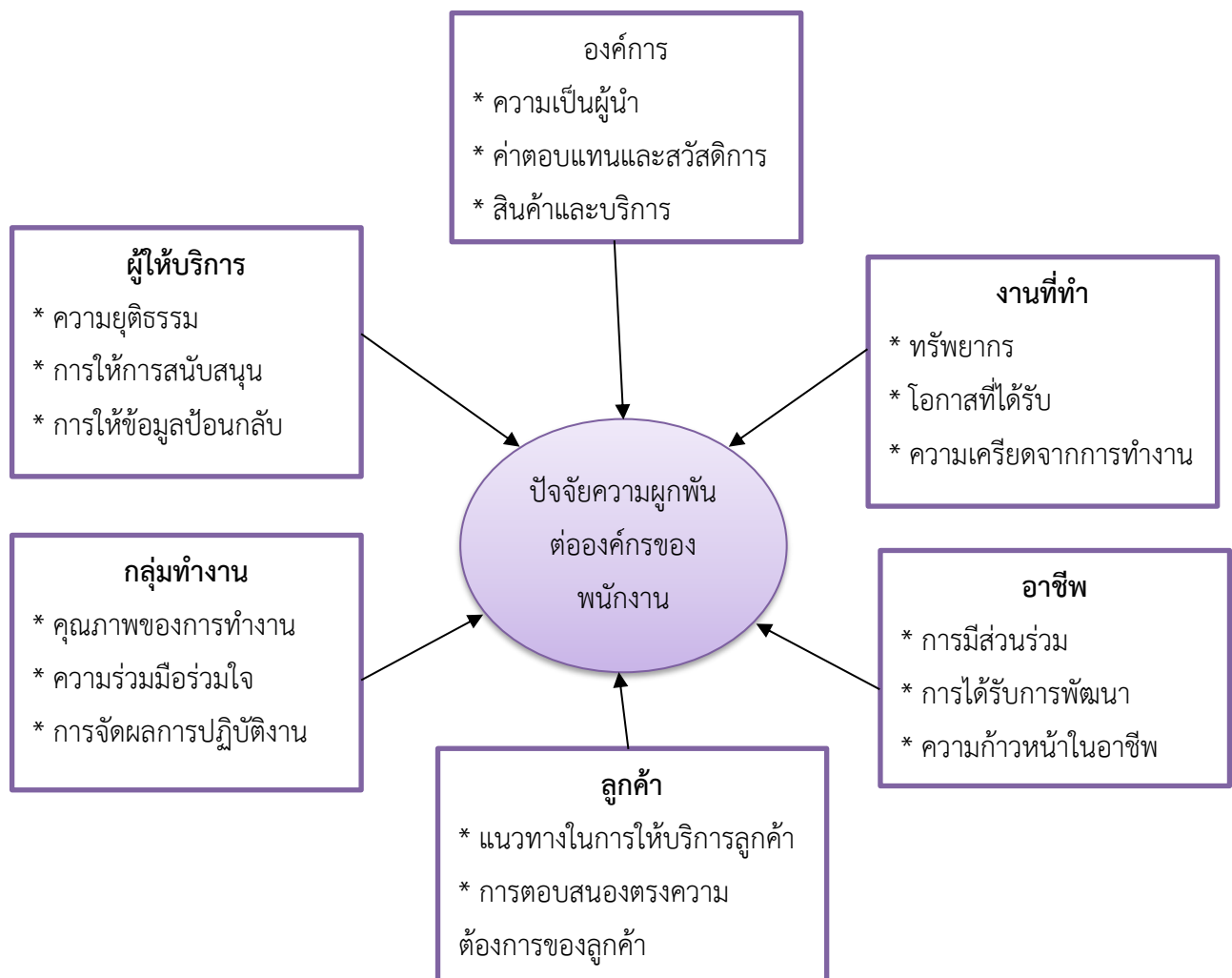
พัชรินทร์ ศิริเมฆ (2560) ได้แบ่งความผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความคิด (Cognitive) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรมีความคิดต่อองค์กร รับรู้ถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ด้านความรู้สึก (Affective) หมายถึง สิ่งที่บุคลากรรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และ 3) ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกต่อองค์กร ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ความพยายามกระตือรือร้นในการทำงานและมีความต้องการอยู่กับองค์กร Institute for Employment Studies

(2004) อ้างถึงใน พชรินทร์ ศิริเมฆ (2560) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเกิดจาก 3 องค์ประกอบ คือ การมีความผูกพัน (Commitment) มีแรงจูงใจ (Motivation) และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organizational Citizenship Behavior)

สรุป ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล บทบาทความรับผิดชอบ ประสบการณ์ในงาน ลักษณะโครงสร้างขององค์กร การวัดและประเมินความผูกพันของพนักงานงาน ได้แก่ ผลิตของบริษัท ผลกำไร อัตราการลาออกของพนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน และความจงรักภักดีต่อลูกค้า

องค์ความรู้ใหม่

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ Employee Engagement Index TM (EEI) ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ บริษัท (Company) ผู้บริหาร (Manager) กลุ่มทำงาน (Work Group) งานที่ทำ (The Job) สายอาชีพ (Career / Profession) และลูกค้า (Customer) ดังแสดงตามแผนภาพ ดังนี้



สรุป

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ อายุการทำงาน วุฒิการศึกษา และสถานภาพสมรส 2) ขอบเขตหรือบทบาทความรับผิดชอบ ได้แก่ ลักษณะงาน ที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำหาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในหลายอาชีพ ความมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และชัดเจนของขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย 3) ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ ความเชื่อถือที่มีต่อองค์กร ความรู้สึกรู้ว่ามีความสำคัญต่อองค์กร และแนวการประเมินผล การปฏิบัติงานหรือความดีความชอบขององค์กร และ 4) ลักษณะโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

เอกสารอ้างอิง

- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- ปราโมทย์ จิตต์ไพโรจน์. (2548). *ความผูกพันของบุคลากรทางการศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตตรวจราชการที่ 7 กระทรวงศึกษาธิการ*. สารนิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พัชรินทร์ ศิริเมฆ. (2560). *ความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรในโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์ และไชยนันท์ ปัญญาศิริ. (2552). *ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร: ความหมาย ทฤษฎี วิธีวิจัย และการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: เสมาธรรม.
- รักษรัศมี วุฒิमानพ. (2555). *ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน*. สารนิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วาริกา รื้อเหลือง. (2553). *การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของไทย A Study of Thai Organization Commitment*. *วารสารการเมือง การบริหารและกฎหมาย*. 2 (2), 125-160.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2560). *พฤติกรรมองค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2559). *ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: ธนัชการพิมพ์.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2556). *จิตวิทยาองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บุ๊คแบงค์.
- สุกานดา ศุภคตสันต์. (2540). *ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษาเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร*. *วิทยานิพนธ์ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนบริหารการมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*.

สุนาภา คุ่มภัย. (2552). ความผูกพันของบุคลากรต่อหน่วยงานราชการ : กรณีศึกษากรมชลประทาน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- Bhatnager, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employee: *Key to Retentions*. 29 (6), 640-663.
- Bruce, B. (2005). Building Organizational Commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4), 533-546.
- Buchanan, H.B. (1974). Building Organization Commitment the Socialization of Managers in Work Organization. *Administrative Science Quarterly*, 24 44-53.
- Dunham, R.B. , Grube, J.A. and Castaneda, M.A. (1994). Organizational Commitment: The utility of an integrative, *Journal of Applied Psychology*, 79 (3), 370-380.
- Meyer.J.P. and Allen, N.J. (1997). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management. Review*, 1, 61-88.
- Mondy, R.W., and Neo, M.R. (2004). *Human Resource Management*. 9th ed. Upper Sadler River, New Jersey: Prentive-Hall.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. and Steers, R.M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Porter. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Steers and Porter. (2003). *Motivation and Work behavior*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Steers, R.M. (1977). Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

ภาคผนวก

Appendix

คำแนะนำสำหรับผู้เขียนบทความ Advice for Article Writers

1. ส่วนประเภทของบทความที่ลงตีพิมพ์ในวารสาร

1.1 บทความพิเศษ (Special Article) บทความทางวิชาการพิเศษ ที่เสนอเนื้อหาความรู้วิชาการอย่าง ชุ่มชื้น และผ่านการอ่านและพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชานั้นๆ มีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักวิชาการในวงการวิชาการ/วิชาชีพ

1.2 บทความวิจัย (Research Article) ได้แก่ รายงานผลงานวิจัยใหม่ที่มีองค์ความรู้อันเป็นประโยชน์ จะต้องไม่เคยตีพิมพ์ในวารสารใดๆ มาก่อน

1.3 บทความทางวิชาการ (Academic Articles) ที่เสนอเนื้อหาความรู้วิชาการมีความโดดเด่นเพื่อนำเสนอองค์ความรู้ใหม่สู่สังคม

1. Types of Article Publication in the Journal

1.1 Special Article: This focuses the scholars as a target group on providing rich academic knowledge which is peer-reviewed and approved by subject-matter experts.

1.2 Research Article: This is detailed studies reporting new work and is classified as primary literature, and it has not been previously published in nor simultaneously submitted to other journals.

1.3 Academic Article: This presents dominant academic knowledge provided new body of knowledge in the society.

2. การส่งบทความ

บทความที่จะตีพิมพ์ใน Journal of Sustainable Social Development ให้ผู้เขียนทำตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 ให้ผู้เขียนบทความดาวน์โหลด Template บทความวิจัย หรือ Template บทความวิชาการ บทความพิเศษ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการเขียนบทความวารสาร เพื่อจัดเนื้อหาบทความของผู้เขียนลงใน Template โดยสามารถดาวน์โหลดได้ดังนี้

2.1.1 Template บทความวิจัย (.docx)

2.1.2 Template บทความวิชาการ บทความพิเศษ (.docx)

2.2 ให้ผู้เขียนบทความดาวน์โหลดหนังสือรับรองก่อนตีพิมพ์บทความใน Journal of Sustainable Social Development โดยสามารถดาวน์โหลดได้ที่ (.pdf) และให้กรอกรายละเอียดให้ครบถ้วน พร้อมทั้งบทความที่เขียนส่งเข้า คิวอาร์โค้ด Line หน้าเว็บวารสารเพื่อตรวจสอบเบื้องต้น

2.3 รอเจ้าหน้าที่ติดต่อกลับตามเอกสารที่แนบของผู้เขียนบทความที่ส่งเข้า คิวอาร์โค้ด Line หน้าเว็บวารสาร เจ้าหน้าที่ส่งแบบ Google Form ให้ผู้เขียนดำเนินการตามแบบฟอร์มดังกล่าว

2.4 เจ้าหน้าที่แจ้งให้เข้าในระบบสมัครสมาชิกออนไลน์ของวารสารและ/หรือ (กรณีผู้สมัครแล้วต้องดำเนินการตามขั้นตอนที่ 2.1 และ 2.2 เช่นเดียวกัน) ถึงให้เข้าระบบได้ตามลิงค์นี้ https://sso.tci-thaijo.org/auth/realms/thaijo/protocol/openid-connect/auth?client_id=thaijo&response_type=code&scope=openid&redirect_uri=https://so16.tci-thaijo.org/index.php/J_SSD/openid/doAuthentication?provider=custom (สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ ระบบ Thaijo) https://docs.google.com/document/d/1ehMHBWPrsJCqaDhBnNQfRIHuW-_u98_hGHVMPGH01I/edit?pli=1

เมื่อส่งบทความเข้าระบบแล้ว เจ้าหน้าที่จะดำเนินการตรวจสอบและดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดทำบทความให้ผู้เขียนบทความทราบตามลำดับต่อไป

2.Submission

The author shall produce the manuscript format in accordance with the guideline to authors stated in Journal of Sustainable Social Development as follows:

2.1 The author can download each template of types of the articles to arrange the content of the author's article into a Template by the following steps:

2.1.1 Template of research article (.docx)

2.1.2 Template of academic article and special article (.docx)

2.2 The author must download the certificate of the journal by (.pdf) and complete the details with the piece of writing in LINE on the webpage for initial verification.

2.3 The committee will contact back as attached documents of the author sending via LINE on the webpage and the author will receive the Google Form to complete.

2.4 The committee will dispatch the registration system to the author. In case that the author has already registered to the journal system, the author can follow step 2.1 and 2.2. The process can be reached through the link here: https://sso.tci-thaijo.org/auth/realms/thaijo/protocol/openid-connect/auth?client_id=thaijo&response_type=code&scope=openid&redirect_uri=https://so16.tci-thaijo.org/index.php/J_SSD/openid/doAuthentication?provider=custom (For more information, the author can access to Thaijo).https://docs.google.com/document/d/1ehMHBWPrsJCqaDhBnNQfRIHuW-_u98_hGHVMPGH01I/edit?pli=1 Once the article is submitted to the journal system, the committee will proceed the verification method and inform the author of the article.

3. การตรวจสอบบทความและพิสูจน์อักษร

ผู้เขียนควรตระหนักถึงความสำคัญในการเตรียมบทความให้ถูกต้องตามรูปแบบของบทความที่วารสารกำหนด ตลอดจนตรวจสอบความถูกต้องแน่นอน พร้อมทั้งพิสูจน์อักษรก่อนที่จะส่งบทความให้กับบรรณาธิการ การเตรียมบทความให้ถูกต้องตามข้อกำหนดของวารสารจะทำให้การพิจารณาตีพิมพ์มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น และทางกองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ที่จะไม่พิจารณาบทความจนกว่าจะได้แก้ไขให้ถูกต้องตามข้อกำหนดของวารสาร

3.Article Verification and Proofreading

The author has to realize on the importance of article guideline of the journal and its correctness with proofreading before submitting to the editorial. So doing will shorten the process of article submission and the editorial team reserves the right to rejection if article correctness is adverse based on the journal regulations.

4. รูปแบบการจัดเตรียมบทความ

4.1 สำหรับภาษาไทย บทความต้องเป็นตัวพิมพ์ดีด โดยใช้ชุดแบบอักษร (Font) ชนิดไทยสารบรรณ (TH SarabunPSK) ขนาดอักษร 16 จัดกั้นหลังตรง ส่วนบทความภาษาอังกฤษให้ใช้แบบอักษร Times New Roman ขนาดอักษร 12 ในการจัดให้มีระยะห่างระหว่างบรรทัดหนึ่งช่อง (Double spacing) ตลอดเอกสาร พิมพ์หน้าเดียวลงบนกระดาษพิมพ์สี่ขนาดเอ 4 (A4) ระยะ ขอบกระดาษบน 1.5 นิ้ว, ล่าง 1 นิ้ว, ซ้าย/ขวา 1 นิ้ว พร้อมใส่หมายเลขหน้ากำกับทางมุมขวาบนทุกหน้า บทความไม่ควรยาวเกิน 20 หน้ากระดาษพิมพ์สี่ โดย นับรวมภาพประกอบและตาราง

4.2 ชื่อเรื่องต้องมีภาษาไทยและภาษาอังกฤษ พิมพ์ไว้หน้าแรกตรงกลาง

4.3 ชื่อผู้เขียน ตำแหน่งทางวิชาการ สาขา คณะ สังกัด/หน่วยงานของผู้ร่วมหรือที่ปรึกษาทุกคน โดยเรียงจากผู้เขียนบทความ 1 ผู้ร่วม 2,3,4 ตำแหน่งได้ชื่อเรื่อง เยื้องชิดฝั่งขวาของหน้ากระดาษ มี E – mail ที่ติดต่อในการส่งบทความได้

4.4 มีบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ไม่เกิน 500 คำต่อบทคัดย่อ

4.5 กำหนดคำสำคัญ (Keywords) ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ 3-5 คำ

4.6 การเรียงหัวข้อ หัวข้อใหญ่สุด ให้พิมพ์ชิดขอบด้านซ้าย หัวข้อย่อยเว้นห่างจากหัวข้อใหญ่ 3-5 ตัวอักษรและหัวข้อย่อยขนาดเดียวกันต้องพิมพ์ให้ตรงกัน เมื่อขึ้นหัวข้อใหญ่ควรเว้น ระยะพิมพ์ 0.5 ช่วงบรรทัด

4.7 การใช้ตัวเลข คำย่อ และวงเล็บ ใช้เป็นตัวเลขอารบิกทั้งหมด ใช้คำย่อที่เป็นสากลเท่านั้น (ระบุคำเต็มไว้ในครั้งแรก) การวงเล็บภาษาอังกฤษ ควรใช้ดังนี้ (Network Organization) เป็นต้น

บทความวิจัย ให้เรียงลำดับสาระ ดังนี้

- 1) บทคัดย่อ (Abstract)
- 2) บทนำ (Introduction) ระบุความสำคัญของปัญหาการวิจัย
- 3) วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)
- 4) ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)
- 5) กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)
- 6) ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology) ระบุแบบแผนการวิจัยการได้มาซึ่งกลุ่ม ตัวอย่างและ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บ รวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล
- 7) ผลการวิจัย/ผลการทดลอง (Results) เสนอผลที่พบตามวัตถุประสงค์การวิจัยตามลำดับอย่าง ชัดเจน ควรเสนอในรูปตารางหรือแผนภูมิ
- 8) อภิปรายผล/วิจารณ์ (Discussion) เสนอเป็นความเรียง ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยง ของผลการวิจัย กับกรอบแนวคิด และงานวิจัยที่ผ่านมา ไม่ควรอภิปรายเป็นข้อๆ แต่ ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของตัวแปรที่ ศึกษาทั้งหมด
- 9) องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย (New knowledge from research) อธิบายองค์ความรู้ใหม่ที่ได้จาก การวิจัยที่สามารถนำไปพัฒนาต่อยอดได้
- 10) ข้อเสนอแนะ (Suggestion) ระบุข้อสรุปที่สำคัญและข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และประเด็นสำหรับการวิจัยต่อไป
- 11) เอกสารอ้างอิง (References) ต้องเป็นรายการที่มีการอ้างอิงไว้ในเชิงบรรณเท่านั้น เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ

บทความพิเศษ บทความวิชาการ บทความปริทรรศน์ ปกิณกะ บทความวิจารณ์หนังสือ ให้ เรียงลำดับสาระ ดังนี้

- 1) บทคัดย่อ (Abstract)
- 2) บทนำ (Introduction)
- 3) เนื้อเรื่อง (Content) แสดงสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับและมีกรอบแนวคิดผลสัมฤทธิ์ ของบทความ
- 4) องค์ความรู้ใหม่ (New Knowledge)
- 5) บทสรุป (Conclusion)
- 6) เอกสารอ้างอิง (References)

4. Article Format Preparation

4.1 The TH Saraban PSK font type at the size of 16 pt. is to be used throughout for Thai version and the Times New Roman font type at the size of 12 pt. employing a double-spaced for English version. The text is on A4 size standard and leaving 1.5-inch top margin, 1-inch bottom margin, and 1-inch left-right margins. Page numbers should consecutively be used throughout at the top right side of the paper. The manuscript is maximum of 20 pages including figures and tables.

4.2 Title needs in both Thai and English typed at the center.

4.3 The author details, such as academic position, major, faculty, affiliate of every co-author or supervisor, are consecutive; begin with the main author and follow by other co-authors under the title; at the center.; and end with the email.

4.4 Abstract is required in both Thai and English and should not exceed no longer than 500 words.

4.5 Keywords are required approximately 3-5 keywords.

4.6 Order of heading, the biggest heading is organized at a left-align margin; subheadings are listed in a 3-5-letter spaced after the heading and other subheadings are listed consecutively at the same point. Other headings should be typed in a 0.5-line space.

4.7 Use of numbers, abbreviations, and parentheses has to be typed in Arabic numerals; used universally (the full form is identified at first); and started with a capital letter of each word, respectively.

Research article should be organized to include the following:

- 1) Abstract
- 2) Introduction; identifying the significance of research problem
- 3) Research Objectives
- 4) Literature Review
- 5) Conceptual Framework
- 6) Research Methodology; identifying research plan of obtaining samples and sample size, instruments used, data collection, and data analysis
- 7) Results: providing based on research objectives respectively in table or chart format
- 8) Discussion; providing as the essay to identify the relationship of results, conceptual framework, and previous studies; should not be explained in item, but indicated the connection of all variables
- 9) New knowledge from research. Explain new knowledge gained from research that can be developed further.
- 10) Suggestion; stating the important conclusion, implication, and future research
- 11) References; requiring as in the footnotes in both Thai and English.

Special Article, Academic Article, should be organized to include the following:

- 1) Abstract
- 2) Introduction
- 3) Content; presenting important points consecutively with conceptual framework result of the paper
- 4) New Knowledge
- 5) Conclusion
- 6) References

5. เอกสารอ้างอิง (References)

ให้ใช้รูปแบบ APA (6th Edition) เป็นมาตรฐาน โดยสามารถตัวอย่างวิธีการเขียน เอกสารอ้างอิง ที่ถูกต้องเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์ของ APA <http://www.apastyle.org>

5.1 การอ้างอิงในเนื้อหาบทความ

สำหรับการอ้างอิงเอกสารในบทความนั้นใช้ระบบ APA ให้ใช้ระบบตัวอักษรโดยใช้ วงเล็บ เปิด-ปิด และระบุชื่อ-นามสกุล ของผู้เขียน ปี พ.ศ. และเลขหน้า ของเอกสารที่นำมาอ้างอิงกำกับท้ายเนื้อความที่ได้ อ้างอิง เอกสารที่อ้างอิงในบทความจะต้องปรากฏในเอกสารอ้างอิงท้ายบทความทุกรายการ และผู้เขียนบทความต้องรับผิดชอบถึงความถูกต้องของเอกสารที่นำมาอ้างอิงทั้งหมด การอ้างอิงเป็นภาษาไทยหรือภาษาอังกฤษ โดยรูปแบบของการอ้างอิงเอกสาร มีดังนี้

1. หากชื่อผู้แต่งอยู่หน้าข้อความที่อ้างถึงให้ใช้ชื่อผู้แต่ง (ปีที่พิมพ์ : เลขหน้า) เช่น ถาวร ประติติใจ (2545) หรือ Robbins, Stephen P., (1998)

2. หากชื่อผู้แต่งอยู่ท้ายข้อความที่อ้างถึง ให้ใช้ (ชื่อผู้แต่ง, ปีที่พิมพ์ : เลขหน้า) เช่น

1) กรณีผู้แต่ง 1 คน ให้เขียนเป็น (ชื่อผู้เขียน, ปีที่พิมพ์) เช่น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) หรือ (Oakland, J, 2000)

2) กรณีผู้แต่ง 2 คน ให้เขียนเป็น (ชื่อที่ 1 และชื่อที่ 2, ปีที่พิมพ์) เช่น (ปฏิมากร ทองเพชร และ แสงทอง งามดี, 2560) หรือ (Chandler, Ralph C. and Plano Jack C, 1982 : 3)

3) กรณีผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป ครั้งแรกให้เขียนชื่อผู้เขียนทั้งหมด และครั้งต่อไปให้เขียนเป็น คณะ เช่น (ชื่อผู้เขียนคนที่ 1 และคณะ, ปีที่พิมพ์) เช่น (สมศักดิ์ ประสิทธิ์ชัย และคณะ, 2561) หรือ (Argyris et al.,1972)

4) การอ้างอิงท้ายบทความ ให้ใช้รูปแบบ APA เวอร์ชัน 6 ดังตัวอย่างนี้ (<http://www.apastyle.org>)

1) หนังสือ

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. (ครั้งที่พิมพ์). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์. เช่น

1.1) ชาญวิทย์ เกษตรศิริ. (2543). 2475 การปฏิวัติสยาม. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิโครงการตำราสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์.

1.2) Simon, Herbert A. (1976). *Administrative Behavior*. (3rd ed.). New York: The Free Press.

2) บทความในวารสาร

ชื่อผู้เขียนบทความ. (ปีที่พิมพ์). ชื่อบทความ. ชื่อวารสาร, ปีที่ (ฉบับที่), เลขหน้าที่ ปรากฏบทความในวารสาร. เช่น

2.1) ฉลอง พัฒนา. (2556). การสร้างฐานความรู้ในการบริหารจัดการชุมชน. *วารสารปกครองท้องถิ่น*, 1(1), 52-67.

2.2) Jurkovich, R (1974). A Core Typology of Organization Environments. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), 380-394.

3) วิทยานิพนธ์/ดุษฎีนิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานการวิจัย

ชื่อผู้วิจัย. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ระดับของงาน. หน่วยงานที่รับผิดชอบ : มหาวิทยาลัย

3.1 สมพร เกษตรศิริ (2550). *การบริหารจัดการองค์กรในเขตอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

3.2 Jaffee, D. (2001). *The Development on New Generation of Thai Farmers to Propel Thai Economy*. Research Report. College : Thepsatri Rajabhat University.

4) แหล่งข้อมูลจากเว็บไซต์

ชื่อผู้เขียน. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อ วัน เดือน ปี. แหล่งที่มา : Url

เช่น

พีรพล หาญพิชัยยุทธ. (2553). การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย. *ออนไลน์*. สืบค้นเมื่อ 7 กันยายน 2555. แหล่งที่มา <http://www.buddhismth.com/index.hp?y>.

BBC New. (2016). Etnical Alzheimers or Social Advocates solution. *Online*. Retrieved May 3, 2017. from : <http://www.bbc.com/2016/WORLD>

5) รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อเอกสารรวมเรื่องรายงานการประชุม. วัน เดือน ปี. สถานที่จัด. สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

เช่น สมาน นิตดาทอง. (2550). การพัฒนาการเรียนรู้แห่งศาสตร์ทางการจัดการ. *เอกสารประกอบการประชุมการประชุมงานชุมชน*. 25 พฤศจิกายน 2550. โรงแรมณานิคม. กรุงเทพมหานคร: พิสดการพิมพ์.

Natthabhan, S. (2000). The Beauty of Women in Theravada Philosophy. *Nebraska Symposium on Motivation : voll. 38. Perspectives on Motivation*. 18 July 2000. Lincoln. USA: University of Nebraska Press.

6) พจนานุกรม

ชื่อหนังสือ. (ปีที่พิมพ์). สถานที่พิมพ์: สำนักพิมพ์.

เช่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2525). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานราชบัณฑิตยสถาน.

Shoter Oxford English dictionary. (2002). New York: Oxford University Press.

5. In-text Citation

In-text citation system, APA style, is used in this manuscript systemized by authors last name(s), year of publication, and page numbers of the paper at before or after of the cited text as follows:

1. As the name author–date system implies, the in-text citation includes the author and date with the author names in running text and year of publication in parentheses. For instance: Research by **Chester L, (1938)** supported...

2. As the name author–date system implies, the in-text citation includes the author and year of publication inside parentheses. For instance:

2.1 In case the author has only one cited author, it must be **(Borel, 2016)**.

2.2 In case the author has two cited authors, it must be used an ampersand (&) between names for a work with two authors: **(Grazer and Fishman, 2015)**.

2.3 In case the author has 3 or more cited authors, it must be used an ampersand (&) before the last author: **(Argyris et al., 1972)**.

Reference Writing

At the end of the pieces of the article, you, as the author, need a list of materials that you have used or referred to followed by APA style as follows:

1. Book

Author(s). (Year of publication). *Title*. (Edition). Place of Publication: Press' Name. Simon, Herbert A. (1976). *Administrative Behavior*. (3rd ed.). New York: The Free Press.

2. Journal Article

Author(s). (Year of publication). *Title*. *Name of the Journal*, Year (Volume), Article Page (p.) Number (first page-last page).

Jurkovich, R (1974). A Core Typology of Organization Environments. *Administrative Science Quarterly*, 19 (2), 380-394.

3. Dissertation/Thesis/Thematic Paper/Research Report

Author(s). (Year of publication). *Title*. Level of the Writing Piece. Affiliate: University name.

Jaffee, D. (2001). *The Development on New Generation of Thai Farmers to Propel Thai Economy*. Research Report. College : Thepsatri Rajabhat University.

4. Website

Author(s). (Year of publication). *Title*. *Online*. accessed Year Month Date. Available from: URL.

BBC New. (2016). Ethical Alzheimers or Social Advocates solution. *Online*. Retrieved May 3, 2017. from : <http://www.bbc.com/2016/WORLD>

5. Proceeding

Author(s). (Year of publication). *Title*. *Conference Title*. Date Month Year of the Conference. Venue. Place of Publication: Press' Name.

Natthabhan, S. (2000). The Beauty of Women in Theravada Philosophy. *Nebraska Symposium on Motivation : vol. 38. Perspectives on Motivation*. 18 July 2000. Lincoln. USA: University of Nebraska Press.

6. Dictionary

Name of the Dictionary Book. (Year of publication). Place of Publication: Press' Name. *Shoter Oxford English dictionary*. (2002). New York: Oxford University Press.

6. ส่วนภาพประกอบ (Figure) และส่วนตาราง (Table)

ภาพประกอบและตารางควรมีเท่าที่จำเป็น โดยพิมพ์หน้าละ 1 ภาพ หรือ 1 ตาราง สำหรับคำบรรยายภาพและตารางให้พิมพ์เหนือภาพหรือตาราง ส่วนคำอธิบายเพิ่มเติมให้ใส่ใต้ภาพหรือตาราง

6. Illustration section (Figure) and table section (Table)

Illustrations and tables should be as sparse as necessary. Print 1 image or 1 table per page. For captions and tables, type them above the image or table. As for additional explanation, put it under the picture or table.

7. ลิขสิทธิ์

เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมายลิขสิทธิ์ ผู้เขียนทุกท่านต้องลงลายมือชื่อในแบบฟอร์มใบมอบลิขสิทธิ์บทความให้แก่วารสาร พร้อมกับบทความต้นฉบับที่ได้แก้ไขครั้งสุดท้าย นอกจากนี้ ผู้เขียนทุกท่านต้องยืนยันว่าบทความต้นฉบับที่ส่งมาตีพิมพ์นั้น ได้ส่งมาตีพิมพ์เฉพาะใน *Journal of Sustainable Social Development* เพียงแห่งเดียวเท่านั้น หากมีการใช้ภาพหรือตารางของผู้เขียนอื่นที่ปรากฏในสิ่งตีพิมพ์อื่นมาแล้ว ผู้เขียนต้องขออนุญาตเจ้าของลิขสิทธิ์ก่อน พร้อมทั้งแสดงหนังสือที่ได้รับการยินยอมต่อบรรณาธิการก่อนที่บทความจะได้รับการตีพิมพ์ ทั้งนี้หากผู้เขียนไม่ปฏิบัติตามฐานข้อมูลดังกล่าวให้ผู้เขียนรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว วารสารจะไม่รับผิดชอบทุกกรณี

7. Copyright

To comply with copyright law All authors must sign the form granting copyright to the journal. together with the final edited version of the original article. In addition, all authors must confirm that the original article submitted for publication is It has been submitted for publication only in the Journal of Sustainable Social Development. If another author's image or table has been used in another publication, The author must first request permission from the copyright owner. along with showing the book that has been approved to the editor Before the article is published However, if the author does not comply with the said database, the author is solely responsible. The journal is not responsible in all cases.

หนังสือรับรอง

ก่อนตีพิมพ์บทความใน Journal of Sustainable Social Development

เรียน บรรณาธิการ Journal of Sustainable Social Development

ตามที่ ข้าพเจ้า.....

ได้ส่งบทความเรื่อง.....

.....

.....

.....

เพื่อตีพิมพ์ใน Journal of Sustainable Social Development

ทั้งนี้ ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม ขอรับรองว่า บทความที่เสนอมานี้ (ถ้ามี) นี้ยังไม่เคยได้รับการตีพิมพ์หรือไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารหรือแหล่งตีพิมพ์อื่นใด หรือได้รับการตอบรับให้ตีพิมพ์ในวารสารฉบับอื่น ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมยอมรับหลักเกณฑ์การพิจารณาต้นฉบับ ทั้งยินยอมให้กองบรรณาธิการมีสิทธิพิจารณาและตรวจแก้ต้นฉบับได้ตามที่เห็นสมควร พร้อมนี้ขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ให้แก่ **บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด** หากมีการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เกี่ยวกับภาพ กราฟ ข้อความส่วนใดส่วนหนึ่ง และหรือข้อคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม/ยินยอมรับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว

หาก กองบรรณาธิการ Journal of Sustainable Social Development ตรวจพบว่าคำรับรองดังกล่าวไม่เป็นความจริง กองบรรณาธิการ Journal of Sustainable Social Development มีสิทธิยกเลิกบทความของผู้นิพนธ์ออกจาก Journal of Sustainable Social Development ได้ทันทีโดยไม่ต้องแจ้งให้ผู้นิพนธ์ทราบล่วงหน้า และผู้นิพนธ์ทุกท่านขอรับรองและยินยอมปฏิบัติตามข้อตกลงดังกล่าว พร้อมทั้งลงนามรับรองไว้ที่ข้างท้ายของหนังสือรับรองฉบับนี้

ลงนามผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 1)

ลงนามผู้เขียนร่วม (ชื่อที่ 2)

.....

.....

(.....)

(.....)

ข้อมูลติดต่อ (เฉพาะผู้เขียนหลัก)

Facebook :

ID : Line

E : mail

เบอร์โทร

หมายเหตุ: ให้ผู้เขียนหลักและผู้เขียนร่วมลงนามให้ครบทุกท่าน หากมีผู้เขียนมากกว่า ท่าน สามารถเพิ่มเติมรายชื่อผู้ลงนาม 2
ข้างท้ายได้ตามจำนวนผู้เขียนบทความทั้งหมด

Certification Letter Before Submission to Journal of Sustainable Social Development

Dear The Editor of Journal of Sustainable Social Development

As I am

has submitted the paper entitled

.....

.....

for publication in Journal of Sustainable Social Development

With this occasion, I and the team certify that this submitted paper has it has not been previously published in nor simultaneously submitted to other journals. We agree to all regulations of the original paper. We consent that the right for consideration, any incorrect, incomplete, or false statement of this paper furnished by me and the team will be considered as just cause for rejection of this application or dismissal from the editorial team. Herewith, the editorial team is authorized for the published paper with full authority to Department of Journal of Sustainable Social Development. In case it is an unexpected situation of any accusations about picture, graph, message, and or opinion in this paper, we consent to be solely responsible for all cases.

If the editorial team of Journal of Sustainable Social Development has found that some evidences are inaccurate and unauthentic, the editorial team is authorized to negate the submitted paper immediately without any notice in advance. The author certifies and consents such agreement with the signature at the bottom of this certification letter.

Main Author Sign (1st Name)

Co-author Sign (2nd Name)

.....
(.....)

.....
(.....)

Contact (Main Author)

Facebook:

LINE ID:

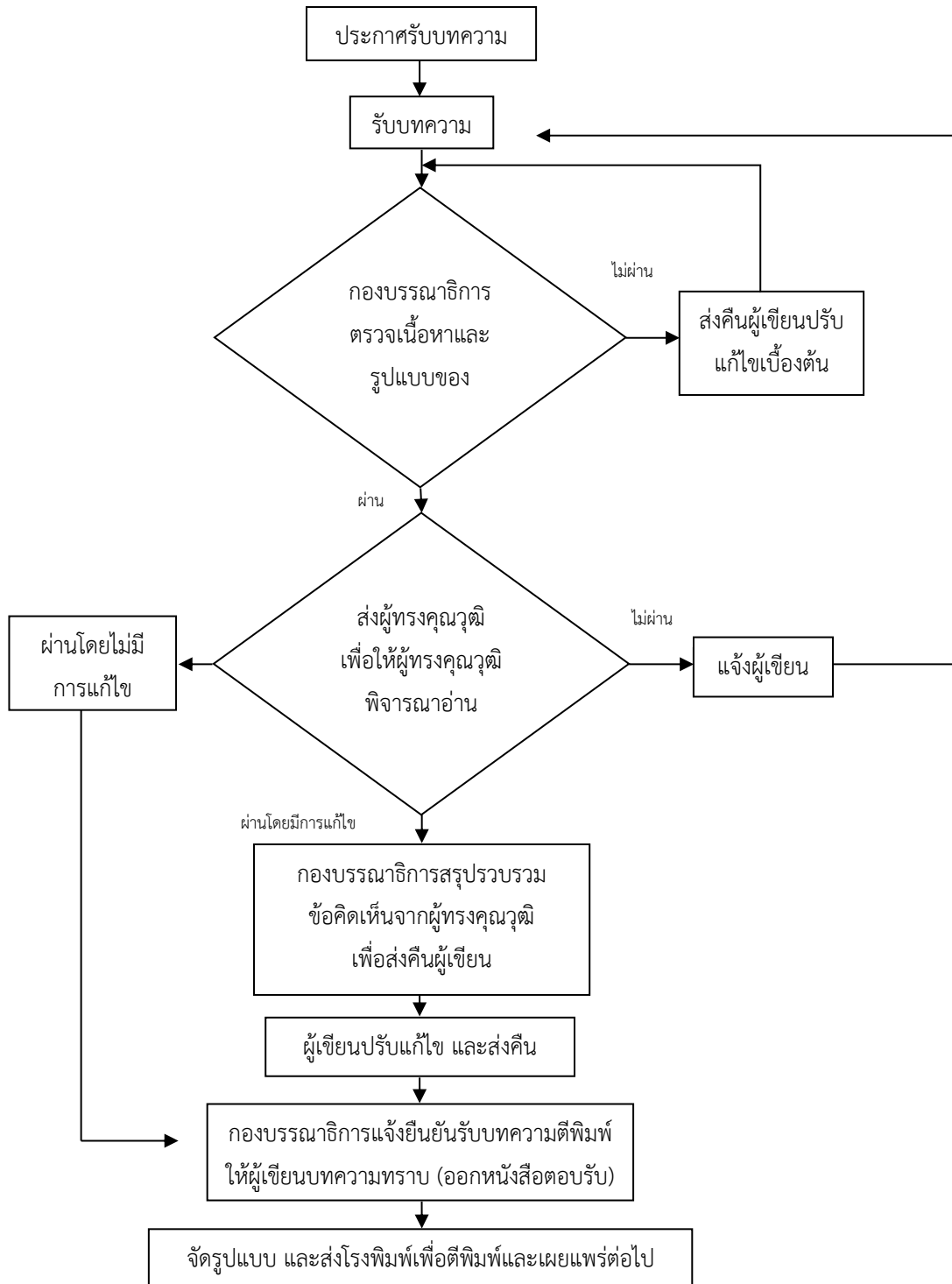
E-mail:

Tel.:

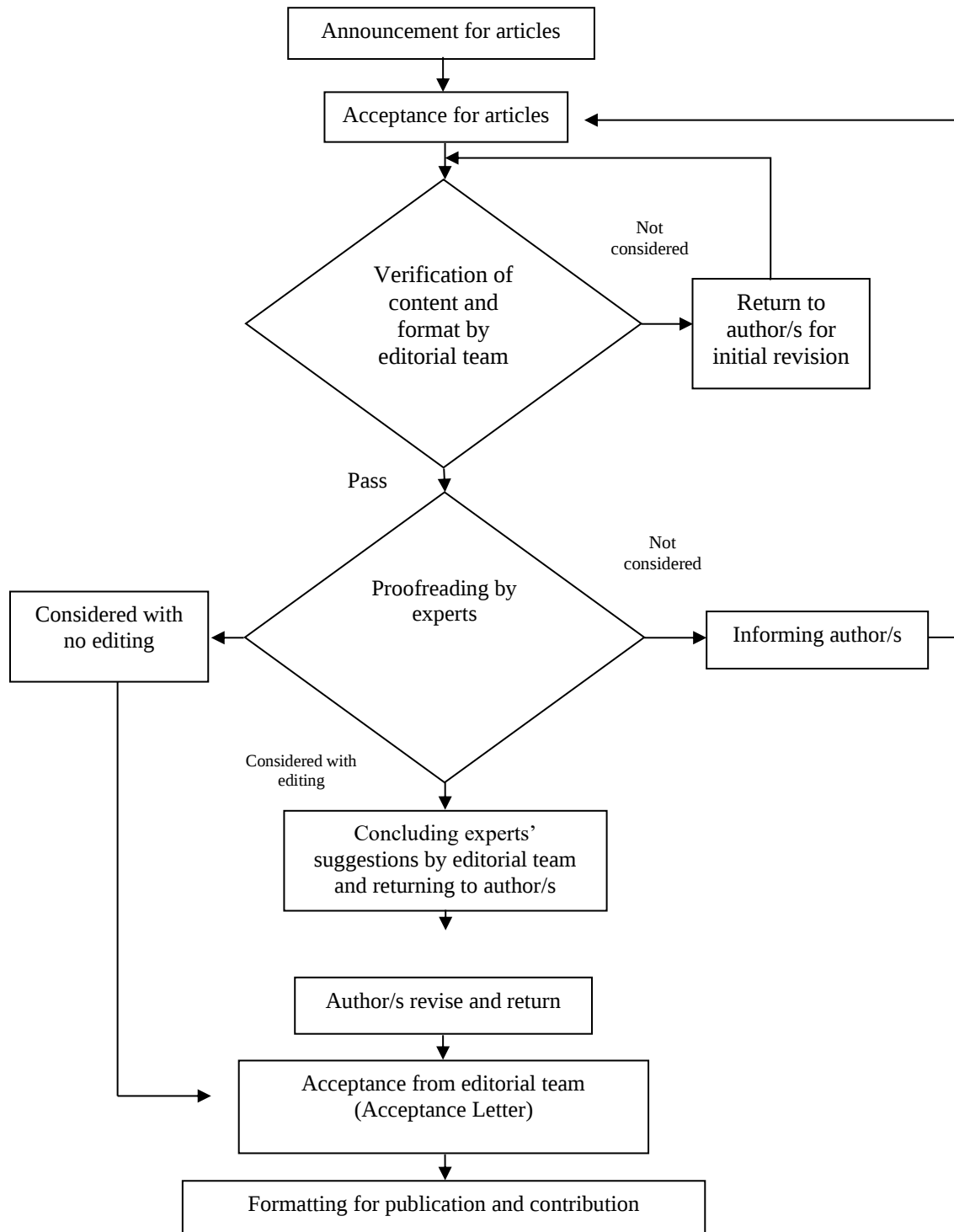
Note: both main and co-author are required to sign; supposing there are more authors, you can add more under the 2nd name of co-author

รูปแบบการตีพิมพ์

Journal of Sustainable Social Development



Publication Format of Journal of Sustainable Social Development



ตัวอย่างการจัดพิมพ์บทความ

ระบุหมายเลขไว้ด้านบนขวา (16 pt)

1. นิ้ว

ชื่อบทความภาษาไทย (20 pt)

Articles English (14 pt)

ชื่อ – นามสกุล ผู้เขียนบทความ (16 pt)

หน่วยงานต้นสังกัด (16 pt)

Name - Surname of Article author (12 pt)

Agency (12 pt)

E-mail (12 pt)

บทคัดย่อ (18 pt)

(16 pt ไม่เกิน 350 คำ)

คำสำคัญ : 3-5 คำ (16 pt)

Abstract (14 pt)

(12 pt ไม่เกิน 350 คำ).....

Keywords : 3-5 words (12 pt)

บทนำ (18 pt)

(16 pt ไม่เกิน) แสดงเนื้อหาสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ.....

เนื้อหาแต่ละประเด็น ตามแบบบทความวิชาการ/วิจัยและอื่นๆ (18 pt)

(16 pt ไม่เกิน) แสดงเนื้อหาสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ.....

สรุป (18 pt)

(16 pt ไม่เกิน) แสดงเนื้อหาสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ.....

เอกสารอ้างอิง (18 pt)

(16 pt ไม่เกิน) แสดงเนื้อหาสาระสำคัญที่ต้องการนำเสนอตามลำดับ.....

1 นิ้ว

Example of publishing an article

1 Inch ←	↑ 1. Inch Articles English (14 pt) Name - Surname of Article author (12 pt) Agency (12 pt) E-mail (12 pt) ***** Abstract (14 pt) (12 pt 500 word)..... Keywords : 3-5 words (12 pt) Introduction (14 pt) (12 pt) Show the main content that needs to be presented in sequence..... Content of each issue According to the academic/research article format (14 pt) (12 pt) Show the main content that needs to be presented in sequence..... Conclusion (14 pt) (12 pt) Show the main content that needs to be presented in sequence..... References (14 pt) (12 pt) Show the main content that needs to be presented in sequence..... 	1 Inch →
↓ 1 Inch		

จริยธรรมการตีพิมพ์

บทบาทและหน้าที่ของผู้เขียนบทความ

1. ผู้เขียนจะต้องไม่ส่งบทความที่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ที่ไหนมาก่อน และไม่ส่งต้นฉบับบทความซ้ำซ้อนกับวารสารอื่น ๆ
2. ผู้เขียนจะต้องคำนึงถึงจริยธรรมการวิจัย เคารพผลงานของบุคคลอื่น จะต้องไม่คัดลอกผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตนเอง
3. ผู้เขียนจะต้องดำเนินการจัดทำจัดทำต้นฉบับบทความตามกติกาของวารสาร และปฏิบัติตามคำแนะนำสำหรับผู้เขียนอย่างเคร่งครัด
4. ผู้เขียนที่มีชื่อในบทความทุกคน จะต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดทำบทความ หรือมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัย
5. ผู้เขียนจะต้องอ้างอิงผลงาน ภาพ หรือตาราง หากมีการนำมาใช้ในบทความของตนเอง โดยให้ระบุ “ที่มา” เพื่อป้องกันการละเมิดลิขสิทธิ์ (หากมีการฟ้องร้องจะเป็นความรับผิดชอบของผู้เขียนแต่เพียงผู้เดียว)
6. ผู้เขียนจะต้องตรวจสอบความถูกต้องของรายการเอกสารอ้างอิง และควรอ้างอิงเอกสารเท่าที่จำเป็นอย่างเหมาะสม ไม่ควรอ้างอิงเอกสารที่มากเกินไป และต้องมีความสัมพันธ์ทั้งในเนื้อหา และท้ายเล่ม
7. ผู้เขียนจะต้องแก้ไขบทความตามผลประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิและกองบรรณาธิการให้แล้วเสร็จภายในเวลาที่กำหนด
8. ผู้เขียนจะต้องระบุชื่อแหล่งทุนที่ให้การสนับสนุนในการทำวิจัย (ถ้ามี) และจะต้องระบุผลประโยชน์ทับซ้อน (ถ้ามี)
9. ในบทความผู้เขียนจะต้องไม่รายงานข้อมูลที่คลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นการสร้างข้อมูลเท็จ หรือการปลอมแปลง บิดเบือน รวมไปถึงการตกแต่ง หรือ เลือกแสดงข้อมูลเฉพาะที่สอดคล้องกับข้อสรุป
10. ผู้เขียนจะต้องนำเสนอผลการวิจัยตามข้อมูลที่ได้มา ไม่มีการแสวงหาผลประโยชน์ (สรุปเท็จ หรือ การบิดเบือนหรือการเลือกข้อมูล/การค้นหาโดยอคติ)
11. ไม่ควรอ้างอิงถึงบทความที่ถูกเพิกถอนใด ๆ เว้นแต่ข้อความที่อ้างถึงจะอ้างถึงในขั้นตอนการยกเลิก ต้องมีคำชี้แจงเพิ่มเติมในการอ้างอิงดังกล่าวว่าเป็น "บทความที่ถูกเพิกถอน"

บทบาทและหน้าที่ของบรรณาธิการ

1. บรรณาธิการจะต้อง กำกับ ควบคุมคุณภาพของบทความ เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่ตนรับผิดชอบ และต้องคัดเลือกบทความมาตีพิมพ์หลังจากผ่านกระบวนการประเมินบทความแล้ว โดยพิจารณาจากความชัดเจน มีความสอดคล้องของเนื้อหา กับนโยบายของวารสารเป็นสำคัญ และจะต้องมีองค์ความรู้ที่สะท้อนมุมมอง แนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากประสบการณ์ การสังเคราะห์เอกสาร หรืองานวิจัย

2. บรรณาธิการจะต้องไม่เปิดเผยข้อมูลของผู้เขียน และผู้ประเมินบทความแก่บุคคลอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงเวลาของการประเมินบทความ จะต้องรักษาไว้เป็นความลับ

3. บรรณาธิการจะต้องไม่ตีพิมพ์บทความที่เคยตีพิมพ์ที่อื่นมาแล้ว จะต้องมีการตรวจสอบการคัดลอกผลงานผู้อื่น อย่างจริงจัง และใช้โปรแกรมที่เชื่อถือได้ เพื่อให้แน่ใจว่า บทความที่ตีพิมพ์ในวารสารไม่มีการคัดลอกผลงานของผู้อื่น และหากตรวจพบ การคัดลอกผลงานของผู้อื่น จะต้องหยุดกระบวนการประเมิน และติดต่อผู้เขียนบทความหลักทันที เพื่อขอคำชี้แจง เพื่อประกอบการ “ตอบรับ” หรือ “ปฏิเสธ” การตีพิมพ์บทความนั้น

4. บรรณาธิการจะต้องไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เขียน และผู้ประเมิน

5. บรรณาธิการต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง

6. บรรณาธิการมีหน้าที่พิจารณาตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยที่มีระเบียบวิธีวิจัยที่ถูกต้อง และให้ผลที่น่าเชื่อถือ โดยนำผลของการวิจัยมาเป็นตัวชี้ว่า สมควรตีพิมพ์เผยแพร่หรือไม่

7. หากบรรณาธิการตรวจพบว่า บทความมีการลอกเลียนบทความอื่นโดยมิชอบ หรือมีการปลอมแปลงข้อมูล ซึ่งสมควรถูกถอดถอน แต่ผู้เขียนปฏิเสธที่จะถอนบทความ บรรณาธิการสามารถดำเนินการถอนบทความได้โดยไม่ต้องได้รับความยินยอมจากผู้เขียนซึ่งถือเป็นสิทธิและความรับผิดชอบต่อบทความของบรรณาธิการ

บทบาทและหน้าที่ของผู้ประเมินบทความ

1. ผู้ประเมินบทความต้องรักษาความลับและไม่เปิดเผยข้อมูลของบทความที่ส่งมาเพื่อพิจารณาแก่บุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องในช่วงระยะเวลาของการประเมินบทความ

2. หลังจากได้รับบทความจากบรรณาธิการวารสาร และผู้ประเมินบทความ ตระหนักว่า ตนเองอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้พิมพ์ที่ ทำให้ไม่สามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระได้ ผู้ประเมินบทความควรแจ้งให้บรรณาธิการทราบและปฏิเสธการประเมินบทความนั้นๆ

3. ผู้ประเมินบทความ ควรประเมินบทความในสาขาวิชาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาความสำคัญของเนื้อหาในบทความที่มีต่อสาขานั้นๆ คุณภาพของการวิเคราะห์ และความเข้มข้นของผลงานหรือระบุผลงานวิจัยที่สำคัญๆ และสอดคล้องกับบทความที่กำลังประเมิน แต่ผู้เขียนบทความไม่ได้อ้างถึง เข้าไปในการประเมินบทความด้วยผู้ประเมินไม่ควรใช้ความคิดเห็นส่วนตัวที่ไม่มีข้อมูลรองรับมาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินบทความ

4. ผู้ประเมินบทความจะต้องไม่นำข้อมูลบางส่วนหรือทุกส่วนของบทความไปเป็นผลงานของตนเอง
5. หากผู้ประเมินบทความพบว่า มีส่วนใดของบทความ ที่มีความเหมือนกัน หรือซ้ำซ้อนกับผลงานชิ้นอื่นๆ ต้องแจ้งให้บรรณาธิการทราบ

ประกาศของศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย (TCI) เรื่องการประเมินด้านจริยธรรม/จรรยาบรรณวารสารวิชาการไทยในฐานข้อมูล TCI วันที่ 24 มิถุนายน 2562

Publication Ethics

Duties of Authors

1. The author has to assure that his/her paper has not been previously published in nor simultaneously submitted to other journals.
2. The author shall not commit any degree of plagiarism in his/her paper.
3. The author shall produce his/her manuscript format in accordance with the ‘guideline to authors’ stated in the journal.
4. The author whose name listed in the paper shall contribute to paper production or research-related procedure.
5. All pictures, figures, or tables appearing in the paper must be cited properly with their source(s) accurately identified. The author(s) shall be solely liable to any legal suit, if any.
6. The author shall verify the accuracy of content and format in both in-text citations and bibliography, no citation(s) shall be made for unread references, and the proper number of citations is preferable
7. The author is required to correct or rework on their paper in due time as assessed and advised by reviewers and the editorial board.
8. The author shall identify the source(s) of research fund (if any) as well as any applicable conflict of interest.
9. Acknowledgment should be stated only after the consent has been secured from the related contributor(s).
10. Findings must be presented in accordance with the acquired data. No exploitation (false summary, or distortion or biased selection of data/finding) shall be committed.
11. No reference shall be made to any revoked article unless the cited statement refers to that in the revocation procedures. A statement must be additionally provided in the said reference as ‘the revoked article’.

Duties of Editors

1. The editor will assess the paper quality for publication and select only those passing through the reviewing process, in which the clarity of and congruence with the journal policy

must be prioritized. The selected paper must contain a body of knowledge that reflects valuable perception, and a theoretical framework derived from experiences or textual/research synthesis. A grounded theory or a conceptual model contributing to further research must be preferably included.

2. No information regarding the paper's author(s) or reviewers shall be revealed to irrelevant parties during the paper reviewing process.

3. The paper published formerly elsewhere must not be accepted by the editor for publication. Plagiarism must be scrutinized seriously by using a credible detecting software. The paper detected as bearing plagiarism must be frozen for further evaluation, the author(s) be contacted, and related explanation be demanded to support the editor's decision to accept or reject the said paper.

4. The editor must bear no conflict of interest with the author(s) nor the reviewer(s).

5. The editor must not claim a partial or all of the submitted paper as his/her own.

6. The editor must consider for publication only the paper conducted with valid methodology and yielding accurate findings, and the quality of which serves as the main indicator for publication.

7. In case the editor detects plagiarism or false data in the submitted paper and hence deciding for revocation with which the author(s) refuse(s) to comply, the editor has thus full rights and responsibility to proceed with the revocation process without the author(s)'s prior consent.

Duties of Reviewer

1. The reviewer must keep confidential of the submitted paper and avoid revealing a partial or all of the information of the said paper to irrelevant parties during the paper reviewing process.

2. Perceiving as having a conflict of interest with the paper's author(s) that may inhibit his/her freedom of expression, the reviewer should notify the editor at once and deny to take part in the reviewing process of the said paper.

3. The reviewer should evaluate the paper that fits with their area of expertise, by assessing the paper's contribution to the discipline, quality of analysis, and intensity of literature review related to the topic of study. Advices should also be provided regarding the literature failed to be included by the author(s), and personal judgments without supportive evidence should not be used as a criterion for paper evaluation.

4. The reviewer must not claim a partial or all of the submitted paper as his/her own.

5. In case the plagiarism is detected, the reviewer must notify the editor at once.



Journal of Sustainable Social Development

บริษัท เป็นเลิศ 1990 จำกัด

555/70 หมู่ 10 ตำบลศิลา อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40000

Excellent 1990 Company Limited

555/70 Moo. 10, Sila Subdistrict, Mueang District,
Khon Kaen Province 40000

https://so16.tci-thaijo.org/index.php/J_SSD/index

E-mail: journalssd2024@gmail.com