



Journal of Sustainable Social Development

Vol. 2 No. 6 November - December 2024

ISSN : 3027-7205 (Online)



Journal of Sustainable Social Development

ISSN 3027-7205 (Online)

ปีที่ 2 ฉบับที่ 6 พฤศจิกายน - ธันวาคม 2567

Vol. 2 No. 6 November – December 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 โดยต้องปฏิบัติตามกติกา กองบรรณาธิการวารสารขอสงวนสิทธิ์ในการปฏิเสธการตีพิมพ์ 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.อดิสร หนันคำจอร์

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 รักษนคร
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

มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
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

- ➔ กระบวนการบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรภายในองค์กร 1
Capacity and Manpower Management Process of Personnel with in the Organization
แพรววา อุตราทิพย์
Praewwa Uttaratip
- ➔ วิธีการในการจัดการต้นทุนสำหรับการบริหารจัดการองค์กร 17
Cost Management Methods for Managing Organizations
พงศกร แก้วพงษ์
Phongsakorn Kaewphong

ภาคผนวก Appendix

36

กระบวนการบริหารจัดการขีดความสามารถและอัตรากำลัง
ของบุคลากรภายในองค์กร
**Capacity and Manpower Management Process of Personnel
with in the Organization**

แพรววา อุตราทิพย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
Praewwa Uttaratip
Udon Thani Rajabhat University, Thailand
E-mail: Praewwa2510@hotmail.com

Received: October 26, 2024; Revised: December 3, 2024; Accepted: December 11, 2024

บทคัดย่อ

ความสำคัญของบุคลากรจะช่วยให้บุคลากรได้วางแผนให้ตนเองเกี่ยวกับความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ตั้งแต่การเตรียมตัวเพื่อพัฒนาคุณลักษณะให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร จะทำและสามารถรับการเปลี่ยนแปลงได้ ข้อค้นพบ นักวิชาการจากสาขาใดก็ตามต่างมีมุมมองเกี่ยวกับขีดความสามารถของบุคลากร โดยมุ่งไปที่การประสพผลสำเร็จ ตั้งแต่ในระดับบุคคลไปจนถึงความสำเร็จในระดับการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่มีองค์ความรู้ ทักษะและมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งขีดความสามารถสร้างความแตกต่างทำให้บุคคลนั้นประสพผลสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่การประสพความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ส่วนโมเดลขีดความสามารถ ประกอบด้วยขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถในงาน โดยย่องขีดความสามารถในงาน ออกเป็น 2 ส่วนคือ ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Professional Competency หรือ Managerial Competency) และขีดความสามารถที่เชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรใน 1 ตำแหน่ง จะมีลักษณะงานอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการบริหารจัดการ กับส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นการกำหนดโมเดลขีดความสามารถจึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ทั้งนี้การกำหนดโมเดลขีดความสามารถมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์กรนั้นๆ และขึ้นอยู่กับความต้องการขีดความสามารถไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งเป็นการวางแผนและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า เกี่ยวกับอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคธุรกิจเอกชน ให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความต้องการว่าจะต้องเพิ่มจำนวนเท่าใด โดยการวิเคราะห์งานโดยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อความเห็นชอบต่อผู้บริหาร และนำแผน

อัตรากำลังขององค์การสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมิน การวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน การพยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์การใช้กำลังคน การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน และการนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

องค์ความรู้ใหม่ พบว่า คุณสมบัติเบื้องต้นของพนักงานในองค์การ เป็นขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานอาจเหมือนกันทั้งหมดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะตำแหน่งงานของแต่ละองค์การ สามารถกำหนดโมเดลขีดความสามารถ (Competency) แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานในองค์การนั้นๆ การกำหนดโมเดลขีดความสามารถประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถในการผลิต (Product Competency) ขีดความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competency) และขีดความสามารถตามกฎหมายระเบียบ (Regulation Competency)

สรุปโดยย่อ โมเดลขีดความสามารถ ประกอบด้วย ขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถในงาน โดยแบ่งขีดความสามารถในงาน ออกเป็น 2 ส่วนคือ ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และขีดความสามารถที่เชี่ยวชาญในงาน ส่วนการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน การพยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์การใช้กำลังคน การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน และการนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

คำสำคัญ : การบริหาร; ขีดความสามารถ; อัตรากำลังของบุคลากร

Abstract

The importance of personnel lies in enabling them to plan their capabilities for effective job performance. This involves preparing themselves to develop attributes aligned with organizational needs, adapting to changes, and achieving operational success. Findings reveal that scholars from various fields share perspectives on personnel competencies, focusing on achievements from individual levels to organizational business success. Personnel competencies comprise knowledge, skills, and personal attributes that suit assigned roles. Such competencies, including unique differentiators, empower individuals to succeed, ultimately leading to organizational success. A competency model consists of core competencies and job-specific competencies, divided into two categories: professional or managerial competencies and technical competencies. Since a single position involves both managerial and technical aspects, the competency model is not fixed and depends on organizational job characteristics and the intended purpose of competency development. Workforce planning and job position determination involve forecasting personnel requirements to align with organizational operations, whether in public or private sectors. This ensures efficient job execution by analyzing workforce needs, comparing them against benchmarks, preparing workforce plans for executive approval, implementing organizational workforce strategies, and monitoring and evaluating outcomes. Workforce planning entails data collection, demand and supply

forecasting, workforce utilization analysis, problem prediction, workforce plan formulation, implementation, and evaluation.

New Insights indicate that the baseline qualifications for organizational staff are defined by the position-specific competencies (functional competencies), which may be uniform across similar roles depending on the organization. Competency models can vary, reflecting the organization's unique characteristics. Competency models include four groups: core competencies, product competencies, technical competencies, and regulation-based competencies.

Summary

Competency models consist of core competencies and job-specific competencies, categorized into managerial and technical competencies. Workforce planning involves several steps: collecting workforce data, forecasting demand and supply, analyzing workforce utilization, predicting workforce issues, developing workforce plans, implementing them, and conducting monitoring and evaluation.

Keywords: Management; Competencies; Workforce Planning

บทนำ

การพัฒนาขีดความสามารถ (Competency Development) ถือเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สำคัญเพื่อช่วยพัฒนาบุคลากรขององค์กรและใช้ต่อยอดในการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยต้องไปใช้งานอย่างต่อเนื่องในเรื่องการบริหารผลการปฏิบัติ (Performance Management) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการจ่ายผลตอบแทน (Payment) เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันไม่ใช่แค่เพียงแต่คนที่ทำงานในฝ่ายพัฒนาบุคคลเท่านั้นที่ต้องเข้าใจและรู้เรื่อง แต่ระดับหัวหน้างานขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง ต้องมีความเข้าใจเรื่องเหล่านี้ด้วย เพราะเรื่องขีดความสามารถ (Competency) คนในระดับหัวหน้างานขึ้นไป ต้องใช้สิ่งเหล่านี้เป็นตัวช่วยดูแลและรักษานักงานเอาไว้โดยไม่พึ่งแต่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้ช่วยดูแลเพียงฝ่ายเดียว นอกจากนี้เป็นที่รู้จักกันอยู่แล้วว่าขีดความสามารถ (Competency) คือ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของบุคคล ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีผลงานได้ตามเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดหรือสูงกว่า ซึ่งต้องมีการประเมินเพื่อนำมาใช้ต่อกับงานทรัพยากรบุคคลด้านอื่นๆ แต่สิ่งที่ต้องเพิ่มเข้ามาในความหมายปัจจุบัน ขีดความสามารถ (Competency) จะต้องเป็นเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาบุคลากรทำให้งานตอบกลยุทธ์องค์กรและธุรกิจได้ด้วย ดังนั้นการพัฒนาขีดความสามารถ จึงไม่ใช่สิ่งที่เกิดขึ้นจากฝ่ายทรัพยากรบุคคลเท่านั้น แต่ต้องได้เริ่มจากการพูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางธุรกิจขององค์กร (ธรรมบุญ มิตร์เทวิน และ อัมรินทร์ พาราพิบูล, 2558) ดังนั้นเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคลในยุคนี้ จะไม่มีการบริหารแบบเชิงลับอีกต่อไป งานทุกอย่างจะต้องมีเป้าหมาย มีแผนงานที่ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจมีการแข่งขันกันสูง จะเห็นได้ว่าในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมต่างๆ ทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บางองค์กรเริ่มที่

จะลดกำลังคน โดยเปลี่ยนไปใช้เครื่องจักรมากขึ้น บางแห่งที่จะพยายามลดต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลไปอีก บางธุรกิจจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรบุคคล เมื่อพบว่าต้นทุนแรงงานสูงขึ้น และแรงงานเองก็ไม่ได้สร้างมูลค่าเพิ่มให้อะไรกับธุรกิจเลย ก็เริ่มที่จะหันไปสู่ประเทศที่มีอัตราค่าแรงที่ต่ำกว่าและมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า เป็นต้น (ประคัลภ์ ปันตพลังกูร, 2567) ตามที่กล่าวมา ผู้เขียนได้ตระหนักถึงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงขอเสนอบทความดังกล่าว เพื่อที่จะเป็นประโยชน์กับนักปฏิบัติ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่สนใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่อไป

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถ

1. ความหมายของขีดความสามารถ

แนวคิดเกี่ยวกับความสามารถ ได้เริ่มศึกษาในสหรัฐอเมริกามากกว่า 50 ปี จากการศึกษาของ (Graff & Calvin, n.d. อ้างถึงใน จิรประภา อัครบวร, 2549) ซึ่งได้เขียนไว้ในปี 1956 อาจารย์ทั้งสองท่านได้ใช้คำว่า Competency Pattern ในการกำหนดผู้บริหาร เมื่อบริษัท McBer ภายใต้การนำของ David C. McClelland ได้เข้าไปช่วยในการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ให้บริการข้อมูลสำหรับชาวต่างชาติ (Foreign Service Information Officer: FSIOs) เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา ในประเทศต่างๆ ทั่วโลก โดยได้รับมอบหมายให้ทำการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2558 : 14-15)

การศึกษาขีดความสามารถ ที่นักวิชาการและนักคิดทั้งหลายที่ทำการศึกษาไว้นั้นว่าจะเป็นการวัดความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะส่วนบุคคล ล้วนเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานหรือเกินกว่ามาตรฐานของงานนั้นๆ กำหนดไว้ ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับในหลายองค์กรว่า การที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้นั้น บุคลากรที่มีความสามารถที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรเท่านั้นที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเหล่านั้นได้ ขีดความสามารถนั้นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ระบบการบริหารงาน นับแต่การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรมและการพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอื่นๆ การนำขีดความสามารถมาใช้ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ระบบการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น และได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรได้ องค์กรจะสามารถประเมินขีดความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ ณ ปัจจุบัน ซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจได้ ซึ่งความหมายของขีดความสามารถนั้น ได้มีนักวิชาการต่างได้ให้ความหมายที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Mirabile (1995 อ้างถึงใน สี่มา สี่มานันท์, 2548 : 12) ได้กล่าวว่า ชีตความสามารถ หมายถึง ลักษณะที่แสดงออกของบุคคล นวมถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งได้แก่ แรงจูงใจ ทศคติ ค่านิยม และการกระหนักรู้ในตนเอง

Burgogyne (1989 อ้างถึงใน นิสตารค์ เวชยานนท์, 2549 : 33) ในผลงานเรื่อง “Creating the Managerial Portfolio: Building the Competency Approaches to Management” กล่าวว่า ชีตความสามารถ มีความหมายจำแนกได้ 2 นัย นัยยะแรก ชีตความสามารถเป็นความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนด และนัยยะที่สอง เป็นชุดของพฤติกรรมของบุคคลที่ถูกนำเอามาใช้เพื่อให้สามารถทำงานได้บรรลุผลหรือนำไปสู่ผลงาน

Holmes (1992 cited in Brewster et al., 2000, สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548) กล่าวว่า ชีตความสามารถ เป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลมีความสามารถและศักยภาพในการทำงาน แต่ก็มีได้หมายถึงสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นทำงานได้สำเร็จในอดีต จากนิยามของโฮล์มนี้ การวัดชีตความสามารถในการทำงานของบุคคลจึงวัดจากที่ผลของการปฏิบัติของบุคคลที่องค์การคาดหวังจากเขา มิใช่วัดจากผลงานที่บุคคลนั้นทำได้จริงเมื่อเทียบกับมาตรฐานที่วางไว้ โดยชีตความสามารถนั้นจะต้องทำให้บุคคลสามารถผลิตผลงานที่เหนือกว่าคนทั่วไป

Katz and Green (อ้างถึงใน ฐิติพัฒน์ พิษุธาตางค์, 2548) กล่าวว่า ชีตความสามารถ หมายถึง ความสามารถในการกระทำให้สิ่งหนึ่งหรือสิ่งหนึ่งที่ระดับความชำนาญ รวมทั้งความรู้ ทักษะ เจตคติ และค่านิยม เป็นต้น

Whiddett and Hollyforde (อ้างถึงใน ฐิติพัฒน์ พิษุธาตางค์, 2548) กล่าวว่า ชีตความสามารถ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาเมื่อได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคุณลักษณะที่ตนมี และทำให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพต่อองค์การ

อรทิพา ส่องศิริ (2545 : 58) กล่าวว่า ชีตความสามารถเป็นคุณสมบัติของคนที่เป้นผลงานมาจากความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ เจตคติ และอุปนิสัยหรือบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความสามารถในการกระทำพฤติกรรมต่างๆ ที่พึงประสงค์ได้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2557) กล่าวถึง ชีตความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competency) เป็นตัวกำหนดของพฤติกรรมที่แสดงออก เป็นการตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรที่จะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ (How)” มากกว่าการตอบคำถามว่า “อะไรเป็นสิ่งที่หัวหน้างานคาดหวังหรือต้องการ (What)” ทั้งนี้การกำหนดความสามารถนั้น จะแบ่งออกเป็น 3 มุมมอง ได้แก่ KSA ซึ่งมีความหมายที่แตกต่างกันไป กล่าวคือ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกส่งสมมาจากการศึกษาทั้งในสถาบันการศึกษา สถาบันการฝึกอบรม / การสัมมนา หรือการศึกษาด้วยตนเอง รวมถึงข้อมูลที่ได้รับจากการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้รู้ทั้งหลายทั้งในสายวิชาชีพเดียวกัน และต่างสายวิชาชีพ

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนา และฝึกฝนให้เกิดขึ้นโดยจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะขึ้นมา และ 3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attributes) หมายถึง ความคิด ความรู้สึก เจตคติ ทักษะ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล พบว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลนั้นจะเป็นสิ่งที่ติดตัวมา และไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไป

จิรประภา อัครบวร (2549 : 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ท่านหนึ่งของประเทศไทย กล่าวว่า ชีตความสามารถหลัก ในบริบทที่แตกต่างกัน สมรรถนะหลักอาจเป็นได้ทั้งสมรรถนะขององค์การ และบุคลากรในองค์การ ซึ่งสมรรถนะของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน สมรรถนะหลักขององค์การ คือ คุณลักษณะที่ต้องการมีหรือเพื่อเป็นเพื่อให้มีความสามารถตามที่คุณบริหารองค์การต้องการ

อัครศักดิ์ รัศมีธรรมโชติ (2548 : 16) กล่าวว่า ชีตความสามารถ หมายถึง คุณลักษณะ เช่น ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ความเชื่อ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

แสงสุรีย์ ทศนพูนชัย (2558 : 2548) กล่าวว่า ความสามารถ หรือศักยภาพ หรือสมรรถนะเป็นคำที่เราคุ้นเคยมานาน หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะสะท้อนให้เห็นความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และความเชื่อ และอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็น ซึ่งอาจเกิดได้จากพรสวรรค์ที่มีติดตัวตั้งแต่เกิด หรือจากประสบการณ์ทำงาน หรือจากการศึกษาฝึกอบรม

จากนิยามความหมาย ที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ข้างต้นนั้น ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ความหมายของคำว่า “ชีตความสามารถ” ที่ให้นิยามไว้โดยนักวิชาการแต่ละท่านก็จะให้นิยามที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนักวิชาการเหล่านั้นมีมุมมองและประสบการณ์ในสาขาวิชาที่ตนเองเกี่ยวข้องอย่างไร แต่โดยรวมแล้วไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการจากสาขาใดก็ตามต่างก็มีเป้าหมายของชีตความสามารถ โดยมุ่งไปที่การประสบผลสำเร็จ ตั้งแต่ในระดับบุคคลไปจนถึงความสำเร็จในระดับการดำเนินธุรกิจขององค์การ โดยชีตความสามารถของบุคลากรในองค์การที่มีองค์ความรู้ ทักษะและมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งชีตความสามารถสร้างความแตกต่างทำให้บุคคลนั้นประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะนำไปสู่การประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์การ ด้วยเช่นกัน

สำหรับความนิยาม ความหมายของชีตความสามารถ ไว้ว่า ชีตความสามารถ คือ ความสามารถใดๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานพึงมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถพัฒนาไปสู่ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ ซึ่งชีตความสามารถนี้สามารถวัดได้และเชื่อถือได้

2. โมเดลชีตความสามารถ

จากที่ได้กล่าวมานั้นได้มีนักวิชาการจากหลายสำนักแต่ก็มีแนวคิดที่ต่างกัน และก็ได้มีการแบ่งโมเดลชีตความสามารถมีมากมายรูปแบบซึ่ง สรุปประเภทของ ชีตความสามารถ ออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ ดังนี้ (อัครศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, 2558)

1. **ขีดความสามารถหลัก (Core Competency)** เป็นคำที่เรียกใช้ Competency หลักบริบทที่แตกต่างกัน ขีดความสามารถหลักอาจเป็นได้ทั้งขีดความสามารถขององค์การและบุคลากรในองค์การ ซึ่งขีดความสามารถของทั้งสองกลุ่มนี้แตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กัน

2. **ขีดความสามารถในเงิน (Functional Competency)** หมายถึง ขีดความสามารถอื่นที่ไม่มีขีดความสามารถหลัก ซึ่งเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นสำหรับผู้ปฏิบัติงานและเป็นคุณสมบัติหรือคุณสมบัติขององค์การต้องการสำหรับแต่ละตำแหน่งงานนั้นๆ ได้ตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น การรับพนักงานขับรถขององค์การ ผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งควรมีคุณสมบัติที่รู้จักเส้นทางเป็นอย่างดีทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีความรู้ความเข้าใจในกฎจราจร ใจเย็นและควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความรู้เรื่องเครื่องยนต์และสามารถแก้ไขปัญหาเบื้องต้นได้ อีกทั้งต้องรู้จักวิธีบำรุงรักษารถให้อยู่ในสภาพพร้อมอยู่เสมอ เป็นต้น คุณสมบัติเบื้องต้น เช่น พนักงานขับรถเหล่านี้ ขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานอาจเหมือนกันทั้งหมดเลยก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะตำแหน่งงาน แต่ละองค์การสามารถกำหนดโมเดลขีดความสามารถ (Competency) แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานในองค์การนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์นโครน กำหนดโมเดลขีดความสามารถประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถในการผลิต (Product Competency) ขีดความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competency) และขีดความสามารถตามกฎหมาย (Regulation Competency)

ส่วนโครงสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรของสถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์ (จิรประภา อัครบวร และกัลยาณี คุณมี, 2557) ได้กำหนดโมเดลขีดความสามารถ ประกอบด้วยขีดความสามารถหลักและขีดความสามารถในงาน โดยแบ่งขีดความสามารถในงาน ออกเป็น 2 ส่วนคือ ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Professional Competency หรือ Managerial Competency) และขีดความสามารถที่เชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรใน 1 ตำแหน่ง จะมีลักษณะงานอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นการบริหารจัดการ กับส่วนที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ดังนั้นการกำหนดโมเดลขีดความสามารถจึงไม่มีรูปแบบที่ตายตัว ทั้งนี้การกำหนดโมเดลขีดความสามารถมีองค์ประกอบอะไรบ้างนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะงานขององค์การนั้นๆ และขึ้นอยู่กับความต้องการขีดความสามารถไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง (จิรประภา อัครบวร, 2558) ทั้งนี้ขีดความสามารถหลัก เป็นคำที่ใช้เรียกขีดความสามารถหลักในบริบทที่แตกต่างกัน ขีดความสามารถหลักเป็นได้ทั้ง ขีดความสามารถขององค์การ ขีดความสามารถหลักขององค์การและบุคลากรในองค์การซึ่งขีดความสามารถของทั้งสองกลุ่มนี้มีความแตกต่างกัน แต่สัมพันธ์กันขีดความสามารถหลักขององค์การ (Organizational Core Competency) คือคุณลักษณะขององค์การที่ต้องการมีหรือเป็น เพื่อให้มีขีดความสามารถตามที่ผู้บริหารองค์การต้องการ เช่น ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ขีดความสามารถหลักขององค์การถูกกำหนดมาจากการวิเคราะห์จุดอ่อน

และจุดแข็ง (SWOT Analysis) เพื่อสะท้อนสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ตามสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ตัวอย่างเช่น สินค้ามีความหลากหลาย สภาพการเงินที่มั่นคง นวัตกรรมในการบริหาร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น

ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) คือ คุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรพึงมี พึงเป็นอันจะสะท้อนถึงค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเสริมรับกับกลยุทธ์ขององค์กรในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ซึ่งขีดความสามารถหลักของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจากขีดความสามารถหลักของบุคลากรนี้มักถูกกำหนดจากขีดความสามารถหลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น องค์กรมีขีดความสามารถหลักคือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขีดความสามารถหลักของบุคลากรที่ควรจะเป็น คือ การพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Developing Self and Others) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การมุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นต้น ดังนั้น ขีดความสามารถ จึงมีอยู่สองนัยที่มีความแตกต่างกันตามบริบทขององค์กร หรือของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ขีดความสามารถทั้งสองมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน (จิรประภา อัครบวร, 2559)

โดยโมเดลขีดความสามารถดังกล่าวจะประกอบด้วย

1. ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) คือ ขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรพึงมีร่วมกัน

2. ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) คือ ขีดความสามารถของบุคลากรในตำแหน่งงานระดับการบังคับบัญชา

ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) คือ ขีดความสามารถซึ่งเป็นการเชี่ยวชาญเฉพาะทางของวิชาชีพนั้นๆ ซึ่งในที่นี้ได้กำหนดให้ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงาน ประกอบด้วยขีดความสามารถย่อย 2 ประเภท คือ ขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญงานที่มีร่วมกัน (Core Technical Competency) ที่เป็นการเชี่ยวชาญที่บุคลากรในกลุ่มงาน (Function) นั้นๆ ต้องมีร่วมกัน และขีดความสามารถที่เป็นความเชี่ยวชาญในงานที่เฉพาะของตำแหน่งงาน ซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละตำแหน่งงานที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกัน

3. ลักษณะของขีดความสามารถ

การปฏิบัติงานในองค์กรขีดความสามารถมีความสัมพันธ์ระหว่าง งาน (Work) ผลลัพธ์ (Result) ผลที่ได้จากการทำงาน (Output) กับคุณลักษณะของความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการทำงาน ซึ่งสามารถแสดงออกได้หลายลักษณะด้วยกับมุมมองที่เกี่ยวข้องกับขีดความสามารถอาจจะมีหลากหลายตามค่ายความคิด เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา จะมองขีดความสามารถว่าเป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า ที่พนักงานมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ประเทศอังกฤษมองว่า

ขีดความสามารถเป็นผลลัพธ์ ที่ได้จากการปฏิบัติงานอันเกิดจากเงื่อนไขที่ทำงานกำหนดขึ้น นอกจากนี้การกำหนดขอบเขตของขีดความสามารถนี้ ยังมีความแตกต่างกัน เช่น ในบางงานเน้นเฉพาะขีดความสามารถหลักและกว้างๆ แต่ในบางงานต้องการให้ระบุขีดความสามารถถึงในรายละเอียดงาน หรือ แม้แต่การตีความของขีดความสามารถในแต่ละงานจะแตกต่างกันออกไป บางครั้งได้รวมบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และรูปแบบบางอย่างไว้ด้วยกัน แต่บางครั้งไม่รวม ให้ความคิดเห็นต่อลักษณะขีดความสามารถในมุมมองต่างๆ ที่รวมทั้งมุมมองขีดความสามารถที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลลัพธ์เข้าด้วยกัน คือ

1. ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competency of Tasks) เป็นการแสดงถึงขีดความสามารถต่างๆ สามารถแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ และการกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำได้ เช่น งานการทำความสะอาดพื้น งานย่อยคือ การเลือกไม้กวาด ซึ่งงานย่อยลงไปอีกจะต้องมีความสามารถในการเลือกใช้ไม้กวาดว่าจะเลือกใช้ไม้กวาดอันใดในการทำงานที่จะเกิดประโยชน์

2. ขีดความสามารถของลักษณะตามผลลัพธ์ (Competency as Results) ลักษณะของขีดความสามารถ ที่สามารถแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย ซึ่งผลลัพธ์ขององค์ประกอบต่างๆ เหล่านั้น จะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์รวม

3. ขีดความสามารถตามผลของการกระทำ (Competency as Outputs) ขีดความสามารถในลักษณะนี้ จำเป็นจะต้องค้นหาความต้องการของลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการในการผลิตและบริการ จากนั้นจึงแบ่งผลที่ได้ออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ โดยกำหนดคุณภาพและมาตรฐานที่ต้องการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผลที่ได้ (Outputs) จะสามารถออกแบบผลผลิตได้ ผลที่ได้ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพิมพ์เขียว ความต้องการของลูกค้าและแบบจำลองของผลผลิตต่อไป

4. ขีดความสามารถตามความรู้ ทักษะ และทัศนคติ คนที่มีความเฉลียวฉลาดนั้น เราสามารถวินิจฉัยได้จากพฤติกรรมที่แสดงออก หรือกลยุทธ์ที่คนมีความสามารถในการปฏิบัติปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในส่วนของขีดความสามารถในลักษณะนี้ จะต้องแยกแยะออกมาให้เห็นว่า ความรู้ ทักษะ และทัศนคติอะไรบ้าง ที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จดังกล่าวนี้จะรวมไปถึง การมุ่งเน้นในความสำเร็จของเป้าหมาย ด้านการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา และจะนำมาซึ่งการใช้เป้าหมายเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญของการทำงานต่อไปได้

5. ขีดความสามารถที่แต่ละคนมีอยู่ กระบวนการของขีดความสามารถทางความรู้ ทักษะและทัศนคติ สามารถประยุกต์ใช้ได้จากขีดความสามารถในลักษณะนี้ ซึ่งเป็นความสามารถที่แท้จริงของแต่ละบุคคลที่มีอยู่ แต่เป็นการยากมากที่จะยกตัวอย่างให้เห็นอย่างชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น พฤติกรรมผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้คนแสดงออกในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือความสามารถของผู้นำที่จะต้องมีแต่อะไรคือสาเหตุของพื้นฐานของพฤติกรรมนั้น ความสามารถในการฟัง ความรู้สึนึกคิด ความรู้ทาง

ธุรกิจ การพูดในที่ชุมชน องค์ประกอบบางอย่าง หรือความรับผิดชอบในตนเอง โดยทั่วไปแล้วความสามารถที่มีอยู่จะสร้างปัญหามากกว่าการแก้ไขปัญหาคงคนทั่ว ๆ ไปที่พูดว่า “ฉันต้องการทักษะด้านการเป็นผู้นำ” แต่เขาไม่สามารถบอกได้จริงๆ ว่า อะไรคือสิ่งที่เขาต้องการ

4. การพัฒนาขีดความสามารถ

การพัฒนาขีดความสามารถทำได้หลายรูปแบบ โดยขึ้นอยู่กับความสามารถ บริบทขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาขีดความสามารถด้วยการใช้การเรียนรู้เป็นเรื่องที่ได้รับการนิยมนมากขึ้น ซึ่งในบทความทางวิชาการเรื่องนี้ได้นำเอาแนวคิดของ สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2558) ซึ่งได้ออกแบบการพัฒนาขีดความสามารถ และขั้นตอนการก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานของคนและองค์การ กระบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถ โดยใช้หลักการเรียนรู้มีลำดับขั้นดังนี้

1) เริ่มต้นด้วยการกำหนด “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ของตำแหน่งนั้นๆ ว่าต้องการเห็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือเป้าหมายทางธุรกิจคืออะไร

2) พิจารณาว่า “ผลลัพธ์ที่ต้องการ” ข้างต้นเกิดจาก Output อะไร

3) พิจารณาว่า “พฤติกรรม” ไດจะก่อให้เกิด Output ดังกล่าวในข้อที่ 2

4) กำหนดขีดความสามารถที่ก่อให้เกิด “พฤติกรรม” ที่ต้องการข้อที่ 3

ขั้นตอนการพัฒนาพฤติกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) บุคคลและองค์การได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ

2) พฤติกรรมของบุคคลและองค์การเปลี่ยนแปลงตามขีดความสามารถที่ได้รับการพัฒนา

3) พฤติกรรมของบุคคลและองค์การก่อให้เกิดผลงาน

4) ผลของ 3 ขั้นตอนข้างต้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นเป้าหมายทางธุรกิจขององค์การ

นอกจากนี้ Jacobsen, Jay and Holden, Jim ได้กล่าวไว้ใน Compensation Management (2000) ว่าการบริหารและการรักษาระดับการเรียนรู้ของคนต้องมีการสื่อสารกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ และชัดเจนในวัตถุประสงค์ ว่าอะไรเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการเรียนรู้ ส่วนการออกแบบโปรแกรมขีดความสามารถที่ดี ไม่ใช่เพียงรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลเท่านั้น แต่จะต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการสื่อสารของกลยุทธ์ขององค์การและคุณค่าขององค์การไปพร้อม ๆ กันด้วย จึงจะทำให้การพัฒนาขีดความสามารถโดยใช้การเรียนรู้ประสบความสำเร็จ (บุญประครอง พรหมพงษ์, 2549)

5. การวัดขีดความสามารถ ต้องคำนึงถึงประเภทของขีดความสามารถ

ความสามารถที่เป็นเฉพาะเจาะจง ตอบสนองกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์การโดยตรงหรือเป็นประเภทขีดความสามารถทั่วไป ซึ่งอธิบายความสามารถและพฤติกรรมต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพในลักษณะกลาง ๆ นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2549 : 50) สำคัญก็จริง แต่ไม่ได้เป็นการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์การ

ซึ่งขีดความสามารถที่เฉพาะเจาะจง และตรงกับกลยุทธ์องค์กร นั้นการเป็นความต้องการในระยะสั้นเพื่อมุ่งความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยทั่วไปองค์กรจะใช้ขีดความสามารถแบบทั่วไปด้วยการสรรหาและว่าจ้าง และการจ่ายแบบพื้นฐานด้วย พบเห็นได้มากในตลาดแรงงาน แต่องค์กรปรารถนาที่จะจ่ายสูงขึ้นให้กับขีดความสามารถแบบเฉพาะเจาะจงมากกว่าเพราะหายาก สุดท้ายองค์กรต่างๆ ต้องการจ่ายให้กับความเชี่ยวชาญทั้งแบบระดับองค์กรและระดับบทบาทหน้าที่ เพราะการจ่ายให้กับระดับบทบาทหน้าที่เป็นการคืนทุนในระยะสั้น แต่การจ่ายให้กับขีดความสามารถระดับองค์กรเป็นการคืนทุนในระยะยาว ส่วน สัมฤทธิ์ ศสสมศักดิ์ (2551 : 215) ได้กล่าวว่า การวัดและประเมินขีดความสามารถที่ใช้มุมมองของบุคคลรอบข้างที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อร่วมงาน ลูกน้อง และตนเองซึ่งเรียกว่าระบบการประเมิน 360 องศา แต่การนำระบบมาใช้ต้องชี้แจงให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบและเห็นความสำคัญเสียก่อน ทั้งนี้การประเมินผลจะเกิดประสิทธิภาพได้ก็ต่อเมื่อผู้ประเมิน ประเมินด้วยความเป็นจริง ผู้ถูกประเมินก็ต้องเปิดใจกว้าง

6. การประยุกต์ใช้ขีดความสามารถ

จากแนวคิดขีดความสามารถของบุคคล สามารถสรุปกับกิจกรรมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้ 1. การสรรหาพนักงาน (Recruitment) เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการสรรหาพนักงานด้วยการในรูปแบบขีดความสามารถในแต่ละงาน แต่ละตำแหน่งในการเชื่อมโยงขีดความสามารถของผู้สมัครกับรูปแบบขีดความสามารถขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าผู้สมัครเหล่านั้นมีพฤติกรรมใกล้เคียงหรือเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ 2. การฝึกอบรมและพัฒนา (Training & Development) เป็นการประยุกต์ช่องว่างของขีดความสามารถกับการวิเคราะห์จากผลการปฏิบัติงาน จากการกำหนดการเรียนรู้การพัฒนาด้วยตนเอง และจากการพัฒนาขีดความสามารถที่มาจากการพัฒนาการทำงานเป็นทีม โดยใช้แหล่งที่มาของความจำเป็นทั้ง 3 แหล่ง ที่มาใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร 3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการใช้ระบบขีดความสามารถ เป็นส่วนสำคัญในระบบการประเมินผลโดยต้องมีความเข้าใจมาตรฐานของพนักงานในเรื่องผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance) และการพัฒนาขีดความสามารถ (Competency) 4. การบริหารค่าตอบแทน (Rewarding) เป็นขบวนการพัฒนาขีดความสามารถ และเชื่อมโยงกับการบรรลุผลสำเร็จของเป้าหมายองค์กร โดยรวมถึงการออกแบบรูปแบบการจ่ายที่เหมาะสมกับการสร้างสรรค์ของพนักงาน พร้อมทั้งต้องให้เกิดความยุติธรรมภายใน และถูกต้องตามกฎหมาย 5. การพัฒนา (Development) เป็นการพัฒนาทั้งด้านการเรียนรู้ การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาทักษะต่างๆ เช่น ระบบ Coaching, Mentoring, Career Counseling ทั้งของตนเองและพัฒนาทีมงาน ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาขีดความสามารถแบบยั่งยืนตลอดไป

อัตรากำลังของบุคลากรภายในองค์กร

1. ความหมายและแนวคิด

การบริหารงานบุคลากรแต่ละหน่วยงานนั้น คือ การกำหนดความต้องการของบุคลากร หรือเรียกว่า การวางแผนกำลังคน หรือการวางแผนบุคลากร เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งดังที่ ธงชัย สันติวงษ์ (2553 : 354) ได้กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องทำการวางแผนและคาดการณ์ว่า ในอนาคตข้างหน้าองค์การจะมีความต้องการตัวบุคลากรที่จะเข้ามารับหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ เป็นจำนวน มากน้อยเพียงใด และตัวบุคลากรเหล่านั้นจะต้องมีคุณสมบัติอย่างไร การที่จะทราบจำนวนและคุณสมบัติของ บุคลากรนั้น ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์งานโดยละเอียด

มนูญ ตนะวัฒนา (2537 : 205) กล่าวว่า การวางแผนกำลังคน คือ แผนงานเป็นรากฐานที่แสดงให้เห็นถึงการทำงานขององค์การ แผนจะต้องประกอบด้วย การจัดเตรียมกำลังคน ฝ่ายบริหารจะต้องหาคำตอบ คือ ต้องการคนชนิดใด และจำนวนมากน้อยเพียงใด

สมยศ นาวิการ (2556) ให้ความหมายของการวางแผนกำลังคนว่า การวางแผนกำลังคนถูกกำหนด ขึ้นมาเพื่อเป็นหลักประกันว่า ความต้องการกำลังคนขององค์การจะเป็นไปโดยไม่มีอุปสรรค การวางแผนต้อง อาศัยการวิเคราะห์ความต้องการและที่คาดหมายไว้ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่างและที่ขยาย และการลดขนาดของ แผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อดำเนินการของขั้นตอนอื่นๆ ของกระบวนการของการบริหารงานบุคคล โดยปกติการวางแผนกำลังคนจะครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่หก เดือนถึงห้าปีในอนาคต

เสนาะ ดิเยาว์ (2552 : 69) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนบุคลากร หมายถึง กระบวนการ ตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพื่อให้แน่ใจว่า องค์การสามารถหาคนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมเข้าทำงานได้ ตามระยะเวลาที่องค์การต้องการคน

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2545 : 12-14) ได้แบ่งประเภท ของการวางแผนอัตรากำลังคนออกเป็น 3 ระดับ คือ การวางแผนความต้องการ เป็นการคาดคะเนถึงความต้องการกำลังคน ของหน่วยงานต่างๆ ล่วงหน้า ว่าต้องการกำลังคนประเภทใด ระดับใด จำนวนเท่าใดและต้องการเมื่อไหร่ การวางแผนเพื่อให้ได้มา ซึ่งกำลังคน จะต้องจำแนกออกเป็นสาขาวิชาและระดับการศึกษาด้วย และการวางแผนกำลังคนเป็นการ วางแผนเพื่อให้ได้มาซึ่งกำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยจัดสำรวจและประเมินความรู้ ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่เพื่อการพัฒนาหรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงสุด และใช้ กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของแต่ละคน

สรุปได้ว่า การวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่งเป็นการวางแผนและคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าเกี่ยวกับอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานภาคธุรกิจเอกชน ให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงความต้องการว่าจะต้องเพิ่มจำนวนเท่าใด โดยการวิเคราะห์งานโดยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน นำเสนอแผนอัตรากำลังเพื่อความเห็นชอบต่อผู้บริหาร และนำแผนอัตรากำลังขององค์กรสู่การปฏิบัติ และติดตามประเมินผลต่อไป

2. กระบวนการวางแผนอัตรากำลังของบุคลากร

กระบวนการวางแผนอัตรากำลัง หรือเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจตรงกัน บางครั้งผู้เขียนอาจใช้คำว่า ทรัพยากรมนุษย์ โดยการคาดการณ์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันและอนาคตทั้งด้านปริมาณและคุณภาพเปรียบเทียบกับปัจจุบันและอนาคต เพื่อปรับกระบวนการใช้ทรัพยากรมนุษย์ เพื่อปรับกระบวนการในองค์กรให้อยู่ในสภาวะดุลยภาพ (นงนุช วงษ์สุวรรณ, 2556 : 94-96) โดยมีกระบวนการขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต และการวิเคราะห์งานจะถูกนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อให้รู้จำนวนและประเภททรัพยากรมนุษย์ ซึ่งข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการวิเคราะห์ ประกอบด้วยข้อมูลดังต่อไปนี้

1.1 ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการขององค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการเจริญเติบโตแต่ละช่วงเป็นอย่างไร

1.2 สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ กฎหมาย ข้อบังคับของรัฐบาล สภาวะทางเศรษฐกิจภายในประเทศและการแข่งขัน จำนวนและระดับการศึกษาของกำลังแรงงาน เป็นต้น

1.3 สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ ภารกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย การจัดโครงสร้างองค์กร แผนงาน กลุ่มงาน ศักยภาพผู้บริหารและพนักงาน ระบบการบริหารงานเพื่อให้รู้จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร

1.4 ข้อมูลด้านการบริหารงาน ค่าใช้จ่ายต่อหัว อายุงานโดยเฉลี่ย และรายได้ต่อหัวของพนักงาน

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินทรัพยากรมนุษย์ปัจจุบัน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปขององค์กร ได้แก่ จำนวนพนักงาน คนงาน และทักษะที่มีอยู่ในปัจจุบัน โดยมีการจัดทำเป็นระบบคลังข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย ชื่อ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม เป้าหมายด้านอาชีพ ตำแหน่ง ผลการปฏิบัติงาน ระดับเงินเดือน ความสามารถทางภาษา และทักษะอื่นๆ องค์กรสามารถใช้ข้อมูลนี้กำหนดความต้องการฝึกอบรม การเลื่อนขั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต ซึ่งการจัดเก็บจะกระทำเป็น ทะเบียนข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้บริหารเลือกใช้ได้ตลอดเวลา

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความต้องการหรืออุปสรรคของทรัพยากรมนุษย์ เป็นการประเมินถึงสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรต้องมีในปัจจุบันและในอนาคต ดังนี้ 1) ทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องมีในปัจจุบัน เป็นการประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ มีอยู่จำนวนเท่าใด 2) ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องการในอนาคต เป็นการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ โดยการวิเคราะห์จากระดับและรูปแบบของงาน ภารกิจ และเป้าประสงค์องค์กรในอนาคตว่ามีความต้องการบุคคลในรูปแบบทักษะ ความรู้ ความสามารถเป็นแบบไหน

ขั้นตอนที่ 4 การศึกษาอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ ที่สามารถเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ 2 ประการ คือ 1) อุปทานภายในองค์กร หมายถึง จำนวนคนที่มีอยู่ จะเพิ่มขึ้นหรือลดลง จากสาเหตุการเลื่อนขั้น โยกย้าย การให้ออก การลาออก การเกษียณ นโยบายบำนาญก่อนเกษียณ การหาคนใหม่เพิ่มตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นโยบายการกระจายอำนาจและการขยายขอบเขต และ 2) อุปทานนอกองค์กร หมายถึง ปริมาณผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ทั้งชายและหญิง คุณสมบัติของบุคคล เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทานของทรัพยากรมนุษย์ คือ การเปรียบเทียบของอุปสงค์และอุปทานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ผลการเปรียบเทียบเกิดผล 2 ประการ คือ 1) อุปสงค์มากกว่าอุปทาน องค์กรควรจะดำเนินการหาคนเข้าทำงาน (Recruitment) เพิ่มขึ้น และ 2) อุปสงค์น้อยกว่าอุปทาน องค์กรควรจะดำเนินการคัดคนออก (Decruitment)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปเมื่อองค์กรทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานแล้ว มักจะดำเนินการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละช่วงเวลา แผนทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย แผนระยะสั้น (1 ปี) แผนระยะปานกลาง (3-5 ปี) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแผนความต้องการทรัพยากรมนุษย์หรืออัตราแผนกำลัง แผนการสรรหา แผนฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนการเตรียมคนทดแทนในตำแหน่งที่ว่าง โดยการพิจารณาความสอดคล้องและการเชื่อมโยงกับภารกิจ กลยุทธ์ ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ รวมทั้งต้องประสานสอดคล้องสนับสนุนการทำงานของแผนงานต่างๆ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด และแผนการเงินสด เป็นต้น

3. การวางแผนกำลังคน

สุภาพร พิศาลบุตร (2557: 71-73) ได้กล่าวถึง กระบวนการวางแผนกำลังคน ควรประกอบด้วย กิจกรรมหรือขั้นตอน

1. การเก็บข้อมูลกำลังคน

การวางแผนกำลังคนจะประสบผลสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ต้องสมบูรณ์ และเชื่อถือได้ เป็นพื้นฐาน ส่วนหน่วยงานต่างๆ ที่จะจัดแผนกำลังคนควรเริ่มต้นด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้านกำลังคน ซึ่งการจัดเก็บข้อมูลนั้นเองแล้ว ผู้ทำหน้าที่วางแผนกำลังคนควรจะได้รับทราบข้อมูลทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ในระดับมหภาคด้วย การเก็บข้อมูลดังกล่าวข้างต้นจะเป็นพื้นฐานการวิเคราะห์ และพยากรณ์เพื่อการวางแผน

ในการแก้ปัญหาด้านกำลังคนจึงเป็นต้องจัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเก็บ ประมวลผลและรายงานข้อมูล อย่างถูกต้อง ทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์และพยากรณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน

การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับความต้องการกำลังคนในอนาคต ของหน่วยงาน โดยใช้ข้อมูลกำลังคนที่เกิดจากขั้นตอนแรก ประกอบกับข้อมูลด้านนโยบาย แผนปฏิบัติงานและ ปริมาณงานในหน่วยงานนั้นๆ เพื่อทำการวิเคราะห์และพยากรณ์ความต้องการกำลังคนให้สอดคล้องกับความ จำเป็นตามหน้าที่รับผิดชอบและปริมาณงานที่แท้จริง โดยกำหนดจำนวนและประเภทของกำลังคนที่มีความแน้ ชัด การพยากรณ์ความต้องการกำลังคนอาจจะพยากรณ์เป็นรายปี 3 ปี หรือ 5 ปี ตามความเหมาะสม สำหรับ เทคนิคที่ใช้ในการพยากรณ์อุปสงค์หรือความต้องการกำลังคนนั้น ได้แก่ การใช้วิธีการฉายาณ อัตราส่วน และ การใช้เทคนิคการวัดงาน เป็นต้น

3. การพยากรณ์อุปทานกำลังคน

การพยากรณ์อุปทานกำลังคน หมายถึง การพยากรณ์เกี่ยวกับสภาพการณ์และปัญหาเกี่ยวกับ กำลังคนที่มีอยู่ภายในปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ในการพยากรณ์จึงจำเป็นต้องใช้ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพกำลังคนในปัจจุบัน เช่น จำนวนที่มีอยู่ อัตราการบรรจุใหม่ อัตราการเลื่อนตำแหน่ง และ อัตราการสูญเสีย เป็นต้น ผู้ทำหน้าที่พยากรณ์อุปทานกำลังคนจะต้องทราบข้อมูลดังกล่าว ที่เกี่ยวข้องกับ กำลังคนในหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เพียงพอสำหรับการพยากรณ์ สำหรับเทคนิคที่ใช้ใน การพยากรณ์อุปทานกำลังคนนั้น ได้แก่ การใช้อัตราการสูญเสียและการใช้อัตรากว้างของกำลังคน

4. การวิเคราะห์การใช้กำลังคน

การใช้กำลังคนให้มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้างานและผู้บริหาร การใช้ กำลังคนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการวางแผนกำลังคน ดังนั้น ในกระบวนการของการวางแผนกำลังคน จึงจำเป็นต้องการศึกษาวิเคราะห์เป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าหน่วยงาน นั้นๆ ได้มีการใช้กำลังคนอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ซึ่งในการวิเคราะห์เรื่องการใช้ กำลังคนนั้น อาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์การคุ้มทุน (Cost / Benefit Analysis) เพื่อวิเคราะห์ว่าผลการ ปฏิบัติงานที่ได้จากพนักงานนั้น คุ้มค่าใช้จ่ายหรือไม่

5. การพยากรณ์ปัญหากำลังคน

หลังจากที่ทราบข้อมูลทั่วไปและข้อมูลในการพยากรณ์ด้านอุปสงค์ อุปทานแล้ว กิจกรรมที่สำคัญใน ขั้นต่อไปในกระบวนการวางแผนกำลังคนคือ การวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นประกอบกัน เพื่อการพยากรณ์ปัญหา กำลังคนที่กำลังเกิดขึ้นว่าจะมีความรุนแรงและมีผลกระทบต่อนักงานมากน้อยเพียงใด ตลอดจนพยากรณ์ถึง ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ผลกระทบต่อนักงาน ที่ไหน อย่างไร ตลอดจนพยากรณ์ถึงปัญหาที่อาจจะ เกิดขึ้นในอนาคต

6. การจัดทำแผนกำลังคน

แผนกำลังคน คือ แผนปฏิบัติการต่างๆ ที่จะดำเนินการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาด้านกำลังคนของหน่วยงานนั้นๆ กล่าวคือ เมื่อได้รับทราบปัญหาต่างๆ ด้านกำลังคน ทั้งที่กำลังเกิดขึ้นและที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้ว กิจกรรมที่สำคัญต่อมาก็คือการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อแก้ไขปรับปรุงปัญหาต่างๆ เหล่านั้น แผนกำลังคนครอบคลุมในเรื่องต่างๆ ได้แก่ นโยบายเป้าหมายเกี่ยวกับกำลังคน แผนการสรรหา แผนพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน แผนด้านการประชาสัมพันธ์ แผนการขยายและปรับปรุงเพิ่มคุณค่าของงาน แผนการเกลี่ยกำลังคน และแผนเตรียมกำลังคนเพื่อสืบทอดตำแหน่ง

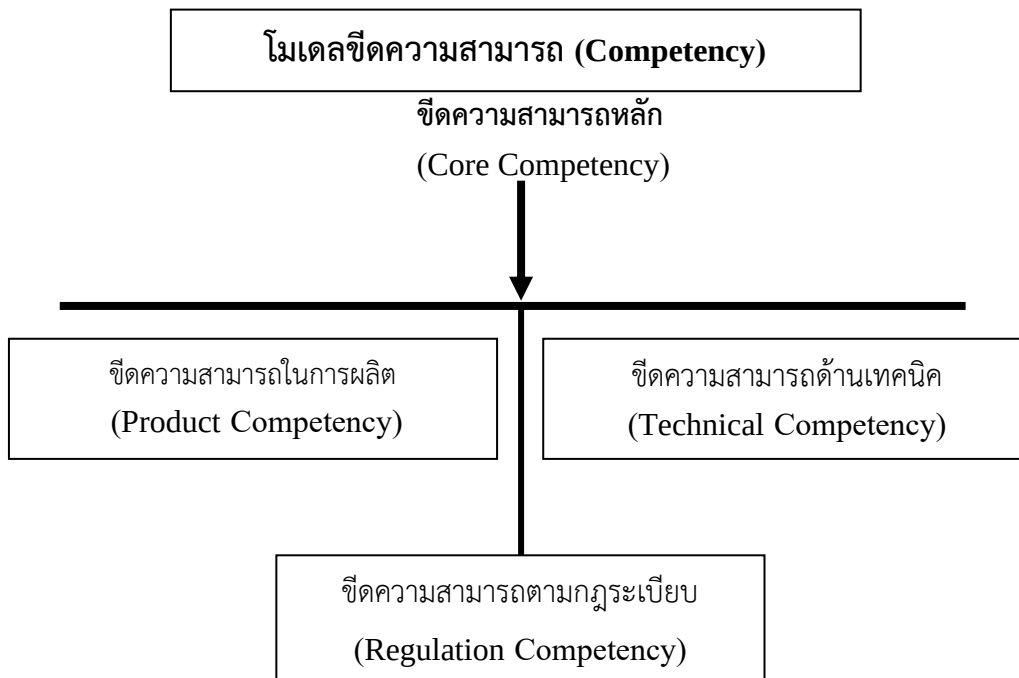
7. การนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

การนำแผนกำลังคนไปปฏิบัติให้บังเกิดผลในการแก้ปัญหาต่างๆ นั้น เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานระดับกอง ต้องรับผิดชอบและให้การสนับสนุนโดยตรง โดยฝ่ายบริหารควรที่จะกำหนดเป้าหมายเป็นนโยบายแน่ชัด และกำหนดมาตรการให้หน่วยงานในสังกัดให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามแผนกำลังคนให้บรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้จะต้องมีการติดตามตรวจสอบว่าเป็นไปตามแผนอันที่จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังต่อไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน การพยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์การใช้กำลังคน การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน และการนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

องค์ความรู้ใหม่

พบว่าคุณสมบัติเบื้องต้นของพนักงานในองค์การ เป็นขีดความสามารถที่กำหนดขึ้นตามตำแหน่งงาน (Functional Competency) ซึ่งแต่ละตำแหน่งงานอาจเหมือนกันทั้งหมดก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะตำแหน่งงานของแต่ละองค์การ สามารถกำหนดโมเดลขีดความสามารถ (Competency) แตกต่างกันได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานในองค์การนั้นๆ การกำหนดโมเดลขีดความสามารถประกอบด้วย 4 กลุ่ม คือ ขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ขีดความสามารถในการผลิต (Product Competency) ขีดความสามารถด้านเทคนิค (Technical Competency) และขีดความสามารถตามกฎหมายระเบียบ (Regulation Competency)



สรุป

ขีดความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วยขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถในงาน โดยแบ่งขีดความสามารถในงาน ออกเป็น 2 ส่วนคือ ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Professional Competency หรือ Managerial Competency) และขีดความสามารถที่เชี่ยวชาญในงาน (Technical Competency) ส่วนการวางแผนอัตรากำลังบุคลากร ประกอบด้วย การเก็บข้อมูลกำลังคน การพยากรณ์อุปสงค์กำลังคน การพยากรณ์อุปทานกำลังคน การวิเคราะห์การใช้กำลังคน การพยากรณ์ปัญหาด้านกำลังคน การจัดทำแผนกำลังคน และการนำแผนมาปฏิบัติ ตรวจสอบ และประเมินผล

เอกสารอ้างอิง

- จิระประภา อัครบวร. (2559). *สร้างคนสร้างผลงาน*. กรุงเทพมหานคร: เต้า (2000)
- ฐิติพัฒน์ พิษณุธาดาพงศ์. (2548). *การพัฒนาระบบสมรรถนะของกรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข*. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ. กรุงเทพมหานคร: ปูนซีเมนต์ไทย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2553). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธรรมบุญ มิตรเทวิน และ อัมรินทร์ พาราพิบูล. (2558). การพัฒนาขีดความสามารถขีดความสามารถในยุคปัจจุบัน. *Journal of HRintelligence*. 10 (2), 1

- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. (2558). *เริ่มต้นอย่างไรเมื่อจะนำ COMPETENCY มาใช้ในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2559). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2559). *Competency-base Approach*. กรุงเทพมหานคร: พรินต์โพร.
- บุญประคอง พรหมพงษ์. (2549). *แนวทางการนำขีดความสามารถหลักมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร*
คำตอบแทน กรณีศึกษา บริษัทผู้ผลิตยาแห่งหนึ่ง. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. โครงการ
บัณฑิตศึกษาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร.
- ประคัลภ์ ปันทพลังกูร. (2567). การวิเคราะห์อัตราค่าจ้างคนที่เหมาะสมต้องมีขั้นตอนอย่างไรบ้าง. *Think People Consulting*. ออนไลน์. สืบค้นวันที่ 30 กันยายน 2567. แหล่งที่มา: <https://www.thinkpeoplepay.com/post/read/74>.
- มนูญ ตนะวัฒนา (2537). *การบริหารธุรกิจยุคใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: อีรพงษ์การพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2556). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: สมหมายการพิมพ์.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. (2545). *การบริหารงานบุคคล*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : หลักการและแนวคิด Human Resource Management: Principle and Concept*. กรุงเทพมหานคร: เวสต์เทรต ประเทศไทย.
- สีมา สีมานนท์. (2548). ว่าด้วยเรื่องสมรรถนะในมุมมองเลขาธิการ ก.พ., *วารสารข้าราชการ*. 50 (1), 1-4.
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ. (2558). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency*. กรุงเทพมหานคร: ศิรินา อินเทอร์เน็ต.
- สุภาพร พิศาลบุตร. (2557). *การสรรหาและบรรจุพนักงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬารักษ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2552). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- แสงสุรีย์ ทศนพูนชัย. (2558). การพัฒนาความสามารถในการทำงาน. *วารสารเพื่อคุณภาพ (For Quality)*. 12 (91), 110-113.
- อรทิพา ส่องศิริ. (2545). *การสร้างเกณฑ์การประเมินสมรรถนะของการพยาบาลทางคลินิกสำหรับนักศึกษา*
หลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาภารณ์ ภู่วิทยาพันธุ์. (2560). *Competency Based HRM/HRD*. กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

วิธีการในการจัดการต้นทุนสำหรับการบริหารจัดการองค์กร

Cost Management Methods for Managing Organizations

พงศกร แก้วพงษ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม

Phongsakorn Kaewphong
Chandrakasem Rajabhat University, Thailand
E-mail: Phongsakorn2610@hotmail.com

Received: October 26, 2024; Revised: December 3, 2024; Accepted: December 6, 2024

บทคัดย่อ

การบริหารจัดการต้องมีค่าใช้จ่ายไปสำหรับปัจจัยการผลิตเพื่อให้เกิดผลผลิต ต้นทุนจึงเป็นส่วนที่ใช้สำหรับการนิยามการเพิ่มผลผลิตหรือผลิตภาพ (productivity) ซึ่งเท่ากับผลผลิตหารด้วยปัจจัยนำเข้า ต้นทุนจึงเป็นมูลค่าที่วัดได้ในเชิงเศรษฐศาสตร์ทรัพยากรที่ใช้ และต้นทุนมีลักษณะที่จ่ายไปเพื่อให้ผลผลิตสินค้าและบริการ ต้นทุน (Cost) เป็นมูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการโดยวัดเป็นหน่วยเงินตรา ซึ่งเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุด โดยสามารถแยกตามลักษณะงานได้สองกลุ่มใหญ่ คือ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการ และต้นทุนเกี่ยวกับการบริหาร วัตถุประสงค์บัญชีต้นทุน ประกอบด้วย การประเมินราคาขาย การใช้ในการวัดผลการดำเนินงานประจำงวด ใช้ในการตั้งราคาสินค้าและบริการ และใช้ในการวางแผนการควบคุมการดำเนินธุรกิจ ประโยชน์ของบัญชีต้นทุน ได้แก่ ด้านการวางแผน คือ กระบวนการของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจการ ด้านการจัดการองค์กร คือ การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้มีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน ด้านการควบคุม คือ ข้อมูลที่ต้นทุนกำหนดตามแผนงบประมาณ ได้มาจากการวิเคราะห์หรือข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านการตัดสินใจ คือ ข้อมูลจากบัญชีต้นทุนใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจของผู้บริหารด้านต่างๆ จำแนกต้นทุนออกเป็น จำแนกต้นทุนตามลักษณะส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับของกิจกรรม การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับหน่วยของต้นทุน และการจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งานในสายการผลิต การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้ต้นทุนการบริหารต่ำสุด

องค์ความรู้ใหม่ การจัดทำบัญชีต้นทุนเป็นกระบวนการทางบัญชีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ข้อมูลสำหรับการวางแผน การบัญชีเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนการบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) เป็นการจัดทำข้อมูลทางบัญชีเกี่ยวกับต้นทุนของผู้ประกอบการ ต้นทุนกระบวนการธุรกิจ ประกอบด้วย ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และต้นทุนเกี่ยวกับการบริหาร โดยข้อมูลของต้นทุนที่ผู้เกี่ยวข้องต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนดำเนินงานและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในอนาคต เป็นไปด้วยดีได้อย่างยั่งยืน ที่จะนำไปสู่การประเมินคุณค่าของผลิตภัณฑ์และราคาขาย ทำให้กิจการได้ทราบถึงกำไรขั้นต้น และผลดำเนินงานในรอบเวลาหนึ่ง ว่ากิจการมีผลกำไรหรือขาดทุน และข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยมีความสำคัญมากกับการตัดสินใจทางการตลาด

สรุปโดยย่อ ต้นทุน (Cost) เป็นมูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ วัดเป็นหน่วยเงินตรา เป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุด ต้นทุน ได้แก่ 1) ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการ และ 2) ต้นทุนเกี่ยวกับการบริหาร วัตถุประสงค์บัญชีต้นทุน ได้แก่ การประเมินราคาขาย การใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน ใช้การตั้งราคาการวางแผนการควบคุมการดำเนินธุรกิจ ประโยชน์ของบัญชีต้นทุน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์การ ด้านการควบคุม และด้านการตัดสินใจ

คำสำคัญ: ต้นทุน; การบริหาร; การจัดการ

Abstract

Management involves expenditures on production factors to generate output. Cost serves as a key component in defining productivity, calculated as output divided by input. Cost represents the measurable economic value of resources utilized and is expended to produce goods and services. Cost refers to the monetary value of resources consumed to acquire goods and services, forming an integral part of an organization's operations aimed at achieving its ultimate objectives. Costs are generally classified into two main categories: costs related to products, goods, or services, and administrative costs. The objectives of cost accounting include pricing evaluation, performance measurement for specific periods, pricing of goods and services, and planning and controlling business operations. The benefits of cost accounting are evident in several aspects: Planning: Setting business goals and objectives. Organizational Management: Clarifying roles and responsibilities, reducing redundancy. Control: Using budgeted cost information derived from historical analysis as a management tool. Decision-making: Employing cost accounting data as a basis for managerial decisions. Costs can be categorized by product components, the importance and nature of production costs, their relationship to activity levels, their association with cost units, and their functional roles in production. Organizational Management refers to the application of both the science and art of collaboration among two or more individuals to achieve organizational goals efficiently and effectively, ensuring maximum benefit at the lowest administrative cost.

New Insights Cost accounting is an accounting process developed to provide information for planning. It involves compiling accounting data related to costs for business operators and business processes. Costs include product-related costs and administrative costs. This data is crucial for decision-making, operational planning, and performance analysis, ensuring sustainable growth. It facilitates the valuation of products and pricing, enabling businesses to assess gross profits and operational results over specific periods. Understanding unit costs is vital for marketing decisions.

Summary Cost refers to the monetary value of resources consumed to produce goods and services and supports organizational management in achieving its ultimate goals. Costs can be classified into: 1. Costs associated with goods or services. 2. Administrative costs. The objectives of cost accounting include pricing evaluation, performance measurement, pricing, and operational planning. The benefits span planning, organizational management, control, and decision-making.

Keywords: Cost; Management; Administration

บทนำ

ปัจจุบันแต่ละองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องต้นทุนการผลิต เนื่องจากข้อมูลด้านต้นทุนเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ต้นทุนการดำเนินงานหรือประสิทธิภาพขององค์กรการบริหารจัดการองค์กรเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน การจัดการต้นทุนขององค์กรธุรกิจ จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะส่งผลต่อความอยู่รอดในภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง ดังนั้นการบริหารจัดการการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้มีต้นทุนที่เหมาะสมถูกต้อง และสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจในการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการบัญชีต้นทุนนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการบริหารธุรกิจในการเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินธุรกิจบรรลุเป้าหมายสูงสุดของกิจการได้ เนื่องจากสามารถสะท้อนถึงการวัดค่าของทรัพยากรที่ใช้ไปเพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จของการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ในการผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจมาใช้ประโยชน์ในการวางแผน การดำเนินงาน ควบคุม ประเมินผลและตัดสินใจเลือกทางเลือกในการดำเนินธุรกิจ (กฤษพร อาษาศรี, 2529)

ฉะนั้นทุกองค์กรไม่ว่าจะมีขนาด ประเภท หรือสถานที่ตั้งอย่างไร จำเป็นต้นทุนมีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการที่ดีเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานขององค์กร การเติบโตและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งต้องเผชิญกับปัจจัยแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ โลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยี ทำให้องค์กรต้องมีแนวทางในการจัดการที่ทันสมัย เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ เพื่อให้เข้าใจแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ การพัฒนาการบัญชีต้นทุนเพื่อการบริหารนั้นเนื่องจากสภาพการแข่งขันทางการตลาดที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างและรูปแบบการบริหารให้ยืดหยุ่นตามสภาพการตลาดให้เกิดแนวคิดสำคัญของการบริหารยุคใหม่ (ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล, 2567) ผู้เขียนบทความจึงได้

นำเสนอวิธีการในการจัดการต้นทุนสำหรับการบริหารจัดการองค์กร เนื่องจากทุกองค์การต้องมีต้นทุนในการบริหารจัดการภายในองค์การ

แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการต้นทุน

1. ความหมายของคำว่า ต้นทุน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ว่าลักษณะของต้นทุนเป็นอย่างไร และเพื่อการสื่อสารข้อมูลทางการบัญชีให้แก่ผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับคำนิยามและความหมายของต้นทุน ซึ่งมีหลายลักษณะตามการจัดประเภทต้นทุนที่มีความแตกต่างกันและจะนำไปใช้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งจากการศึกษาเอกสารหรือหนังสือทางวิชาการ ได้มีผู้ให้ความหมายของบัญชีต้นทุนไว้ดังนี้

ไตรรงค์ สวัสดิกุล (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบัญชีต้นทุน หมายถึง การเก็บรวบรวม การจัดสรร การบันทึก และการจัดทำสรุปมูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียที่อาจอยู่ในรูปเงินสดทรัพย์สินอื่น การให้บริการหรือการก่อหนี้ หรือต้นทุน การทราบถึงต้นทุนจะช่วยให้ธุรกิจสามารถประเมินศักยภาพกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงาน

เบญจมาศ อภิสิทธิ์วิทยุ (2553) ได้ให้ความหมายว่า ต้นทุนหรือ Cost หมายถึง การวัดหน่วยเงินตราของทรัพยากรที่ถูกใช้ไปหรือสูญเสียไปเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2547 : 13-30) ได้อธิบายความหมายของต้นทุนว่า หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการ มูลค่านั้นจะต้องสามารถวัดได้เป็นหน่วยเงินตรา ซึ่งเป็นลักษณะลดลงในสินทรัพย์หรือเพิ่มขึ้นในหนี้ต้นทุนที่เกิดขึ้นอาจจะให้ประโยชน์ในปัจจุบันหรือในอนาคตก็ได้ เมื่อต้นทุนใดที่เกิดขึ้นแล้วและกิจการนำเอามาใช้ประโยชน์ไปทั้งสิ้นแล้ว ต้นทุนนั้นจะถือเป็นค่าใช้จ่าย (Expense) ดังนั้นค่าใช้จ่ายจึงหมายถึง ต้นทุนที่ได้ให้ประโยชน์และกิจการได้ใช้ประโยชน์ไปแล้วในขณะนั้น และสำหรับต้นทุนที่กิจการสูญเสียไป แต่จะให้ประโยชน์แก่กิจการในอนาคตเรียกว่า สินทรัพย์ (assets) เมื่อค่าใช้จ่าย (expense) คือต้นทุนที่ก่อให้เกิดรายได้ (Revenue) โดยปกติแล้วก็นำไปเปรียบเทียบกับรายได้ที่เกิดขึ้นในงวดเดียวกับเพื่อคำนวณกำไรสุทธิ (Profit) หรือขาดทุนสุทธิ (Loss) ซึ่งรายได้ก็จะหมายถึง ราคาขายของสินค้าและบริการคูณกับปริมาณหรือระดับของกิจกรรม

พัชนีจ เนาวพันธ์ (2555) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบัญชีต้นทุน หมายถึง กระบวนการในการวิเคราะห์ จำแนกรายการ บันทึกข้อมูลและกิจกรรมดำเนินงานต่างๆ ขององค์กรโดยเฉพาะกิจกรรมทางด้านการสร้างผลิตภัณฑ์และจัดทำเป็นรายงานทางการเงินในรูปแบบต่างๆ ตามความต้องการใช้

มนวิกา ผดุงสิทธิ์ (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบัญชีต้นทุน หมายถึง ระบบที่ทำหน้าที่ในการเก็บข้อมูลในระบบต้นทุนที่เกี่ยวกับต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการ ซึ่งข้อมูลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ทั้งในด้านการบัญชี การเงิน และการบัญชีบริหาร

สรุปได้ว่า ต้นทุน (Cost) หมายถึง มูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการ โดยวัดเป็นหน่วยเงินตรา ซึ่งเป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุด โดยสามารถแยกตามลักษณะงานได้สองกลุ่มใหญ่ คือ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์สินค้าหรือบริการ และต้นทุน เกี่ยวกับการบริหาร

2. วัตถุประสงค์ของบัญชีต้นทุน

ในการจัดทำบัญชีต้นทุนเป็นกระบวนการทางบัญชีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการบัญชีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) เป็นการจัดทำข้อมูลทางบัญชีเกี่ยวกับต้นทุนของการประกอบการดำเนินงาน ซึ่งต้นทุนกระบวนการธุรกิจประกอบด้วย ต้นทุนที่ประกอบด้วยต้นทุนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และต้นทุนเกี่ยวกับการบริหาร โดยข้อมูลของต้นทุนที่ผู้เกี่ยวข้องต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนการดำเนินงานเพื่อทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในอนาคต ให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเติบโตอย่างยั่งยืน เพื่อให้ทราบถึงต้นทุนขาย อันจะนำไปสู่การประเมินคุณค่าของผลิตภัณฑ์และราคาขาย ทำให้กิจการได้ทราบถึงกำไรขั้นต้น และผลดำเนินงานในรอบระยะเวลาหนึ่งๆ ว่ากิจการมีผลกำไรหรือขาดทุนอย่างไร ซึ่งข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากกับการตัดสินใจที่สำคัญทางการตลาด (กชกร เฉลิมกาญจนา, 2557) ดังนี้

1) การประเมินราคาขาย ซึ่งจะต้องครอบคลุมด้านต้นทุนการผลิตของแต่ละรายการ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และมูลค่าดังกล่าวนี้จะต้องสามารถทำให้ได้มาซึ่งกำไรตามเป้าหมาย

2) ในการคำนวณต้นทุนสินค้าหรือบริการในการขายสินค้าที่ขายจะเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารนำมาใช้ในการตัดสินใจในการกำหนดราคาสินค้าหรือบริการได้อย่างเหมาะสม

3) การใช้ในการวัดผลการดำเนินงานประจำงวด ในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และเป้าหมายสูงสุดคือกำไร จะต้องทราบต้นทุนที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่ต้นทุนประสิทธิภาพ การดำเนินงานให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าคุ้มทุน และสามารถมีผลกำไรให้กับกิจการให้เป็นอย่างดี และเพื่อให้สามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้อันจะนำมาซึ่งการบริหารจัดการองค์กร

4) ใช้ในการตั้งราคาสินค้าและบริการหากผู้บริหารทราบต้นทุนการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง จะทำให้สามารถกำหนดราคาได้อย่างเหมาะสมและสามารถแข่งขันกับผู้ประกอบการรายอื่นได้

5) ใช้ในการวางแผนการควบคุมการดำเนินธุรกิจ ข้อมูลต้นทุนในการดำเนินงานของกิจการใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจและประเมินผลการปฏิบัติงานใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน

ข้อมูลเพื่อการวางแผน การบริหารการดำเนินงาน การควบคุมกิจการต่างๆ ให้เป็นไปตามกรอบการปฏิบัติหน้าที่วางไว้ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมดำเนินงานและตัดสินใจดำเนินงานในเรื่องต่างๆ ให้สามารถทำได้ง่ายขึ้น จะเห็นได้ว่าข้อมูลด้านต้นทุนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการบริหารจัดการที่ดี และการดำเนินงานที่มีความต้องการจะพัฒนาผลงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ดวงมณี โกมารทิตี (2553 : 5-6) ได้อธิบายถึงวัตถุประสงค์และขอบเขตบัญชีต้นทุนว่า การบัญชีต้นทุนเป็นการคำนวณต้นทุนสินค้าและหรือบริการ ซึ่งจะนำไปคำนวณต้นทุนขายในงบกำไรขาดทุน และติราคาต้นทุนของคงเหลือในงบทั้งงบทำกำไรขาดทุนและงบดุลเป็นงบการเงินที่กิจการทำขึ้นเพื่อเสนอต่อบุคคลและหน่วยงานภายนอก แต่ปรากฏว่าข้อมูลดังกล่าวไม่เพียงพอสำหรับผู้บริหารภายใน ซึ่งต้องการต้นทุนไปเพื่อวางแผนควบคุมและตัดสินใจ จึงมีการออกแบบการบัญชีต้นทุน

3. ประโยชน์ของบัญชีต้นทุน

การบัญชีต้นทุนนับเป็นเครื่องมือที่สำคัญในทางเศรษฐกิจ ผู้ใช้ข้อมูลทางบัญชี ซึ่งแบ่งออกเป็นผู้ใช้ภายนอก ได้แก่ นักลงทุน เจ้าหนี้ ผู้ให้สินเชื่อ หน่วยงานของรัฐ และผู้ใช้ข้อมูลทางการบัญชีภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน ข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยจะนำไปใช้ประโยชน์ของผู้บริหารในการตัดสินใจ ได้แก่ การบัญชี การเงิน บัญชีต้นทุนและบัญชีบริหาร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการหรือหน้าที่ของผู้บริหารในการดำเนินธุรกิจ การตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด และก่อให้เกิดประโยชน์เชิงเศรษฐกิจสูงสุด และสร้างความสามารถในการแข่งขัน ดังนั้นการบัญชีต้นทุนจึงมีความสำคัญต่อการรับรู้รายได้ของกิจการ และที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจนั้น การบัญชีต้นทุน ยังใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจ 4 ด้าน ของผู้บริหาร (พรธณิภา รอดวรรณะ, 2560) ประกอบด้วย

1) ด้านการวางแผน คือ กระบวนการของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยการบัญชีเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การวางแผนและวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยการบัญชีเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้การวางแผนได้รับผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลต้นทุนในอดีต อนาคต เพื่อการวางแผนควบคุมการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากในการสะสมข้อมูลด้านต้นทุนและการจัดทำรายงานนั้น จะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลทางการเงินที่จะสามารถมาเป็นข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจทางเลือกในอนาคต เพื่อปรับปรุงกระบวนการในการใช้ทรัพยากรดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด นั่นคือมีต้นทุนที่เหมาะสม และประหยัดที่สุด (เบญจมาศ อภิสิทธิ์ธิญญ, 2560)

2) ด้านการจัดการองค์กร คือ การแบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้มีความชัดเจน ลดความซ้ำซ้อน เพื่อให้การดำเนินงานเกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงาน ลดระยะเวลา ลดปริมาณทรัพยากรที่จะสูญเสีย เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด ดังนั้นข้อมูล

ต้นทุนและฝ่ายงานจะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการดำเนินฝ่ายต่างๆ ในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถหาข้อมูลต้นทุนไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการดำเนินงาน

3) ด้านการควบคุม คือ ข้อมูลที่ต้นทุนกำหนดตามแผนงบประมาณ ได้มาจากการวิเคราะห์หรือข้อมูลในอดีตที่ผ่านมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของผู้บริหาร ให้เป็นไปตามแผนหรือการนำต้นทุนในอดีตมาเป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการควบคุมงานในอนาคต ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นโดยต้นทุนจริงสามารถมาเปรียบเทียบกับต้นทุนงบประมาณ เพื่อหาความแตกต่างซึ่งผู้บริหารต้องวิเคราะห์และพิจารณาถึงสาเหตุที่ผลต่างเกิดขึ้น ทำให้ทราบถึงข้อผิดพลาดหรือจุดบกพร่องในการดำเนินงาน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเหตุการณ์ ที่ไม่พึงประสงค์ได้ทันเวลาและนำไปประกอบการวางแผนต่อไป

4) ด้านการตัดสินใจ คือ ข้อมูลจากบัญชีต้นทุนใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูล และใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจของผู้บริหารด้านต่างๆ เช่น การพิจารณาในการกำหนดราคาขาย การตัดสินใจเกี่ยวกับการรับคำสั่งซื้อพิเศษ การประเมินราคาค่าสั่งซื้อในระยะยาว การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประสมการขาย เมื่อมีเงื่อนไขจำกัดด้านทรัพยากร การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อยกเลิกเมื่อมีเงื่อนไขจำกัดของทรัพยากร การตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานต่อหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือการยกเลิกแผนงาน การเปลี่ยนแปลงแทนอุปกรณ์ เครื่องจักรใหม่ การผลิตต่อหรือขาย ณ จุดแยกออก ดังนั้นเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ของผู้บริหารในการตัดสินใจในกรณีต่างๆ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุดซึ่งจะเป็นข้อมูลทั้งที่เป็นเชิงปริมาณ และคุณภาพประกอบการตัดสินใจ (เบญจมาศ อภิสิทธิ์ภิญโญ, 2553)

2. การบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) การพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วควบคู่ไปกับสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น เป็นแรงผลักดันที่ทำให้องค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องพยายามหาแนวทางจะสร้างความแตกต่าง เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความสำเร็จภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างรุนแรง โดยพยายามบริหารต้นทุนให้ต่ำสุด ข้อมูลทางการบัญชีต้นทุนได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญในการดำเนินงาน

4. ประเภทของต้นทุนการผลิต

สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์ (2557 : 13-30) ได้จำแนกประเภทของต้นทุนไว้ดังนี้

1. จำแนกต้นทุนตามลักษณะส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์

ส่วนประกอบของต้นทุนที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือผลิตภัณฑ์แต่ละชนิด (Cost of a manufactured product) ก็จะประกอบด้วยวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต ซึ่งพิจารณาในด้านทรัพยากรที่เป็นส่วนประกอบของสินค้า

1.1 วัตถุดิบ (Material) วัตถุดิบนับว่าเป็นส่วนประกอบสำคัญของการผลิตสินค้า หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปโดยทั่วไป ซึ่งต้นทุนเกี่ยวกับการใช้วัตถุดิบในการผลิตสินค้าอาจจะถูกแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) วัตถุดิบทางตรง (Direct materials) หมายถึง วัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตและสามารถ

ระบุได้อย่างชัดเจนว่าใช้ผลิตสินค้าชนิดใดชนิดหนึ่งในปริมาณและต้นทุนเท่าใด รวมทั้งเป็นวัตถุดิบส่วนใหญ่ที่ใช้ในการผลิตสินค้านั้นๆ และ (2) วัตถุดิบทางอ้อม (Indirect materials) หมายถึง วัตถุดิบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยทางอ้อมกับการผลิตสินค้า แต่ไม่ใช่วัตถุดิบหลักหรือวัตถุดิบส่วนใหญ่ โดยปกติแล้ววัตถุดิบทางอ้อมอาจจะถูกเรียกว่า วัสดุโรงงาน ซึ่งจะถือเป็นค่าใช้จ่ายการผลิตชนิดหนึ่ง

1.2 ค่าแรงงาน (Labor) หมายถึง ค่าจ้างและผลตอบแทนที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือคนงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้า ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ค่าแรงงานทางตรง (Direct labor) หมายถึง ค่าแรงงานต่างๆ ที่จ่ายให้แก่คนงานหรือลูกจ้างที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูปโดยตรง รวมทั้งเป็นค่าแรงงานที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับค่าแรงงานอ้อมในการผลิตสินค้าหน่วยหนึ่งๆ และจัดเป็นค่าแรงงานส่วนสำคัญในการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป และ (2) ค่าแรงงานทางอ้อม (Indirect labor) หมายถึง ค่าแรงงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าสำเร็จรูปที่ใช้ในการผลิตสินค้า ซึ่งค่าแรงงานทางอ้อมเหล่านี้จะเป็นส่วนหนึ่งของค่าใช้จ่ายการผลิต

1.3 ค่าใช้จ่ายการผลิต (Manufacturing Overhead) หมายถึง แหล่งรวบรวมค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนการผลิต ซึ่งนอกเหนือจากวัตถุดิบทางตรง ค่าแรงงานทางตรง เช่น วัตถุดิบทางอ้อม ค่าใช้จ่ายการผลิตทางอ้อมอื่นๆ

2. การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต การจำแนกต้นทุนเหล่านี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการวางแผนและควบคุมมากกว่าจำแนกเพื่อการคำนวณต้นทุนของสินค้าและบริการ การจำแนกต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต จำแนกได้ 2 ชนิดคือ

2.1 ต้นทุนข้างต้น (Prime costs) หมายถึง ต้นทุนรวมระหว่างวัตถุดิบทางตรงและค่าแรงงานทางตรง เป็นต้นทุนที่มีจำนวนมากเมื่อเทียบกับต้นทุนการผลิตทั้งหมด แต่อย่างไรก็ตามในยุคปัจจุบันการผลิตในธุรกิจบางแห่งมีการใช้เครื่องจักรมากขึ้น ทำให้ต้นทุนค่าแรงทางตรงลดลงในลักษณะเช่นนี้ ต้นทุนขั้นต้นก็จะมีค่าสำคัญเมื่อเทียบกับต้นทุนแปรสภาพ

2.2 ต้นทุนแปรสภาพ (Conversion cost) หมายถึง ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการแปรสภาพและเปลี่ยนรูปแบบจากวัตถุดิบทางตรงให้กลายเป็นสินค้าสำเร็จรูป ต้นทุนการแปรสภาพ จะประกอบด้วยค่าแรงทางตรง และค่าใช้จ่ายการผลิต จากที่กล่าวมาแล้วก็คือ เมื่อกิจการมีการลงทุนในเครื่องจักรมากขึ้น ค่าเสื่อมราคาค่าซ่อมบำรุงเมื่อจัดเป็นค่าใช้จ่ายการผลิต ก็จะมีจำนวนมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นในปัจจุบันสำหรับธุรกิจที่มีการใช้เทคโนโลยีสูง ก็จะทำให้มีความสำคัญกับต้นทุนแปรสภาพมากกว่าต้นทุนขั้นต้น

3. การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับของกิจกรรม ซึ่งการจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับของกิจกรรมนี้ บางครั้งเรียกว่าการจำแนกต้นทุนตามพฤติกรรมของต้นทุน (cost behavior) ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นการวิเคราะห์ของจำนวนต้นทุนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามปริมาณการผลิต หรือระดับของกิจกรรมที่เป็นตัวผลักดันให้เกิดต้นทุน (Cost driver) ในการผลิตทั้งที่เกี่ยวข้องกับการ

วางแผน การควบคุม การประเมิน และการวัดผลการดำเนินงาน การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับของกิจกรรม สามารถที่จะจำแนกต้นทุนได้ 3 ชนิด คือ ต้นทุนผันแปร ต้นทุนคงที่ ต้นทุนผสม อย่างไรก็ตามแนวคิดในการจำแนกต้นทุนที่อยู่ในช่วงต้นทุนที่มีความหมายต่อการตัดสินใจ (Relevant range) ดังต่อไปนี้

3.1 ต้นทุนผันแปร (Variable costs) หมายถึง ต้นทุนที่จะมีต้นทุนรวมเปลี่ยนแปลงไปตามสัดส่วนของการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมหรือปริมาณการผลิต ในขณะที่ต้นทุนต่อหน่วยจะคงที่เท่ากันทุก ๆ หน่วย โดยทั่วไปต้นทุนแปรผันนี้ สามารถที่จะควบคุมได้โดยแผนกหรือหน่วยงานที่ทำให้เกิดต้นทุนการแปรผันนั้น ในเชิงการบริหารนั้น ต้นทุนการแปรผันจะเข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร อย่างเช่น การกำหนดราคาสินค้าของกิจการก็ต้องให้ครอบคลุมทั้งส่วนที่เป็นต้นทุนผันแปรและต้นทุนคงที่ทั้งหมด

3.2 ต้นทุนคงที่ (Fixed costs) คือ ต้นทุนที่มีพฤติกรรมคงที่ หมายถึง ต้นทุนรวมที่มีได้เปลี่ยนแปลงไปตามระดับของการผลิตในช่วงของการผลิตระดับหนึ่ง แต่ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยก็จะเปลี่ยนแปลงในทางลดลงถ้าปริมาณการผลิตเพิ่มมากขึ้น

3.3 ต้นทุนผสม (Mixed cost) หมายถึง ต้นทุนที่มีลักษณะของต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร รวมอยู่ด้วย ในช่วงของการดำเนินกิจกรรมที่มีความหมายต่อการตัดสินใจ โดยต้นทุนผสมนี้แบ่งได้ออกเป็น 2 ชนิด คือ (1) ต้นทุนกึ่งผันแปร (Semi variable costs) หมายถึง ต้นทุนที่จะมีต้นทุนส่วนหนึ่งคงที่ทุกระดับกิจกรรม และมีต้นทุนอีกส่วนหนึ่งจะผันแปรไปตามระดับของกิจกรรม และ (2) ต้นทุนเชิงขั้น (Step cost) หรือต้นทุนกึ่งคงที่ (Semifixed) หมายถึง ต้นทุนที่มีจำนวนคงที่ ณ ระดับกิจกรรมหนึ่งและจะเปลี่ยนไปคงที่ในอีกระดับกิจกรรมหนึ่ง

4. การจำแนกต้นทุนตามความสัมพันธ์กับหน่วยของต้นทุน ซึ่งสามารถระบุได้ 2 ชนิด โดยพิจารณาตามความสามารถที่จะระบุได้ว่าต้นทุนใดเป็นต้นทุนของงานใด แผนกใด หรือเขตการขายใด

4.1 ต้นทุนทางตรง (direct cost) หมายถึง ต้นทุนที่ฝ่ายบริหารสามารถที่จะระบุได้ว่าต้นทุนใดเป็นของต้นทุนใด (cost object)

4.2 ต้นทุนทางอ้อม (indirect cost) หมายถึง ต้นทุนร่วม (common cost) ที่เกิดขึ้นโดยที่ไม่สามารถระบุได้ว่าเกิดจากหน่วยต้นทุนใด โดยปกติแล้วต้นทุนทางอ้อมนี้จะถูกแบ่งสรรให้แก่หน่วยต้นทุนต่างๆ ด้วยเทคนิควิธีในการจัดสรรต้นทุน (allocation techniques) ซึ่งโดยทั่วไปต้นทุนเกี่ยวกับการผลิตนั้น ต้นทุนทางอ้อมก็หมายถึงค่าใช้จ่ายของการผลิตสินค้า

5. การจำแนกต้นทุนตามหน้าที่งานในสายการผลิต การดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมต่างๆ มักจะประกอบด้วยแผนกต่างๆ จำนวนมาก ในสายการผลิตสินค้าเราสามารถที่จะจำแนกต้นทุนของแผนกต่างๆ ออกเป็น 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

5.1 ต้นทุนแผนกผลิต (cost of production departments) หมายถึง ต้นทุนต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานของเครื่องจักร คนงาน และค่าใช้จ่ายต่างๆที่เกิดขึ้นในแผนกสินค้าของกิจการ

5.2 ต้นทุนแผนกบริการ (cost of service departments) หมายถึง ต้นทุนต่างๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง โดยแผนกต่างๆ เหล่านี้ทำหน้าที่ในด้านการบริการให้แก่แผนกอื่น

แนวคิดการบริหารจัดการองค์กร

การทำความเข้าใจความหมายของคำว่า “management” ควรเริ่มต้นจากความหมายพื้นฐาน ได้แก่ ความหมายของคำว่า “การจัดการ” (management) กับคำว่า “การบริหาร” (administration) เนื่องจากในบริบทของการจัดการเห็นว่าคำทั้งสองมีความหมายแตกต่างกันและผิดไปจากความหมายเดิมที่เคยเข้าใจกัน (เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556)

ตามพจนานุกรมฉบับอ็อกฟอร์ด (Oxford Dictionary) ได้ให้นิยามว่า “การบริหาร” หมายถึง “การกระทำเกี่ยวกับการบริหาร” ซึ่งตามความหมายดังกล่าว หมายถึง การจัดการกิจกรรมทางการบริหาร สิ่งและการและควบคุมการบริหาร ใช้หรือกระทำทางการบริหาร ขณะเดียวกันได้นิยามว่า “การจัดการ” หมายถึง “การกระทำ ควบคุมการกระทำกิจกรรมด้วยตนเอง หรือรับผิดชอบหน้าที่ด้วยตนเอง” รากศัพท์ละตินของคำทั้งสองต่างกัน รากศัพท์ของ “การบริหาร” มาจากคำว่า “minor” ต่อมากลายเป็น “ministrare” หมายถึง รับใช้ (to serve) ภายหลังจึงหมายถึง “การปกครอง” (to govern) ส่วนรากศัพท์ของ “การจัดการ” มาจากคำว่า “manus” หมายถึง “ควบคุมด้วยตนเอง” ความแตกต่างของคำทั้งสองอยู่ที่ความหมายของคำว่า “รับใช้” ของการบริหาร กับคำว่า “ควบคุม” หรือ “ได้รับผลลัพธ์” ของการจัดการ จากคำนิยามดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหาร เป็นการทำตามคำสอนและให้บริการ ส่วนการจัดการ เกี่ยวข้องกับการบรรลุผลลัพธ์และความรับผิดชอบต่อผู้บริหารที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ ดังกล่าว (Hughes, 2012) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การบริหาร มีความหมายเพียงการทำตามคำสอนหรือนโยบาย ส่วนการจัดการ นอกจากทำตามคำสอนหรือนโยบายแล้ว ยังเน้นที่เป้าหมาย คือมุ่งให้เกิดผลลัพธ์และมีความรับผิดชอบต่อ

1. ความหมายของคำว่าการบริหารจัดการองค์กร

สมภพ กระจับทุกษ์ (2559) กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์กร คือ การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยองค์การและบุคคลที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งเป็นผู้บริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับนั้นไม่ได้มาจากพรสวรรค์เพียงอย่างเดียว แต่สามารถฝึกฝนได้

เอกชัย เอกขุนฤทธิ์ (2556) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการองค์กร คือ กระบวนการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อที่จะก่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ดลยา ไชยวงศ์ (2562) ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการองค์การ หมายถึง กระบวนการบริหารกลุ่มบุคคลที่อยู่ในองค์การ หรือธุรกิจเดียวกัน ให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การได้ด้วยกัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์การ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยหน้าที่ในการบริหารจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การชี้นำ และการควบคุมองค์การ

ศิริ ถิธาสนา (2557) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการองค์การ ว่า เป็นกิจกรรมสำคัญของกลุ่มคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อได้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์จัดกระบวนการบริหารและการจัดการ

จากความหมายของนักวิชาการที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารจัดการองค์การ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ

การบริหารองค์การเปรียบเหมือนกุญแจสำคัญที่จะนำพาองค์การผ่านอุปสรรคปัญหาต่างๆ ไปสู่ความสำเร็จโดยอาศัยทักษะ และความสามารถของผู้บริหารในการพัฒนาองค์การ ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการองค์การ เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารควรปฏิบัติ และนำพาบุคลากรทุกระดับให้เดินตามนโยบายขององค์การด้วยความหนักแน่น และสร้างความเป็นหนึ่งเดียวแก่องค์การ เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

แนวคิดกระบวนการบริหารองค์การ POSDCRoRB ของ Gulick and Urwick (1973) เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร สร้างกลไกและโครงสร้างให้กับองค์การ จัดเตรียมบุคลากรที่มีความชำนาญต่างกันให้อยู่ในแผนกที่เหมาะสมกับองค์การ บุคลากรรู้หน้าที่ และผู้บริหารสามารถบริหารองค์การและสั่งการได้อย่างมีประสิทธิภาพ วางกรอบการทำงานให้องค์การเพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร ส่งเสริมการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันภายในองค์การ ประกอบด้วย 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง วางแผนเพื่อให้เกิดการทำงานออกไปได้อย่างกว้างขวาง โดยกำหนดขอบข่ายงานและคาดคะเนผลที่อาจเกิดขึ้นมาได้ เมื่อได้กระทำไปจนประสบผลสำเร็จ รวมทั้งการกำหนดวิธีการที่จะดำเนินงานให้สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามลักษณะและประเภทของงาน การวางแผนจึงเป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างรอบครอบอาศัยความร่วมมือจากหลายๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ทั้งในระบบงานที่มีแบบแผนที่ถูกต้อง สามารถที่จะนำไปใช้ได้และสามารถที่จะบอกทิศทางได้อย่างแน่นอน

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การสร้างแนวทางที่แน่นอนเพื่อให้เกิดโครงสร้างที่มีระบบ อันเป็นแนวทางที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ซึ่งจะออกมาในรูปการแบ่งสรรหน้าที่การแบ่งงานตามแต่ละแผนก แต่ละฝ่ายเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การได้ทำงานตามหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย และเป็นการจำแนกความรับผิดชอบของแต่ละคน แต่ละแผนกเพื่อให้เกิดความง่ายในผลการตรวจสอบต่อการปฏิบัติงาน ในการจัดแบ่งหน้าที่การงานนี้เป็นเรื่องสำคัญของการบริหารงานอย่างหนึ่ง เพราะผู้บริหารจะต้องเลือกแผนการจัดการบริหารให้ถูกต้องกับสภาพสิ่งแวดล้อม ถูกต้องตามระบบการเมือง ถูกต้องตามประเพณีนิยม ถูกต้องตามกฎหมายข้อบังคับเท่าที่สังคมได้วางเอาไว้ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจเลือกว่า การบริหารขององค์การควรจะใช้วิธีการรวมอำนาจ หรือการกระจายอำนาจ จะใช้วิธีการจัดการองค์การแบบแนวดิ่งหรือแนวนอน จะใช้กระบวนการหมู่พวก หรือกระบวนการความถนัด หรือความสามารถของแต่ละคน

3. การจัดบุคลากรปฏิบัติงาน (Staffing) หมายถึง การนำบุคลากรทั้งหมดในการองค์การมากำหนดหน้าที่ไว้อย่างแน่นอน เพื่อให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองหรือบุคคลอื่น ซึ่งต้องทำงานร่วมกันภายใต้เงื่อนไขที่กำหนดไว้ เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีอยู่ในองค์การจะต้องได้รับการพิจารณาให้ได้รับการฝึกฝนอยู่เสมอ เพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติงานที่ดีและถูกต้องตามหลักวิชาการในสาขานั้นๆ ซึ่งการฝึกอบรมดังกล่าวไม่ได้เป็นเรื่องเฉพาะของบุคลากรที่ร่วมงานในระดับรอง หรือในระดับต่ำเพียงเท่านั้น แต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องได้รับการอบรมด้วยอยู่เสมอเพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามหลักวิชาการ และเกี่ยวข้องกับหลักการตนเอง

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากการตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ และเป็นการกำหนดแนวทางความคิดให้ชัดเจนในกิจกรรมเฉพาะอย่างหรือในกิจกรรมทั่วไป เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เห็นทิศทางของการปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางให้กับผู้ร่วมงานก็เป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน ถ้าหากกำหนดทิศทางที่สั่งการมาจากเบื้องบน เพียงแต่อย่างเดียว โดยไม่มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้กำหนดทิศทาง ซึ่งการกำหนดหน้าที่การงานจะต้องปฏิบัติต่อเนื่องกันโดยการอาศัยการตัดสินใจของบุคคลเป็นหลักสำคัญ

5. การประสาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร ซึ่งเป็นหน้าที่ที่สำคัญอีกข้อหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับกระบวนการบริหารทั้งหมด การร่วมมือของผู้ร่วมงานทุกระดับและผู้บริหารจะสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ขึ้นมาได้นั้น เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่จะทำให้การบริหารงานขององค์การดำเนินไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ จึงถือได้ว่าความร่วมมือระหว่างองค์การเดียวกันเป็นสิ่งที่การบริหารต้องการมากที่สุด เพื่อสร้างความเข้าใจภายในองค์การ การทำงานมีความต่อเนื่อง เพื่อการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การจัดเก็บข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การเพื่อเป็นหลักฐานสำหรับผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน หัวหน้างานแต่ละระดับรับรู้หลักฐานในการพิจารณาดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การหนึ่งๆ มีความจำเป็นในการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะ

เป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น องค์การในปัจจุบันจะแบ่งแยกแผนกต่างๆ ออกเป็นจำนวนมาก เพื่อให้สะดวกต่อการบริหารงาน องค์การในปัจจุบันจะแบ่งแยกแผนงานต่างๆ ออกเป็นจำนวนมากเพื่อให้สะดวกต่อการบริหารงานและเป็นการกระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบให้กับผู้บริหารแต่เพียงคนเดียว

7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณเพื่อนำมาใช้จ่ายในแต่ละแผนงาน / ส่วนงาน / โครงการ งบประมาณถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะเป็นการบริหารงานขององค์การได้ก็ตามหากขาดเงินแล้ว จะทำให้เกิดเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง การเก็บรักษาเงินก็เช่นเดียวกัน มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำหน้าที่การเงินจะต้องได้รับการศึกษาฝึกอบรมเป็นการเฉพาะด้าน ปัจจุบันการจัดการ ด้านงบประมาณจะเน้นไปในเรื่องการจัดทำงบประมาณเท่านั้น ส่วนข้อบกพร่องที่สำคัญของการจัดสรรงบประมาณคือ การไม่ได้เน้นถึงเรื่องการควบคุม การใช้งบประมาณนั้นๆ ซึ่งทุกองค์การจะต้องมีหน่วยงานที่เป็นส่วนควบคุมผู้ใช้จ่ายเงินให้ใช้อย่างถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ และวิธีการปฏิบัติ

3. ความสำคัญของการบริหารจัดการองค์การ

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2558) ได้เสนอความสำคัญของการบริหารองค์การ ดังนี้

1. การบริหารจัดการองค์การ เป็นสิ่งที่ช่วยในการสนับสนุนความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากการบริหารจัดการองค์การนั้นเป็นงานที่ผู้บริหารใช้เครื่องมือในการกำหนดว่าใครจะทำอะไร ใครจะอยู่แผนกไหน ใครจะต้องรับผิดชอบและรายงานต่อใคร ซึ่งการบริหารจัดการองค์การนั้นเสมือนกำหนดว่าจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการบริหารจัดการองค์การนั้นยังรวมถึงกลไกการประสานงานกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง เช่น การประสานงานระหว่างแผนกการผลิตกับแผนกการขาย ซึ่งอาจเป็นในกรณีที่แผนกผลิตต้องติดต่อขอข้อมูลกับฝ่ายก่อนว่า สินค้าที่ผลิตขึ้นมานั้นการตอบกลับของลูกค้าเป็นอย่างไร ถ้าฝ่ายขายบอกว่าได้รับการตอบรับจากลูกค้าอย่างมาก ซึ่งข้อมูลที่ได้มาแผนกผลิตก็จะสามารถวางแผนได้ว่าควรผลิตได้ในปริมาณเท่าใด

2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เนื่องจากองค์การทุกองค์การ จะต้อง มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ซึ่งประสิทธิภาพนั้น จะกล่าวถึงในเรื่องการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เพื่อให้้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนในเรื่องของประสิทธิผล กล่าวได้ว่าเป็นความพยายามขององค์การในการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ คือ ประสิทธิผลซึ่งการที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลได้นั้น ไม่ได้มองในมุมของการใช้ทรัพยากรหรือคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเท่านั้น แต่ยังเน้นไปที่จะทำอย่างไร ให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้

3. ช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เนื่องจากการบริหารจัดการองค์การเป็นการกำหนดว่า ในองค์การใดองค์การหนึ่งควรแบ่งออกเป็นกี่ตำแหน่ง เมื่อมีการแบ่งแผนกแล้วในแต่ละขั้นตอนต่อไปจะเป็นเรื่องของการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ เช่น ใครอยู่แผนกไหน หน้าที่งานคืออะไร เป็นใคร ผู้รับผิดชอบหรือใครเป็นผู้บังคับบัญชาในแผนกนั้น ซึ่งผลดีก็คือ ผู้บริหารสามารถมอบหมายงานได้ง่ายขึ้น

4. การบริหารจัดการองค์การที่ดี ช่วยให้ผูปฏิบัติงานทำงานตามความถนัดหรือตามความเหมาะสม เช่น จากการบริหารองค์การ องค์การจะต้องมีการแบ่งแผนกงาน และจัดคนลงไปทำงานในแต่ละแผนก ซึ่งจัดคนไปในแต่ละแผนกนั้น ผู้บริหารควรคำนึงถึงความรู้ความสามารถและประสบการณ์ เพื่อจัดคนให้เหมาะสมกับงาน ถ้าผู้บริหารสามารถจัดคนให้เหมาะสมกับงาน องค์การก็จะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการทำงานนั้น

4. ระบบการบริหารจัดการ (Management system)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554 : 87-88) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการองค์การ เป็นเครื่องมือที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อจัดการในเรื่องประเมิณผลการปฏิบัติงาน การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลง การประสานงาน และการตัดสินใจ แต่ละเรื่องดังกล่าวอธิบายได้ดังนี้

1) การประเมิณผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นเครื่องมือของผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน กระบวนการที่ใช้คือการติดตามผล (Monitoring) การทบทวนแก้ไข (Review) การวิเคราะห์ผลงานว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร รวมทั้งวิเคราะห์ว่ากรณีที่ล้มเหลว ทำไมจึงล้มเหลว ทั้งนี้เพื่อใช้เป็นเครื่องชี้แนะให้เห็นแนวทางในการแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงงานให้ก้าวหน้าทั้งปัจจุบันหรืออนาคต การประเมิณผลการปฏิบัติงานดังกล่าวอาจเหมาะกับลักษณะของงานประจำจะเป็นการประเมินว่าการปฏิบัติงานเป็นอย่างไร โดยมุ่งเน้นประสิทธิผลในขั้นตอนกระบวนการ แต่ถ้าเป็นงานที่เป็นโครงการ งานพัฒนา งานแก้ไข ปัญหาจำเป็นต้องเพิ่มความถี่ในการประเมิณผลงานเนื่องจากทำให้ทราบถึงความบกพร่อง หรือส่อจะล้มเหลวจะได้แก้ไข ป้องกันได้ทัน อย่างไรก็ตาม การประเมิณผลงานมีความแตกต่างกันทั้งในแง่ของปรัชญาและกระบวนการปฏิบัติงาน กล่าวคือ การประเมิณผลงานจะมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จของงาน ซึ่งจะไม่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่นิยมใช้ในการประเมิณผลการปฏิบัติงาน

2. การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับเหตุการณ์ในอนาคต ส่วนใหญ่การปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินการในแง่ของการปรับโครงสร้าง การสร้างทัศนคติ การพัฒนาทักษะ ความรู้ และความชำนาญ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการปรับตัวจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาวขององค์การได้

3. การประสานงาน เพื่อมิให้ขัดแย้งในกระบวนการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานทุกขั้นตอนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้งหรือเพื่อช่วยบรรเทาหรือแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในที่ทำงาน

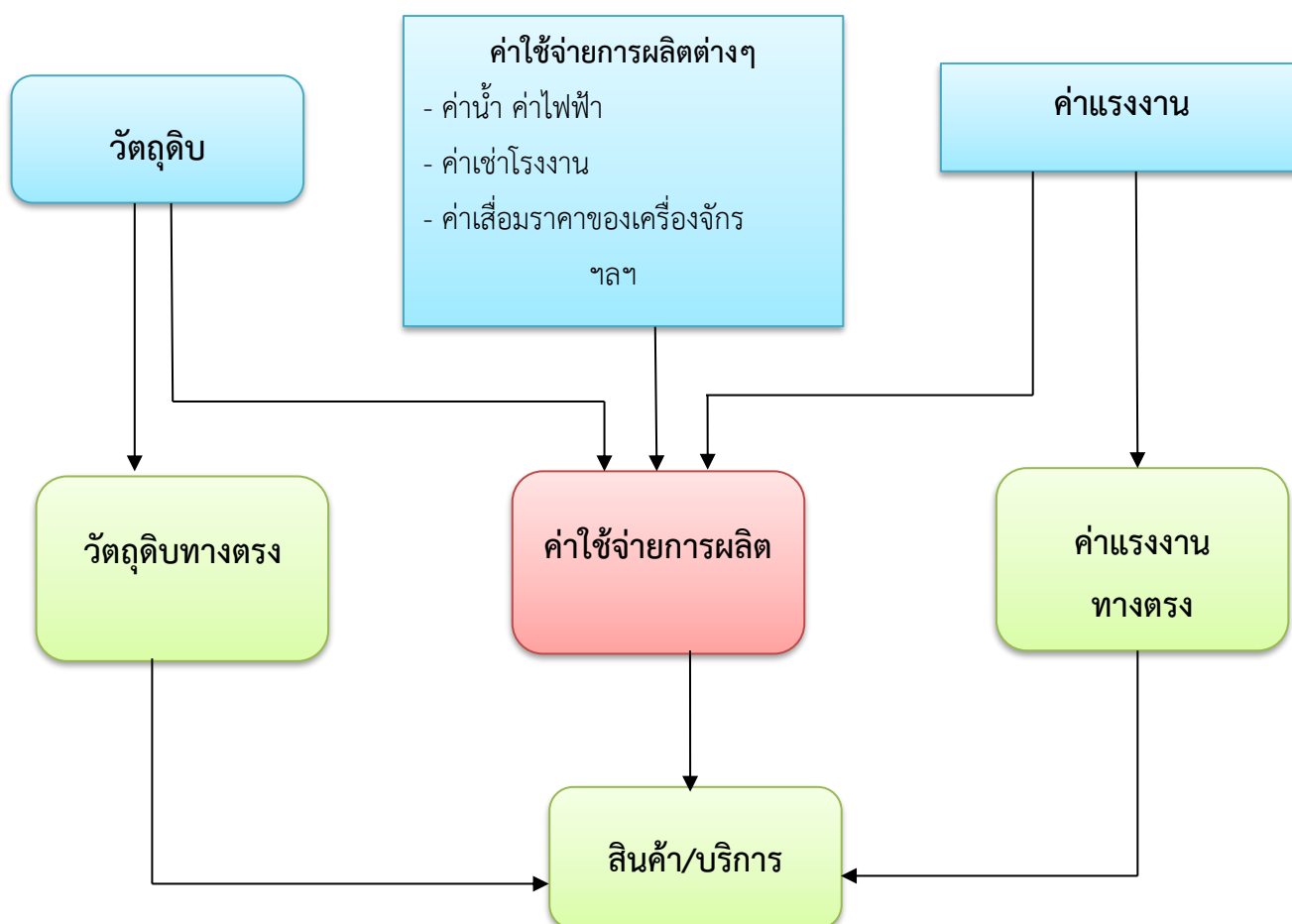
4. การควบคุม เมื่อพิจารณาความหมายแล้วจะได้ภาพที่ติดลบโดยเฉพาะสังคมประชาธิปไตย แต่ในการบริหารงานนั้นการควบคุมอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดสมดุลในการใช้ทรัพยากรขององค์กร จะเป็นวิธีการที่ดี หลายคนยังเข้าใจผิดว่าการควบคุมเป็นการบั่นทอนอำนาจในการตัดสินใจ การเข้าใจเช่นนี้ถือว่า ยังไม่เข้าใจความหมายการควบคุมอย่างแท้จริง เพราะการควบคุมจะมุ่งเน้นไปที่กระบวนการทำงานหรือการใช้ทรัพยากร แต่ถ้าเป็นนโยบายจะปล่อยให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่โดยยึดกรอบวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ การควบคุมมิได้มีนัยความหมายว่าต้องให้คนควบคุมเสมอไป หากแต่มีความหมายถึงความถึงการมีระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ระบบที่ได้มาตรฐาน เช่น อาจใช้โปรแกรมสำเร็จรูปควบคุมก็ได้

5. การตัดสินใจ (Decision-making) ระบบการตัดสินใจต้องกำหนดให้ชัดเจน การตัดสินใจมีอยู่สองระดับ คือ ระดับนโยบายซึ่งจะมีความซับซ้อนและละเอียดอ่อน สองระดับปฏิบัติ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเพื่อต้องการสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ปฏิบัติสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

ดังนั้นการที่จะสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินผลงานได้ดีเพียงใดขึ้นอยู่กับการจัดระบบดังกล่าวข้างต้นได้ดีเพียงใดเช่นกัน และการจะจัดวางระบบได้นั้น องค์ประกอบพื้นฐานคือ ความรู้ในเรื่องนั้นๆ และความรอบรู้ในกิจการนั้นๆ เช่น ผู้ที่จะวางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากจะมีความรู้ในหลักวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว ยังต้องมีความเข้าใจในงานขององค์กรนั้นด้วย หรือผู้ที่จะออกแบบของค์การให้สามารถในการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับเหตุการณ์ในอนาคต ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ทั้งในกิจการขององค์กร และเข้าใจในสภาพแวดล้อมขององค์กร ตลอดจนรู้ทันคู่แข่ง เป็นต้น

องค์ความรู้ใหม่

การจัดทำบัญชีต้นทุนเป็นกระบวนการทางบัญชีที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ข้อมูลสำหรับการวางแผนการบัญชีเพื่อใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนการบัญชีต้นทุน (Cost Accounting) เป็นการจัดทำข้อมูลทางการเงินเกี่ยวกับต้นทุนของผู้ประกอบการ ต้นทุนกระบวนการธุรกิจ ประกอบด้วย ต้นทุนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และต้นทุนเกี่ยวกับการบริหาร โดยข้อมูลของต้นทุนที่ผู้เกี่ยวข้องต้องใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนดำเนินงานเพื่อทำการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในอนาคต เป็นไปด้วยดีโดยที่ยังยืน ให้ทราบถึงต้นทุนขาย ที่จะนำไปสู่การประเมินคุณค่าของผลิตภัณฑ์และราคาขาย ทำให้กิจการได้ทราบถึงกำไรขั้นต้น และผลดำเนินงานในรอบระยะเวลาหนึ่ง ว่ากิจการมีผลกำไรหรือขาดทุนอย่างไร และข้อมูลต้นทุนต่อหน่วยมีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างมากกับการตัดสินใจที่สำคัญทางการตลาด สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



สรุป

ต้นทุน (Cost) เป็นมูลค่าของทรัพยากรที่สูญเสียไปเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการวัดเป็นหน่วยเงินตรา เป็นต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุด โดยแยกตามลักษณะงานสองกลุ่ม คือ ต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการ และต้นทุนการบริหาร วัตถุประสงค์บัญชีต้นทุน ประกอบด้วย การประเมินราคาขาย การใช้ในการวัดผลการดำเนินงานประจำงวด ใช้ในการตั้งราคาสินค้าและบริการ และวางแผนการควบคุมการดำเนินธุรกิจ ประโยชน์ของบัญชีต้นทุน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์กร ด้านการควบคุม และด้านการตัดสินใจ จำแนกต้นทุนออกเป็น 1) ต้นทุนตามลักษณะส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ 2) ต้นทุนตามความสำคัญและลักษณะของต้นทุนการผลิต 3) ต้นทุนตามความสัมพันธ์กับระดับของกิจกรรม 4) ต้นทุนตามความสัมพันธ์กับหน่วยของต้นทุน และ 5) ต้นทุนตามหน้าที่งานในสายการผลิต การบริหารจัดการองค์กร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคล ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้ต้นทุนการบริหารต่ำสุด

เอกสารอ้างอิง

- กชกร เฉลิมกาญจนา. (2557). *การบัญชีการบริหาร*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดวงมณี โกมารทัต. (2553). *การบัญชีต้นทุน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไตรรงค์ สวัสดิกุล. (2559). *การบัญชีเพื่อการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรพงศ์ ประดิษฐ์กุล. (2567). ทฤษฎีองค์การและการจัดการสมัยใหม่. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2567. แหล่งที่มา: <https://www.thaiprint.org/2020/12/vol128/knowledge128-03/กรุงเทพมหานคร: สมาคมการพิมพ์ไทย>.
- เบญจมาศ อภิสิทธิ์ปัญญา. (2553). *การบัญชี 1*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซีเอ็ด ยูนิเคชั่น จำกัด.
- เบญจมาศ อภิสิทธิ์ปัญญา. (2560). *กลยุทธ์การบริหารต้นทุนเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทธรรมนิติ.
- ประเวศน์ มหารัตนสกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- พรรณนิภา รอดวรรณะ. (2560). *การบัญชีต้นทุนหลัก*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พินิจ เนาวพันธ์. (2555). *การบัญชีเพื่อการบริหารธุรกิจ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- มนวิกา ผดุงสิทธิ์. (2556). *การบัญชีต้นทุน*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2558). *การบริหารการพัฒนา*. กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2556). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ข้อเสนอแนะผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์. (2557). *การบัญชีเพื่อการจัดการและบริหารต้นทุน*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด.
- เอกชัย เอกขุนทด. (2556). *การจัดองค์การ*. ออนไลน์. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2567. แหล่งที่มา: <https://www.gotoknow.org/posts/518309> Books.
- Gulick, L. and Urwick, J. (1973). *Paper on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Hughes, Owen E. (2012). *Public management and administration*. 4th ed. New York: Palgrave Macmillan.

ภาคผนวก

Appendix

คำแนะนำสำหรับผู้เขียนบทความ Advice for Article Writers

1. ส่วนประเภทของบทความที่ลงตีพิมพ์ในวารสาร

1.1 บทความพิเศษ (Special Article) บทความทางวิชาการพิเศษ ที่เสนอเนื้อหาความรู้วิชาการอย่างเข้มข้น 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/1ehMHBWPrsJCaqDhBnNQfRIHuw-_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/1ehMHBWPrsJCaqDhBnNQfRIHuw-_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) ระยะขอบกระดาษบน 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) ต้องเป็นรายการที่มีการอ้างอิงไว้ในเชิงบรรณานุกรม 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 Sarabun 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 ประติบัติ (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. *เอกสารประกอบการประชุมการประสานงานชุมชน*. 25 พฤศจิกายน 2550. โรงแรมณานิมิตร. กรุงเทพมหานคร: พิสูจน์การพิมพ์.

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). Etnical 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 Besuty of Wonmen in Theravada Philosopy. *Nebraska Symposium on Motivation : voll. 38. Perspectives on Motivation*. 18 July 2000. Lincoln. USA: University of Nebraska Prees.

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:

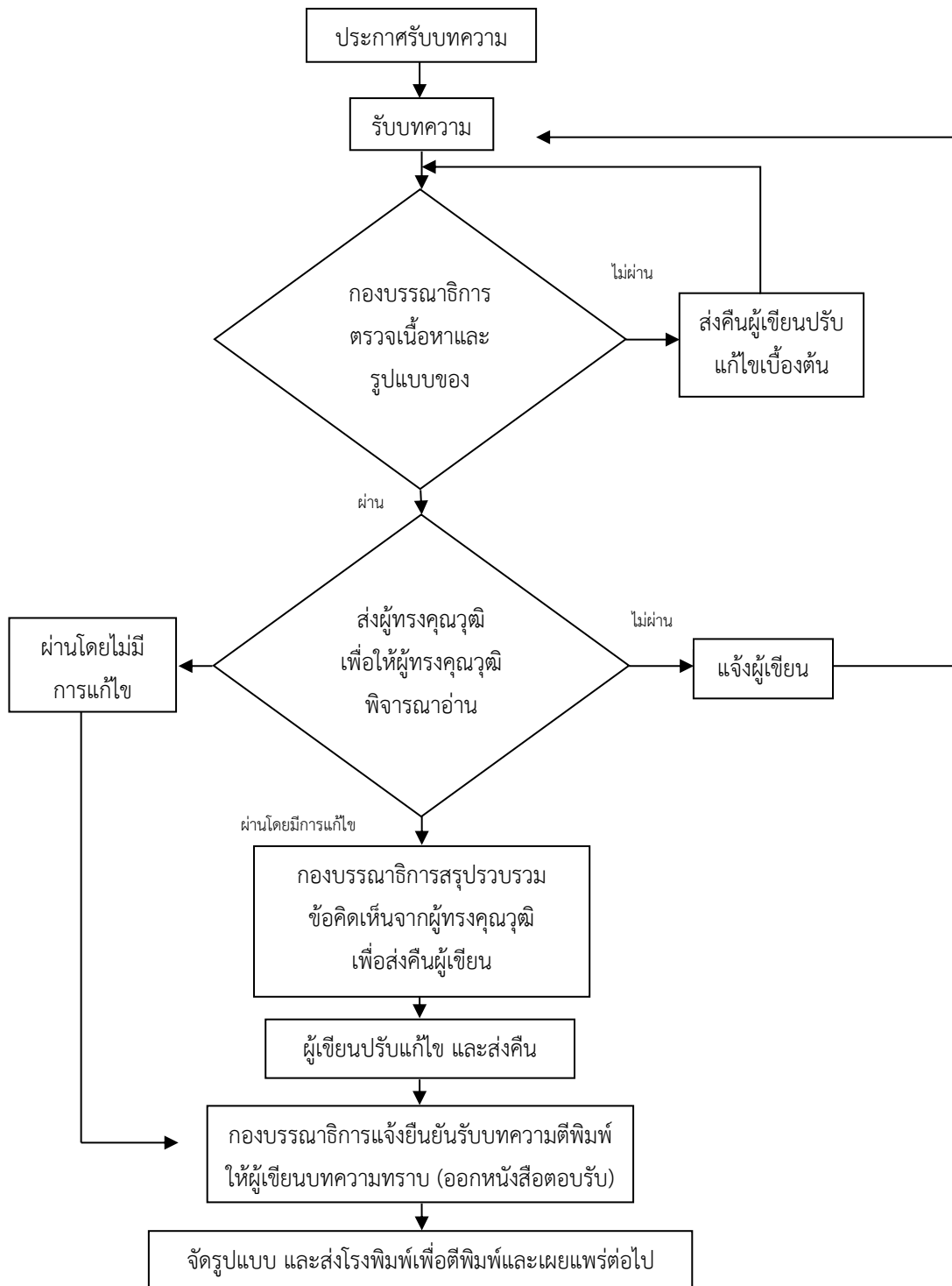
E-mail:

Tel.:

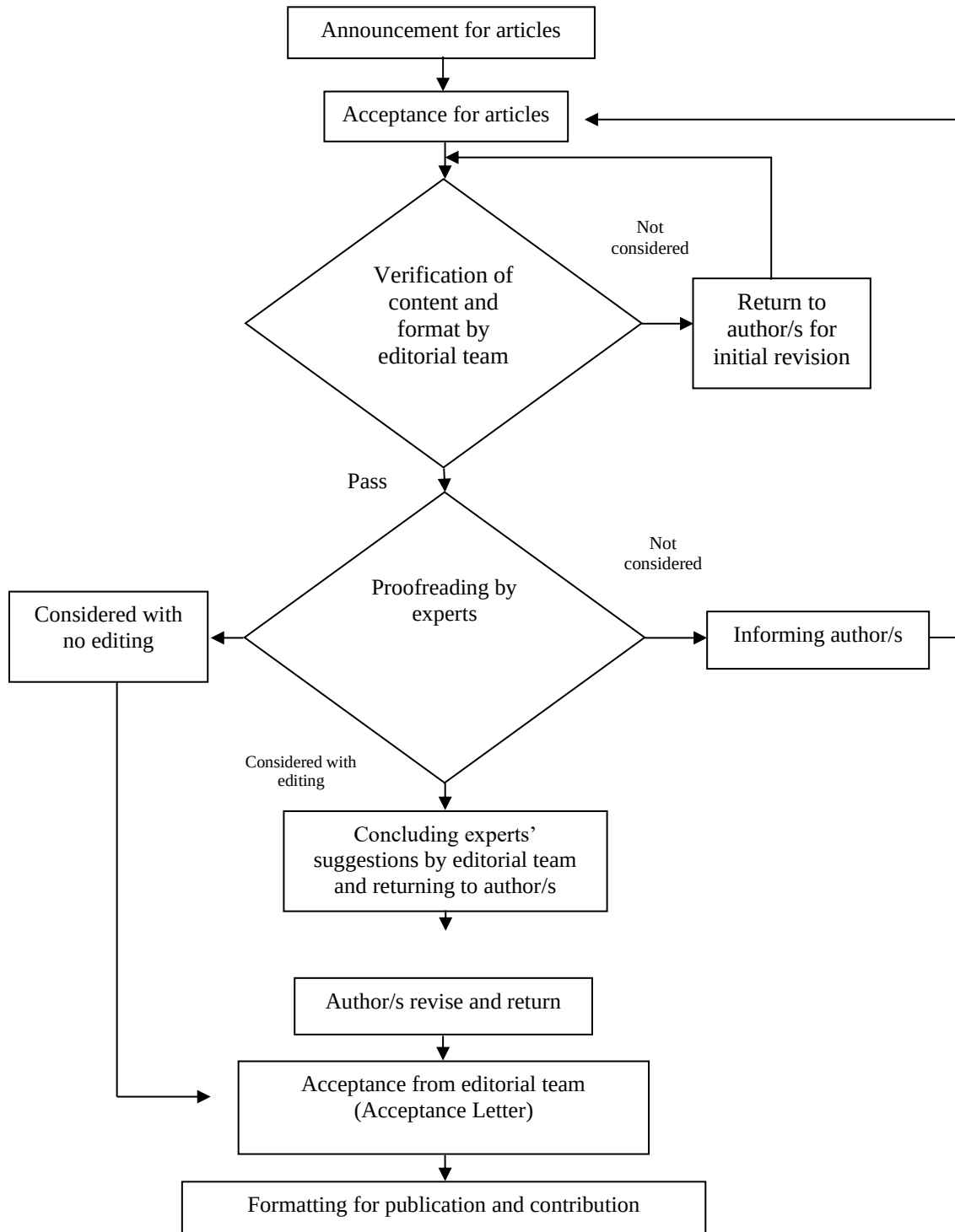
Note: both main and co-author are required to sign; supposing there are more authors, you can add more under the 2nd name of co-author

รูปแบบการตีพิมพ์

Journal of Sustainable Social Development



Publication Format of Journal of Sustainable Social Development



ตัวอย่างการจัดพิมพ์บทความ

ระบุหมายเลขไว้ด้านบนขวา (16 pt)

1 นิ้ว

← 1 นิ้ว

→ 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	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	

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 หรือการบิดเบือนหรือการเลือกข้อมูล/การค้นหาโดยอคติ)
11. ไม่ควรอ้างอิงถึงบทความที่ถูกเพิกถอนใด ๆ เว้นแต่ข้อความที่อ้างอิงจะอ้างอิงถึงขั้นตอนการยกเลิก 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 ตนเองอาจมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้นิพนธ์ที่ทำให้ไม่สามารถให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างอิสระได้ ผู้ประเมินบทความควรแจ้งให้บรรณาธิการวารสารทราบและปฏิเสธการประเมินบทความนั้นๆ

3. ผู้ประเมินบทความ ควรประเมินบทความในสาขาวิชาที่ตนมีความเชี่ยวชาญ โดยพิจารณาความสำคัญของเนื้อหาในบทความที่มีต่อสาขาวิชานั้นๆ คุณภาพของการวิเคราะห์ และความเข้มข้นของผลงานหรือระบุผลงานวิจัยที่สำคัญๆ และสอดคล้องกับบทความที่กำลังประเมิน แต่ผู้เขียนบทความไม่ได้อ้าง

ถึง 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