

การพัฒนารูปแบบและกลไกการเสริมสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ: กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts

สันติ เลื่อนหมาน, ศิริพร ทองนวลจันทร์, ภัทรา สหะวีริยะ, ลักษณ์า ฉันทัง, ธนาพงศ์ ไชยริย์, สาวิตรี วงษ์นุ่น, อัสมา ส่งเสริม, พิกุล แซ่เจิน, นูร์ไลลา ยูแม และ เรวัต รัตนกาญจน์*

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี 94000

(*อีเมลผู้ประพันธ์บรรณกิจ: rewat.r@psu.ac.th)

Received: 14 December 2025, Revised: 2 February 2026, Accepted: 4 February 2026, Published: 10 February 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยเชิงปฏิบัติการครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบและกลไกการเสริมสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยนำเสนอ กรณีศึกษาการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ในบริบทของสำนักงานบริหารคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ การวิจัยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการร่วมกับการพัฒนาระบบ (Action Research and System Development) ดำเนินการกับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 43 คน ระหว่างปี พ.ศ. 2562-2563 โดยใช้กลไกการดำเนินงานบูรณาการวงจรคุณภาพ PDCA แผนพัฒนารายบุคคล (IDP) และโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลประกอบด้วย แบบประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดภาระงาน (TOR) และแบบสอบถามความพึงพอใจต่อการให้บริการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์แนวโน้ม ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ส่งผลให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งจำนวนผลงานประกอบการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเพิ่มขึ้นจาก 1 เรื่องในปี พ.ศ. 2562 เป็น 6 เรื่องในปี พ.ศ. 2563 ขณะเดียวกัน ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการให้บริการอยู่ในระดับดีเยี่ยม (ค่าเฉลี่ย 4.72 จาก 5.00) ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts เป็นรูปแบบและกลไกที่มีประสิทธิภาพในการเสริมสร้างศักยภาพและวัฒนธรรมการพัฒนารูปแบบของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์กร; บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ; แผนพัฒนารายบุคคล; โมเดล 70:20:10; วงจรคุณภาพ

Development of a Model and Mechanisms for Strengthening Academic Support Staff: A Case Study of the HUSO 5 Smarts Conceptual Framework

Santi Senman, Siriporn Tongnuanchan, Patra Sahaviriya, Lakkana Chunthing, Thanarphong Chairee, Sawitree Wongnoon, Assama Songserm, Pikun Sae-Jane, Nurlaila Yumae and Rewat Ratanakarn *

Faculty of Humanities and Social Sciences, Prince of Songkla University Pattani Campus, Muang, Pattani 94000, Thailand

(*Corresponding author's e-mail: rewat.r@psu.ac.th)

Abstract

This action research aimed to develop a model and mechanisms for strengthening academic support staff through a case study of the application of the HUSO 5 Smarts conceptual framework within the Administrative Office of the Faculty of Humanities and Social Sciences, Prince of Songkla University. The study employed an action research design combined with system development and involved 43 academic support staff members over the period 2019-2020. The operational mechanisms integrated the PDCA quality cycle, Individual Development Plan (IDP), and the 70:20:10 learning and development model. Research instruments included performance evaluations based on Task and Responsibility Indicators (TOR) and a service satisfaction questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics and trend analysis. The findings indicate that the implementation of the HUSO 5 Smarts conceptual framework led to a marked improvement in overall work performance, particularly in terms of career advancement. The number of academic works submitted for promotion increased from one in 2019 to six in 2020, while the overall level of service satisfaction was rated as excellent (mean score = 4.72 out of 5.00). These findings demonstrate that the HUSO 5 Smarts conceptual framework constitutes an effective model and mechanism for enhancing the capabilities of academic support staff and for fostering a sustainable culture of continuous development within higher education organizations.

Keywords: Organization development; Academic support staff; Individual development plan; 70:20:10 model; PDCA cycle

บทนำ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการจัดการเรียนการสอน งานวิจัย หรือบริการวิชาการ เพราะเป็นกลุ่มบุคลากรที่ช่วยดำเนินงานเบื้องหลังให้ภารกิจเหล่านั้นสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (บุษบงค์ วงษ์พันทา, 2560) ดังเช่น คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี มีวิสัยทัศน์จะเป็นคณะชั้นนำ ที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับอาเซียน การบรรลุวิสัยทัศน์นี้อาจเกิดขึ้นได้ หากปราศจากบุคลากรสายสนับสนุนที่มีศักยภาพสูงคอยสนับสนุนงานในทุกด้าน งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนอย่างต่อเนื่องมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพขององค์กรการศึกษา เช่น การศึกษาของ มาริษา อนันทรวัน และ โชติ บดีรัฐ (2564) พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยมีความต้องการพัฒนาตนเองสูง โดยเฉพาะการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านความรับผิดชอบ จริยธรรม และความทุ่มเทในการทำงาน (ทัศนีย์ รัตนวงศ์แข, 2567) การที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองเช่นนี้ สะท้อนให้เห็นถึงบทบาทและคุณค่าของบุคลากรสายสนับสนุนว่าเป็น “ฟันเฟือง” ที่ต้องเสริมสร้างให้มีความรู้และทักษะพร้อมรับต่อภารกิจที่ท้าทายยิ่งขึ้นขององค์กรการศึกษาในปัจจุบัน

อย่างไรก็ตาม ในช่วงก่อนปี พ.ศ. 2562 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของหลายองค์กร รวมถึงคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ยังขาดระบบที่เป็นรูปธรรมและบูรณาการ แต่ละหน่วยงานหรือฝ่ายงานดำเนินการ “ต่างคนต่างทำ” และไม่มีแนวทางหรือมาตรการที่ชัดเจนร่วมกันในการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร แม้บางหน่วยงานจะได้นำกระบวนการบริหารคุณภาพ PDCA มาใช้ในงานบุคคล แต่ก็ยังไม่ได้ถูกต่อยอดให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่ชัดเจนต่อการพัฒนาทักษะและความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรโดยรวม ผลลัพธ์คือเกิดปัญหาประสิทธิภาพในการทำงานลดลงและบุคลากรบางส่วนขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง การศึกษาในอดีตชี้ให้เห็นปัญหาคล้ายกัน เช่น บุษบงค์ วงษ์พันทา (2560) พบว่าแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง แม้ภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก แต่หากพิจารณารายด้านจะพบว่าการทำงานพัฒนา

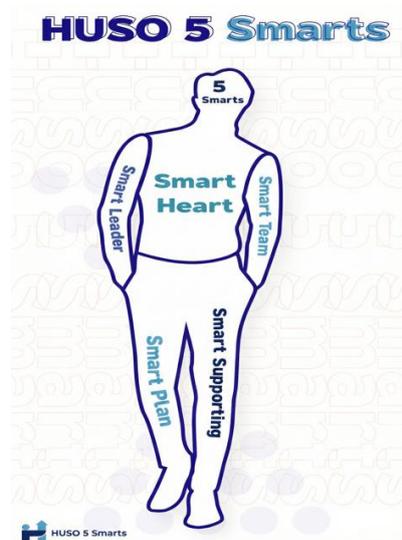
บุคลากรด้านการฝึกอบรมและศึกษาดูงานอยู่ในระดับปานกลาง และโอกาสในการลาศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน ข้อมูลนี้สะท้อนว่าที่ผ่านมามีองค์กรยังให้น้ำหนักกับการพัฒนาบุคลากรผ่านการปฏิบัติงานจริง หรือการฝึกอบรมระยะสั้น มากกว่าการสร้างโอกาสในการเพิ่มพูนวุฒิ หรือความก้าวหน้าทางการศึกษา เมื่อการพัฒนาศักยภาพไม่เป็นระบบและขาดทิศทางที่ชัดเจน ย่อมส่งผลให้บุคลากรบางส่วนไม่เห็นโอกาสเติบโตในสายงานของตน และเกิดภาวะถดถอยด้านแรงจูงใจ ดังที่งานวิจัยของ ทัศนีย์ รัตนวงศ์แข (2567) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายสนับสนุนต้องการโอกาสพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอย่างมาก การขาดโอกาสเหล่านี้ อาจทำให้บุคลากรสายสนับสนุนไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ และรู้สึกไม่ผูกพันกับองค์กรเท่าที่ควร

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ได้ริเริ่มพัฒนารูปแบบการดำเนินงานที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุน อาศัยหลักการบริหารคุณภาพ PDCA เป็นกรอบแนวคิดในการขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นวงจร การใช่วงจรคุณภาพ PDCA ในการพัฒนาบุคลากรโดยการวางแผน-ดำเนินการ-ตรวจสอบ-ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบและเกิดการพัฒนาไม่รู้จบ (สพธร เพชรวิโรจน์ชัย, 2564) แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ที่เน้นการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือสำคัญ (คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา และ คณะอนุกรรมการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา, 2563) เมื่อประยุกต์ใช้กับการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล วงจรคุณภาพ PDCA จะช่วยให้สามารถกำหนดแผนพัฒนาทักษะหรือความรู้เฉพาะทางของแต่ละบุคคลได้ชัดเจน จากนั้นดำเนินการฝึกอบรม/พัฒนา ตรวจสอบผลลัพธ์ และปรับปรุงแผนต่อไปอย่างเป็นระบบ ตัวอย่างเช่น หากต้องการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษหรือทักษะคอมพิวเตอร์ของบุคลากร ก็สามารถวางแผนการฝึกอบรมหรือกิจกรรมเสริมทักษะ แล้วนำวงจรคุณภาพ PDCA มาทดลองปฏิบัติ ตรวจสอบผล และปรับใช้จริงในวงกว้างต่อไป ผลลัพธ์ที่ได้คือบุคลากรมีศักยภาพสูงขึ้น ทำงานผิดพลาดลดลง และองค์กรก็บรรลุ

เป้าหมายได้อย่างมั่นคงยิ่งขึ้น (สทร พชรวิโรจน์ชัย, 2564) นอกจากนี้ การนำเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนารายบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่ง IDP คือ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ที่จัดทำขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา เพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาของบุคลากรคนนั้นให้สอดคล้องกับเป้าหมายสายอาชีพของตนเองและเป้าหมายขององค์กร ถือเป็นแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงความต้องการของบุคคลเข้ากับทิศทางของหน่วยงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2560) IDP มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อนและเสริมสร้างจุดแข็งของพนักงาน โดยกระบวนการจัดทำ IDP จะดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เน้นการสื่อสารสองทางระหว่างหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการวางแผนพัฒนาความก้าวหน้าร่วมกัน และมีการติดตามให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่องตลอดปี (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ุ, 2560) นอกจากนี้ การนำหลักการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรตามโมเดล 70:20:10 มาเป็นกรอบแนวคิดในการออกแบบกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยโมเดลการเรียนรู้ชี้ว่า 70% ของการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเกิดจากการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และการลงมือปฏิบัติงานจริง (Experiential Learning) ในหน้าที่งานประจำหรือโครงการที่ได้รับมอบหมายที่ท้าทาย 20% เกิดจากการเรียนรู้ผ่านผู้อื่น เช่น การได้รับคำปรึกษาแนะนำหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน (Coaching/Mentoring & Feedback) และอีก 10% สุดท้ายมาจากการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ เช่น

การเข้ารับการอบรมสัมมนาและการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (ศศิมา สุขสว่าง, 2563) การจัดสรรสัดส่วนการพัฒนาตามโมเดลนี้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองจากงานที่แท้จริงและการได้รับคำแนะนำควบคู่ไปกับการอบรม ซึ่งหลายองค์กรมองว่าเป็นแนวทางที่ช่วยให้การเรียนรู้และพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน (HREX.asia, 2019)

จากเครื่องมือในการพัฒนาดังกล่าว คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้พัฒนารูปแบบการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนที่เรียกว่า กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการในการขับเคลื่อนบุคลากรและองค์กร ได้แก่ (1) Smart Plan-การวางแผนพัฒนารายบุคคลที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน IDP (2) Smart Team-การทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็ง ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับตั้งแต่การคิดวางแผน การตัดสินใจ ไปจนถึงการปฏิบัติและประเมินผลร่วมกัน (3) Smart Leader-ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งของผู้บริหารหน่วยงาน ในการเป็นที่เลี้ยงและที่ปรึกษาคอยชี้แนะเส้นทางความก้าวหน้าให้บุคลากร (4) Smart Supporting-ระบบสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร เทคโนโลยี หรือกระบวนการภายในที่เอื้อต่อการทำงานอย่างราบรื่น และ (5) Smart Heart-การสร้างจิตใจที่รักและผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ผ่านวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการบริการประทับใจ รวดเร็ว โปร่งใส และมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามค่านิยมที่ร่วมกันยึดถือ โดยสามารถนำเสนอเป็นโมเดลดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดล HUSO 5 Smarts

แนวคิด HUSO 5 Smarts ทำหน้าที่เป็นกรอบบูรณาการด้านการพัฒนาบุคลากรที่ครอบคลุมทั้งมิติการวางแผนรายบุคคล การเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการกระตุ้นแรงจูงใจภายในให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กรอบแนวคิดดังกล่าวสะท้อนมุมมองของ มาริษา อนันทรารวัน และ โชติ บศิริรัฐ (2564) ที่เสนอว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนให้เกิดผลอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องดำเนินการแบบองค์รวม โดยควรครอบคลุมการส่งเสริมการศึกษาต่อการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ การออกแบบหลักสูตรอบรมที่สอดคล้องกับบริบทงานจริง รวมถึงการจัดทำคู่มือปฏิบัติงานและการพัฒนาระบบพี่เลี้ยง (Coaching/Mentoring) เพื่อให้บุคลากรได้รับการช่วยเหลือแก้ไขปัญหาอย่างทันที่ในระหว่างปฏิบัติงาน

เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างรอบด้านภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเติบโตทางวิชาชีพ ย่อมเกิดความรู้สึกรักผูกพัน ภูมิใจในบทบาทของตน และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ อันสะท้อนผ่านการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม “บริการประทับใจ ฉับไว ทุกขั้นตอน นำองค์กรสู่ความสำเร็จ” ขององค์กร ผลลัพธ์ที่ปรากฏคือบุคลากรสายสนับสนุนมีทัศนคติเชิงบวกต่อบทบาทหน้าที่ของตน ตระหนักถึงคุณค่าของงานในความสำเร็จร่วมขององค์กร เปิดรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งลักษณะดังกล่าวได้กลายเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และช่วยขับเคลื่อนคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ให้ก้าวหน้าอย่างมั่นคง สอดคล้องกับแนวคิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องที่ชี้ว่าการพัฒนานั้นเป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด เมื่อบุคลากรทุกระดับร่วมแรงกันสร้างวงจรการเรียนรู้และนวัตกรรมในองค์กร (สทธร เพชรวิโรจน์ชัย, 2564)

การดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพบุคลากรตามกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts อาศัยวงจรคุณภาพ PDCA แผนพัฒนารายบุคคล และโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อน โดยเริ่มจากการร่วมกันกำหนดเป้าหมายการพัฒนาที่สอดคล้องกับตัวชี้วัดภาระงาน และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของคณะ จากนั้นดำเนินการพัฒนาตามแผน IDP ที่ได้รับการสนับสนุนด้วยเครื่องมือและกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การจัดการความรู้ในองค์กร (KM) การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และการเรียนรู้

จากประสบการณ์จริงในงานประจำ กระบวนการดังกล่าวช่วยยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ และเอื้อต่อการทบทวนผลการดำเนินงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง แต่เมื่อพิจารณาในภาพรวมของแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่ยังคงดำเนินการในลักษณะกิจกรรมเฉพาะด้านหรือการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว ขาดกรอบการดำเนินงานที่เป็นระบบและบูรณาการ ไม่สามารถเชื่อมโยงการพัฒนาบุคคลเข้ากับเป้าหมายขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งงานศึกษาหลายชิ้นยังสะท้อนว่า แม้บุคลากรสายสนับสนุนจะมีความต้องการพัฒนาศักยภาพและความก้าวหน้าในสายอาชีพสูง แต่ยังคงขาดความชัดเจนในการเปลี่ยนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ให้เป็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เช่น ผลงานทางวิชาการหรือนวัตกรรมที่สามารถใช้ประกอบการประเมินความก้าวหน้าในสายงาน ช่องว่างดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการพัฒนารูปแบบและกลไกการเสริมสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีลักษณะเป็นระบบ เชื่อมโยงการบริหารจัดการคุณภาพ การพัฒนารายบุคคล และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงเข้าด้วยกันอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น งานวิจัยนี้จึงมุ่งพัฒนารูปแบบและกลไกการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts เพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว และนำไปสู่การยกระดับศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อพัฒนารูปแบบและกลไกการเสริมสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการผ่านการนำเสนอกรณีศึกษาการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts
2. เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินงานและกลไกการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts โดยบูรณาการวงจรคุณภาพ PDCA แผนพัฒนารายบุคคล และโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10
3. เพื่อประเมินผลลัพธ์ของการดำเนินงานตามกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ในด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และคุณภาพการให้บริการของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตามกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts เป็นการดำเนินการบนฐานการบูรณาการแนวคิด ทฤษฎี และโมเดลที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล ประกอบด้วย วงจรคุณภาพ PDCA แผนพัฒนารายบุคคล โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 และการจัดการความรู้ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วงจรคุณภาพ PDCA

วงจรคุณภาพของ Deming หรือ PDCA (Plan Do Check Act) เป็นเครื่องมือพื้นฐานและเป็นรากฐานที่ใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Quality Improvement) ซึ่งถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคคลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา

Plan (การวางแผน) ในบริบทของ HUSO 5 Smarts คือการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล โดยอิงจาก TOR/OKR และสมรรถนะที่ต้องการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการเปลี่ยนจากการทำงานที่ไม่มีทิศทางเป็นการทำงานที่มีเป้าหมายชัดเจน (Smart Plan)

Do (การดำเนินการ) คือการนำแผน IDP ไปสู่การปฏิบัติผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับโมเดล 70:20:10 เช่น การจัดการความรู้ (KM) การสอนงาน (Coaching) และการอบรมเฉพาะด้าน

Check (การตรวจสอบ) คือการวัดผลและติดตามความก้าวหน้าตาม IDP และผลการปฏิบัติงานตาม TOR/OKR ซึ่งเป็นการตรวจสอบอย่างเป็นระบบ ต่างจากในอดีตที่การประเมินอาจขาดความต่อเนื่อง

Act (การปรับปรุง) คือการนำผลการประเมินมาทบทวน ปรับปรุงแผน IDP และกระบวนการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง

การใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นการยืนยันว่ากรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ไม่ใช่โครงการที่ทำแล้วจบไป แต่เป็นกรอบแนวคิดการทำงานที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นแนวคิดหลักของการจัดการองค์กรสมัยใหม่

แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)

เป็นกลไกที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเติบโตในสายอาชีพ การพัฒนา IDP มีความเชื่อมโยงกับแนวคิด Competency-Based HRM โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสามารถ (Competency) ของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (บุญส่ง ลีละชาติ, 2559)

มิติเชิงกลยุทธ์ IDP ทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายองค์กร (Vertical Alignment) ทำให้บุคลากรเข้าใจว่าการพัฒนาทักษะส่วนตัวจะช่วยให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ได้อย่างไร

มิติเชิงแรงจูงใจ การที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาตนเองจะช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ (Smart Heart) ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) และนำไปสู่การลดอัตราการลาออกของบุคลากรที่มีคุณภาพ

โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10

โมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างสมดุล โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในสถานการณ์ทำงาน (Workplace Learning) เป็นหลัก โมเดลดังกล่าวถูกนำเสนอครั้งแรกโดย Morgan McCall และคณะ จาก Center for Creative Leadership (CCL) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมิได้เกิดจากการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการผสมผสานแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายอย่างเหมาะสม (บริษัท พีเพิล แวลู โซลูชัน โพรไวเดอร์ จำกัด, 2563)

สัดส่วนร้อยละ 70 หมายถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การเผชิญปัญหา และการแก้ไขสถานการณ์ในการทำงาน ซึ่งช่วยเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจโดยตรง สัดส่วนร้อยละ 20 เป็นการเรียนรู้ผ่านการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานร่วมกับผู้อื่น การให้คำปรึกษา การเป็นที่เลี้ยง และการเรียนรู้จากเครือข่ายวิชาชีพ ขณะที่สัดส่วนร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้จากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ การอบรมเชิงทฤษฎี หรือหลักสูตรเฉพาะด้าน ทั้งนี้ การนำโมเดล 70:20:10 มาประยุกต์ใช้ช่วยให้การพัฒนาบุคลากรเกิดความต่อเนื่อง เชื่อมโยงกับการทำงานจริง และนำไปสู่การยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ที่ยั่งยืน โดยสามารถนำเสนอแนวทางการ

ประยุกต์ใช้ HUSO 5 Smarts กับโมเดลการเรียนรู้และพัฒนา
70:20:10 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การประยุกต์ใช้ HUSO 5 Smarts กับโมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10

องค์ประกอบ	สัดส่วนการเรียนรู้	การประยุกต์ใช้ใน HUSO 5 Smarts	ความสำคัญต่อการพัฒนา
70% Experiential Learning	70%	การมอบหมายงานที่ท้าทาย การปรับปรุงกระบวนการ โครงการนวัตกรรม	สร้างทักษะปฏิบัติ และความเข้าใจในบริบทการทำงานจริง
20% Learning by Others	20%	การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP)	พัฒนาทักษะทางสังคม (Soft Skills) และการถ่ายทอดองค์ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) (Smart Leader, Smart Team)
10% Formal Learning	10%	HUSO Smart Office In-House Training การอบรมวิชาชีพ	สร้างความรู้พื้นฐาน และทฤษฎีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 1 การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ร่วมกับโมเดลการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 แสดงให้เห็นถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงควบคู่กับการเรียนรู้เชิงสังคมและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการอย่างสมดุล ในสัดส่วนร้อยละ 70 ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง (Experiential Learning) กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ได้นำมาใช้ผ่านการมอบหมายงานที่ท้าทาย การปรับปรุงกระบวนการ และการดำเนินโครงการนวัตกรรม ส่งผลให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะการปฏิบัติงานจริง ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และความเข้าใจในบริบทของงานอย่างลึกซึ้ง ในสัดส่วนร้อยละ 20 ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านผู้อื่น (Learning by Others) พบว่ามีการส่งเสริมกลไกการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การสอนงาน (Coaching) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และการจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice: CoP) ภายใต้บทบาทของ Smart Leader และ Smart Team ช่วยพัฒนาทักษะทางสังคม การทำงานเป็นทีม และการถ่ายทอดองค์ความรู้ฝังลึกภายในองค์กร ขณะที่สัดส่วนร้อยละ 10 เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ (Formal Learning) ผ่านการอบรมภายใน และการฝึกอบรมวิชาชีพภายใต้โครงการ HUSO Smart Office In-House Training ซึ่งช่วยเสริมสร้างความรู้พื้นฐานและทฤษฎีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมการบูรณาการ HUSO 5

Smarts กับโมเดล 70:20:10 ช่วยให้การพัฒนาบุคลากรเกิดความเชื่อมโยงกับการทำงานจริง และนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างรอบด้านและยั่งยืน

ทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management: KM)

KM เป็นองค์ประกอบสำคัญของ Smart Supporting ภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts โดยมีเป้าหมายในการเก็บรวบรวม จัดการ และถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการสร้างคุณค่าและนวัตกรรม KM ถูกนำมาใช้ผ่านกลไกหลักสามรูปแบบ ได้แก่

1. Action Learning การเรียนรู้จากการทำงานจริงและแก้ปัญหา

2. Coaching/Mentoring การถ่ายทอดความรู้จากรุ่นสู่รุ่น (Explicit to Tacit Knowledge)

3. Community of Practice (CoP) การรวมกลุ่มของบุคลากรที่มีความสนใจร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างความรู้ใหม่

การจัดการความรู้ช่วยให้องค์กรสามารถลดการพึ่งพาตัวบุคคล และสร้าง KM Bank ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีความต่อเนื่องและมีคุณภาพสูง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร โดยทฤษฎีการจัดการองค์ความรู้ที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดกระบวนการจัดการความรู้แบบเป็นระบบ ตามที่ระบุในแหล่งอ้างอิงทางวิชาการหลายแหล่ง ซึ่งระบุว่าการจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็น การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บและจัดระบบ การเข้าถึงและแบ่งปันความรู้ ไปจนถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้และการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยกระบวนการเหล่านี้ครอบคลุมทั้งองค์ประกอบเชิงเทคนิคและเชิงพฤติกรรมที่นำไปสู่การใช้ความรู้ให้เกิดผลจริงในองค์กร ซึ่งองค์ประกอบหลักของกระบวนการจัดการความรู้ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ตั้งแต่ 1) การระบุความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) 3) การจัด

ความรู้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การเข้าถึง (Knowledge Access) 5) การแบ่งปันและแลกเปลี่ยน (Knowledge Sharing) 6) การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Application) 7) การประเมินและพัฒนา (Knowledge Evaluation and Improvement) (บริษัท พิวชั่น โซลูชั่น จำกัด, 2565) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้รองรับการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ได้อย่างเป็นระบบ และนอกจากนี้ ผลการวิจัยของ Gao et al. (2018) ยังชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของกระบวนการจัดการความรู้ต่อประสิทธิภาพผลองค์กรของการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร โดยมองการจัดการความรู้ เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ต้องวางระบบและกลไกเพื่อให้เกิดการสร้างและใช้ความรู้ในเชิงปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร

จากแนวคิด ทฤษฎีที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts โดยสามารถนำเสนอภาพรวมของการดำเนินงานได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ภาพรวมกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts

กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts จึงถูกออกแบบโดยปัจจัยแห่งความสำเร็จและความยั่งยืนในการดำเนินงาน โดยมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินการ ดังนี้

1. มีผู้นำที่เข้มแข็ง (Smart Leader) การมีผู้นำที่เข้มแข็ง คอยให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงาน รวมถึงการสนับสนุนส่งเสริมให้อิสระในการคิด วางแผนการดำเนินงานกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เต็มกำลัง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตาม

แผนการดำเนินงานที่วางไว้ ซึ่งจากผลจากการสนับสนุนส่งเสริมดังกล่าว ทำให้บุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออก และทุกคนสามารถเป็นผู้นำ ในการดำเนินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. มีแผนการดำเนินงานและกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนอย่างเป็นรูปธรรม (Smart Plan) โดยการนำวงจรคุณภาพ PDCA มาใช้ในการวางแผนพัฒนาระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการนำแนวคิด

การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล และหลักการเรียนรู้และพัฒนาตามโมเดล 70:20:10 มาใช้ในการขับเคลื่อนอย่างจริงจัง เพื่อให้บรรลุผลตาม TOR และ OKR ของคณะและสำนักงานบุคลากรในทุกส่วนงานให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผนเพื่อร่วมกันพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3. ทีมงานที่เข้มแข็งและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน (Smart Team) ร่วมกันคิดค้นและพัฒนาเทคนิคแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ให้องค์กรขับเคลื่อนไปข้างหน้า รวมถึงการให้ความสำคัญกับทุก ๆ ส่วนงาน เพราะความแตกต่างของแต่ละงานคือฟันเฟืองชิ้นเล็กชิ้นใหญ่ ที่มีความสำคัญเท่ากันหมด เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร โดยมีหัวหน้าสำนักงานบริหารคณะให้การสนับสนุนส่งเสริม กำกับดูแล และให้การชี้แนะแนวทางการดำเนินงานตลอดเส้นทางการทำงาน

4. การมีระบบสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Smart Supporting) บุคลากรทุกคนมีองค์ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงในการทำงาน หรือองค์ความรู้ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าความถนัดเฉพาะด้าน ที่ใช้ในการแก้ปัญหาหรือสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้บุคลากรถ่ายทอดองค์ความรู้เฉพาะตัวผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การนำเสนอนวัตกรรมหรือแนวปฏิบัติที่ดี ในระดับคณะ/วิทยาเขต การจัดทำรายงานต่าง ๆ เป็นต้น ล้วนเป็นกระบวนการดึงเอาความรู้เฉพาะตัวของแต่ละคนให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) โดยรวบรวมไว้ในคลังความรู้ (KM Bank) ที่เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานหรือบุคคลทั่วไปสามารถค้นหาประเด็นที่สนใจนำมาปรับใช้กับงานของตน ซึ่งสามารถเข้าถึง KM Bank ได้ตลอดเวลา รวมถึงการคิดค้นนวัตกรรมเครื่องมือสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา และพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. การสร้างความรักและความผูกพันภายในองค์กร (Smart Heart) เป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างควมยั่งยืนให้เกิดขึ้นในสำนักงาน การสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงานถือเป็นการสร้างความมั่นคงให้กับบุคลากรและแสดง

ถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้มีการพัฒนาตัวเอง พัฒนางาน มีความรักความผูกพันกับองค์กร ผ่านกิจกรรมโครงการต่าง ๆ ทั้งในระดับคณะ มหาวิทยาลัย และหน่วยงานภายนอก ส่งผลให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีต่อกัน และช่วยเหลือผลักดันให้เกิดความเชี่ยวชาญในตำแหน่งงานที่ถือครอง ส่งเสริมให้มีการผลิตผลงานทางวิชาการ เช่น คู่มือปฏิบัติงาน งานวิเคราะห์ งานวิจัย เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน พัฒนางาน แก้ปัญหาการทำงาน และสามารถใช้เป็นผลงานประกอบการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ ถือเป็นส่งเสริม สนับสนุน และสร้างความเป็นมืออาชีพให้เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อสมาชิกในองค์กรมีความมั่นคง มีความเป็นมืออาชีพ จะส่งผลให้เกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรเติบโต และดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้าด้วยกัน ทำให้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts เป็น กรอบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการให้มีทั้งทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และทัศนคติ (Attitude) ที่พร้อมจะนำองค์กรสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

วิธีการศึกษา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) และการพัฒนาระบบ (System Development) ประชากรและกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ สังกัดสำนักงานบริหารคณะ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี จำนวนทั้งสิ้น 43 คน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่ปฏิบัติงานในบทบาท และตำแหน่งที่หลากหลาย เช่น แม่บ้าน งานการเงิน งานทรัพยากรบุคคล งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานพัสดุ งานกิจการนักศึกษา งานวิชาการ การวิจัย การเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลดังกล่าวเป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts และมีบทบาทสำคัญในการสะท้อนผลลัพธ์ของการพัฒนาศักยภาพจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานในบริบทจริงขององค์กร โดยมีขั้นตอนการ

ดำเนินการที่ถูกปรับปรุงใหม่ภายใต้กรอบวงจรคุณภาพ PDCA โดยสามารถนำเสนอรายละเอียดของการพัฒนาดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาตามกรอบแนวคิด HUSO 5

Smarts

กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อใช้เป็นโครงสร้างเชิงแนวคิดในการออกแบบและขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอย่างเป็นระบบ โดย

มุ่งเน้นการบูรณาการปัจจัยด้านการวางแผน การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ ระบบสนับสนุน และแรงจูงใจในการทำงานเข้าด้วยกัน องค์ประกอบทั้งห้าประการของกรอบแนวคิดดังกล่าวทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาและเชื่อมโยงการพัฒนารายบุคคลกับเป้าหมายขององค์กร ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 องค์ประกอบของกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts

องค์ประกอบ	กลไกการขับเคลื่อนและเป้าหมาย
Smart Plan	การมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพตามแผนพัฒนารายบุคคล
Smart Team	การทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมทั้งการคิด การตัดสินใจ การปฏิบัติ และการประเมินผล
Smart Leader	การมีผู้นำที่เข้มแข็งคอยให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง และสนับสนุนส่งเสริม
Smart Supporting	การมีระบบสนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการความรู้ (KM Bank) และการคิดค้นนวัตกรรม
Smart Heart	การสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน ความภาคภูมิใจในองค์กร และการสนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ

จากตารางที่ 2 จะเห็นได้ว่ากรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts เป็นกลไกขับเคลื่อนองค์กรที่บูรณาการแนวคิดทฤษฎีเข้ากับการปฏิบัติงาน โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลักที่เป็นกลไกการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ครอบคลุมทั้งมิติด้านโครงสร้างการทำงาน กระบวนการบริหารจัดการ และมีมิติด้านพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร โดยเริ่มจากองค์ประกอบ Smart Plan ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการมีแผนการดำเนินงานที่ชัดเจนและเป็นระบบ บุคลากรได้รับการพัฒนาภายใต้แผนพัฒนารายบุคคล ที่เชื่อมโยงกับภาระงานจริงและเป้าหมายของหน่วยงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีทิศทางที่แน่นอน สามารถติดตามและประเมินผลการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ในส่วนของ Smart Team ผลการดำเนินงานสะท้อนให้เห็นถึงการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การร่วมกันคิดวิเคราะห์ วางแผน ตัดสินใจ ไปจนถึงการปฏิบัติงาน และการประเมินผล การทำงานในลักษณะดังกล่าวช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านการ

ทำงานจริงอย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกัน Smart Leader มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนระบบดังกล่าว โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา ผู้ให้คำแนะนำ และผู้ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และสามารถก้าวข้ามข้อจำกัดในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ องค์ประกอบด้าน Smart Supporting สะท้อนถึงการมีระบบสนับสนุนการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนางาน เช่น ระบบการจัดการความรู้ และกลไกการส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนของงาน เพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงองค์ความรู้ และสนับสนุนการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Smart Heart เป็นองค์ประกอบที่เน้นมิติด้านจิตสำนึกและทัศนคติในการทำงาน โดยบุคลากรมีจิตบริการ ความรับผิดชอบ และความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ และนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพ ทั้งนี้ ภาพรวมของกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts สะท้อนถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอย่างรอบด้าน และ

สามารถนำไปใช้เป็นฐานในการยกระดับการให้บริการสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืนในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเหมาะสม

2. การดำเนินการตามวงจรคุณภาพ PDCA (กระบวนการปรับปรุงใหม่)

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นโครงสร้างหลักในการออกแบบและขับเคลื่อนกระบวนการปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเชื่อมโยงการวางแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการนำผลการประเมินไปใช้ในการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลและระดับงาน ดังนำเสนอในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA

PDCA	กิจกรรมหลักและเครื่องมือ/กลไก
Plan (วางแผน)	การจัดตั้งทีมงานพัฒนาบุคลากร การกำหนดเครื่องมือ/กิจกรรมพัฒนา โดยใช้ IDP เป็นแนวทางหลัก และบูรณาการโมเดล 70:20:10
Do (ดำเนินการ)	การจัดอบรม IDP & 70:20:10 (บุคลากรมี IDP ร้อยละ 100) การจัดการความรู้ (KM: Action Learning, Coaching/Mentoring, CoP) In-House Training โครงการ HUSO Care และการส่งเสริมนวัตกรรม
Check (ติดตาม)	ติดตามระดับบุคคล (IDP) โดยหัวหน้าสำนักงานบริหารคณะ ปีละ 2 ครั้ง ติดตามระดับงานผ่านการประชุมประจำเดือน
Act (เรียนรู้/ปรับปรุง)	ร่วมกันทบทวน สรุป และประเมินผล เพื่อนำข้อมูลไปต่อยอดวางแผนพัฒนาในปีถัดไป

จากตารางที่ 3 การดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA แสดงให้เห็นว่าการขับเคลื่อนระบบการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts เป็นกระบวนการที่มีความเป็นระบบ ชัดเจน และสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยในขั้น Plan (วางแผน) มีการจัดตั้งทีมงานพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการ พร้อมกำหนดเครื่องมือและกิจกรรมการพัฒนาที่สอดคล้องกับแผนพัฒนารายบุคคล เป็นแนวทางหลัก และบูรณาการโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริงและเป้าหมายของหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม ในขั้น Do (ดำเนินการ) มีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติผ่านกิจกรรมที่หลากหลายและครอบคลุมทั้งมิติการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการเสริมสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ การจัดทำ IDP ครบทุกคน การจัดการความรู้ในรูปแบบ Action Learning การให้คำปรึกษาและพี่เลี้ยง (Coaching/Mentoring) การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community of Practice: CoP) การอบรมภายในองค์กร (In-House Training) ตลอดจนการดำเนินโครงการ HUSO Care และการส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งช่วยสนับสนุนการพัฒนา

ศักยภาพของบุคลากรอย่างรอบด้าน สำหรับขั้น Check (ติดตาม) พบว่ามีการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับบุคคลผ่านการติดตามความก้าวหน้าตามแผน IDP โดยหัวหน้าสำนักงานบริหารคณะอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และในระดับงานผ่านการประชุมประจำเดือน ส่งผลให้สามารถรับทราบปัญหา อุปสรรค และความก้าวหน้าในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง ขณะที่ขั้น Act (เรียนรู้และปรับปรุง) เป็นการนำผลการติดตามและประเมินมาร่วมกันทบทวน สรุปบทเรียน และปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการออกแบบแผนพัฒนาบุคลากรในรอบถัดไป ทั้งนี้ ภาพรวมของการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA สะท้อนถึงการพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นระบบ สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างต่อเนื่อง และเอื้อต่อการยกระดับคุณภาพการทำงานและการให้บริการอย่างยั่งยืน

ผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่ออธิบายระดับและแนวโน้มของผลการดำเนินงาน อาทิ ผลการประเมินตาม

ตัวชี้วัดภาระงาน (Task and Responsibility Indicators: TOR) และระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ นอกจากนี้ยังใช้การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis) เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานในระยะเวลาต่าง ๆ ระหว่างปี พ.ศ. 2562-2563 โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้มีได้ใช้สถิติเชิงอนุมาน เนื่องจากการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการพัฒนาระบบ (Action Research and System Development) ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานภายในหน่วยงานในบริบทจริงมากกว่าการอ้างอิงผลการวิจัยไปยังประชากรในวงกว้าง ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลจึงเน้นการตีความผลลัพธ์เชิงบริบทและการสะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts โดยผลการวิเคราะห์

แสดงให้เห็นว่า การดำเนินงานตามระบบการพัฒนาที่ออกแบบภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ มีแนวโน้มที่ดีขึ้นอย่างชัดเจนในช่วงปี พ.ศ. 2562-2563 ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังต่อไปนี้

1. ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ก่อนและหลังการนำกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts มาใช้ โดยข้อมูลในปี พ.ศ. 2561 สะท้อนสถานการณ์ก่อนการดำเนินงานภายใต้ระบบดังกล่าว ขณะที่ข้อมูลในช่วงปี พ.ศ. 2562-2563 เป็นผลลัพธ์หลังการนำกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลลัพธ์การปฏิบัติงานปี 2561-2563

ผลลัพธ์แสดงความสำเร็จ	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563
ผลการประเมินความพึงพอใจภาพรวม (คะแนนเต็ม 5)	4.70	4.72	4.72
ผลประเมิน TOR ภาพรวม (ค่าเฉลี่ย)	ดีมาก (89.36)	ดีเด่น (90.95)	ดีเด่น (90.65)
ผลงานประกอบการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (เรื่อง)	2	1	6
การยื่นผลงานขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (คน)	0	3	6
การได้รับเชิญเป็นวิทยากร/ผู้ทรงคุณวุฒิ (เรื่อง)	8	10	23

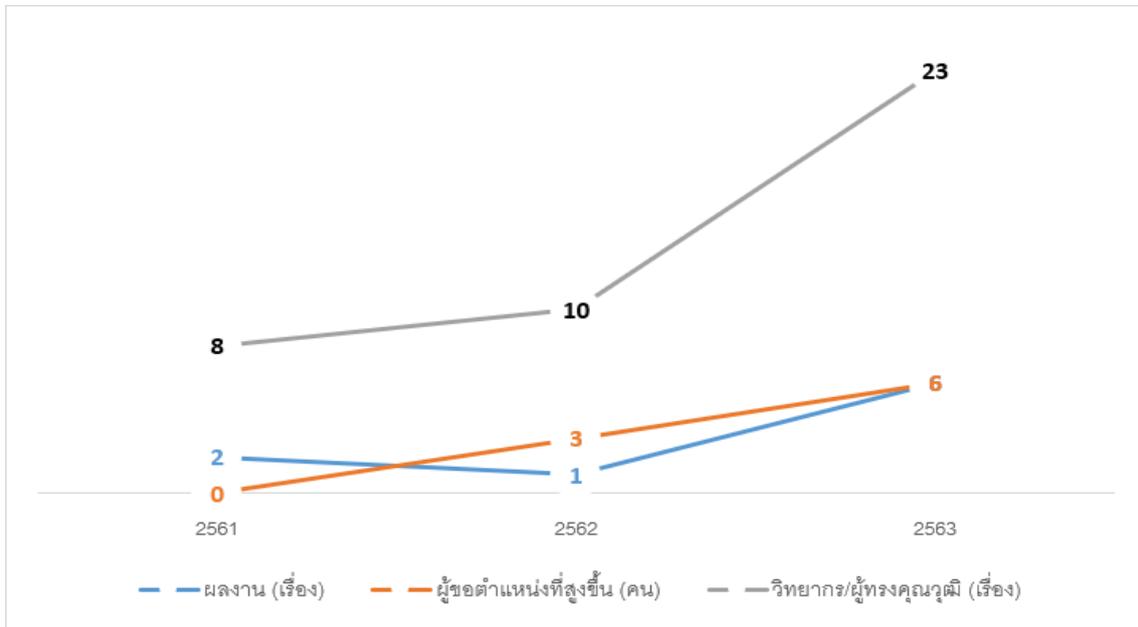
จากตารางที่ 4 ผลลัพธ์การปฏิบัติงานในช่วงปี พ.ศ. 2562-2563 โดยใช้ข้อมูลปี พ.ศ. 2561 ใช้เป็นข้อมูลฐาน (Baseline) ก่อนการนำกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts มาใช้ แสดงให้เห็นถึงแนวโน้มความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอย่างต่อเนื่อง โดยผลการประเมินความพึงพอใจภาพรวมอยู่ในระดับสูงมาก ตลอดช่วงเวลาดังกล่าว มีคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.70-4.72 จากคะแนนเต็ม 5 สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพการให้บริการและการปฏิบัติงานที่สามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกัน ผลการประเมินตามตัวชี้วัดภาระงาน ภาพรวมมีแนวโน้มดีขึ้นจากระดับ “ดีมาก” ในปี 2561 สู่ระดับ “ดีเด่น” ในปี 2562 และ

2563 ซึ่งสะท้อนถึงการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลลัพธ์ด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพและการยอมรับจากภายนอก พบว่า จำนวนผลงานที่ใช้ประกอบการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในปี 2563 ซึ่งมีจำนวนผลงานเพิ่มขึ้น ขณะเดียวกัน จำนวนบุคลากรที่ยื่นผลงานขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากไม่มีการยื่นในปี 2561 เป็น 3 คนในปี 2562 และเพิ่มเป็น 6 คนในปี 2563 สะท้อนถึงความพร้อมและความเชื่อมั่นของบุคลากรในการพัฒนาศักยภาพตนเอง นอกจากนี้ การได้รับเชิญเป็นวิทยากรหรือผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มจาก 8 เรื่องในปี 2561 เป็น 23 เรื่องในปี 2563 แสดงให้เห็นถึงการยอมรับ

ในความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ อันเป็นผลลัพธ์เชิงประจักษ์ของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5

Smarts โดยสามารถนำเสนอภาพแนวโน้มผลการดำเนินงานก่อนและหลังการนำกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts มาใช้ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แนวโน้มผลการดำเนินงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการก่อนและหลังการนำกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts มาใช้

จากภาพที่ 3 พบว่า ภายหลังจากการนำกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts มาใช้ในปี พ.ศ. 2562 ผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพและผลการประเมินตามตัวชี้วัดภาระงาน (TOR) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงผลเชิงประจักษ์ของการดำเนินงานภายใต้กรอบแนวคิดดังกล่าวเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงก่อนการดำเนินการ

2. ผลลัพธ์ด้านการยอมรับจากภายนอกและการสร้างนวัตกรรม

2.1 การยอมรับจากหน่วยงานภายนอก ผลการดำเนินงานสะท้อนให้เห็นถึงการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก โดยในปี พ.ศ. 2563 มีหน่วยงานในระดับคณะเข้ามาศึกษาดูงาน ณ สำนักงานบริหารคณะ จำนวน 4 หน่วยงาน ขณะที่ในช่วงปี พ.ศ. 2561-2562 ยังไม่ปรากฏการเข้าศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและการยอมรับในแนวทางการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ที่สามารถเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานอื่นได้

2.2 การสร้างนวัตกรรม ด้านการสร้างนวัตกรรมพบว่าในปี พ.ศ. 2563 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีการพัฒนาผลงานนวัตกรรมและส่งเข้าร่วมประกวดในโครงการ PSU Innovation Challenge จำนวน 9 ผลงาน โดยมีผลงานที่ได้รับรางวัลถึง 8 ผลงาน สะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์ การประยุกต์ใช้ความรู้จากการปฏิบัติงานจริง และผลสัมฤทธิ์ของการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts อย่างเป็นรูปธรรม

อภิปรายผลการศึกษา

ผลการดำเนินการภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านประสิทธิภาพ การปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ผลลัพธ์เหล่านี้มีความสอดคล้องและยืนยันประสิทธิผลของการประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) โดยสามารถอภิปรายในประเด็นสำคัญต่อไปนี้

1. ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านจากงานประจำสู่ผลงานวิชาการ

การเพิ่มขึ้นอย่างชัดเจนของจำนวนผลงานวิชาการและบุคลากรที่ยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้น (จาก 1 เรื่องในปี 2562 เป็น 6 เรื่องในปี 2563) (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2566) ถือเป็นข้อบ่งชี้ที่สำคัญที่สุดของความสำเร็จของกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ปรากฏการณ์นี้สามารถอธิบายเชื่อมโยงกับทฤษฎีได้ดังนี้

การประยุกต์ใช้โมเดล 70:20:10 การเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (70% Experiential Learning) ผ่านโครงการ IDP ได้กระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นโอกาสในการทำงานประจำมาต่อยอดเป็นผลงานวิชาการ เช่น การจัดทำคู่มือการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาการขาดผลงานเพื่อความก้าวหน้าในอดีต นอกจากนี้ การมี Smart Leader และกลไก Coaching/Mentoring (20% Learning by Others) ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยชี้แนะวิธีการเปลี่ยน “การปฏิบัติที่ดี (Good Practice)” ให้เป็น “นวัตกรรมหรือผลงานวิชาการ” อย่างเป็นรูปธรรม

การเชื่อมโยงกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานสมรรถนะ (Competency-Based HRM) ผ่านการใช้แผนพัฒนารายบุคคล ภายใต้แนวทางของ Smart Plan มิได้มุ่งเน้นเพียงการส่งเสริมสมรรถนะด้านการปฏิบัติงานเฉพาะทาง (Functional Competency) เท่านั้น หากยังครอบคลุมถึงการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจัดการ (Management Competency) ซึ่งมีความจำเป็นต่อการจัดทำเอกสารค่างานและการเตรียมความพร้อมเพื่อเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ความชัดเจนของบุคลากรในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ประกอบกับการได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ในด้านทรัพยากรและระบบงาน (Smart Supporting) ส่งผลให้เกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ (Job Security) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Smart Heart ที่เน้นการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในองค์กร อันเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้บุคลากรพร้อมลงทุนในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนในระยะยาว

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การคงที่ของคะแนนความพึงพอใจภาพรวมต่อการบริการและผลการประเมิน TOR ในระดับดีเยี่ยม (4.72 และระดับดีเด่น) ชี้ให้เห็นว่าระบบสามารถสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สูงและรักษาคุณภาพนั้นไว้ได้อย่างยั่งยืน

วงจรคุณภาพ PDCA เป็นเครื่องมือแห่งความยั่งยืน การใช้วงจรคุณภาพ PDCA เป็นรากฐานในการขับเคลื่อนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ช่วยให้ระบบมีการตรวจสอบและปรับปรุงตนเองอย่างเป็นระบบ Smart Team ที่รับผิดชอบในการติดตามผลการดำเนินงาน (Check Phase) ทำให้สามารถระบุจุดที่ต้องแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการคุณภาพในองค์กร (Continuous Quality Improvement)

KM Bank ในฐานะ Smart Supporting การจัดการองค์ความรู้ ผ่านการทำ CoP และ Action Learning ช่วยให้องค์ความรู้ฝังลึกที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานที่ดี ถูกแปลงให้เป็นความรู้ชัดแจ้ง และถูกบรรจุใน KM Bank ทำให้องค์กรไม่พึ่งพิงตัวบุคคล (Knowledge Dependency) การทำงานจึงมีมาตรฐานสูงอย่างสม่ำเสมอ แม้มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากร (คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2566)

3. บทบาทของผู้นำและทีมงานในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

ผลลัพธ์ที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมสูงถึง 8 ผลงาน ในปี 2563 (HUSO PSU - Faculty of Humanities and Social Sciences, 2020b) และการที่ได้รับความสนใจจากหน่วยงานภายนอกมาศึกษาดูงาน (HUSO PSU-Faculty of Humanities and Social Sciences, 2020a) สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงด้านทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร

Smart Leader ในฐานะ Transformational Leader ที่มีบทบาทในการให้คำปรึกษาและสนับสนุนเสริมภาพในการคิด (Intellectual Stimulation) สอดคล้องกับแนวคิดผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์และกระตุ้นให้ผู้ตาม กล้าที่จะตั้งคำถามและคิดค้นวิธีใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน (Siphongphaisan, 2024) ความสำเร็จด้านนวัตกรรมจึงเป็น

ผลโดยตรงจากการที่ผู้นำ สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทดลองและความผิดพลาดอย่างสร้างสรรค์

Smart Team และ Employee Engagement การที่ทีมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการประเมินผล (Smart Team) สอดคล้องกับทฤษฎีการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement) ซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกรับเป็นเจ้าของ การตัดสินใจทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน และความมุ่งมั่นในการทำงาน (อภิวรรตน์ กรมเมือง และคณะ, 2563) สิ่งนี้ช่วยอธิบายได้ว่า ทำไมบุคลากรจึงพร้อมที่จะสร้างผลงานนวัตกรรมที่ต้องใช้ความพยายามและความคิดสร้างสรรค์เป็นพิเศษ เป็นการสร้างความผูกพันและแรงจูงใจในเชิงบวกให้กับทีมงาน

องค์ประกอบ Smart Heart ซึ่งเน้นการสร้างความรักและความผูกพันผ่านกิจกรรมสวัสดิการและกองทุนเพื่อนช่วยเพื่อน เป็นการลงทุนในด้าน Positive Psychology ภายในองค์กร (สำนักงานบริหารคณะ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2562) กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ได้ตอบสนองความต้องการในระดับสูงตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) (Hopper, 2024) โดย Smart Heart ตอบสนองความต้องการทางสังคม (Belongingness) และความมั่นคงในอาชีพตอบสนองความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ (Esteem Needs) เมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองความต้องการเหล่านี้ อย่างครบถ้วน จึงสามารถเข้าสู่ระดับสูงสุดคือ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Actualization) ซึ่งสะท้อนผ่านการสร้างสรรค์นวัตกรรมและความก้าวหน้าในสายอาชีพ

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ยืนยันว่า กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มีความสอดคล้องกับแนวคิดทางทฤษฎี และสามารถขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมทั้งมิติด้านโครงสร้าง กระบวนการ และผลลัพธ์เชิงประจักษ์ เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผลการศึกษานี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยพะเยา ซึ่งชี้ให้เห็นว่า แนวทางการพัฒนาในบริบทมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังคงดำเนินการในลักษณะกิจกรรมแยกส่วน และขาดกรอบการดำเนินงานแบบบูรณาการที่ชัดเจน (ปรีชา อ่วมนาค และน้ำฝน กันมา, 2568) อย่างไรก็ตาม ผลจากการประยุกต์ใช้

กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ในการศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างเชิงปฏิบัติที่สำคัญ เนื่องจากการบูรณาการวงจรคุณภาพ PDCA แผนพัฒนารายบุคคล และโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 เป็นกลไกเชื่อมโยงการพัฒนาบุคลากรเข้ากับตัวชี้วัดภาระงาน อย่างเป็นระบบ ส่งผลให้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานประจำสามารถต่อยอดเป็นผลงานเชิงประจักษ์และนวัตกรรมได้ ซึ่งแตกต่างจากกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยพะเยาที่ยังอยู่ในระดับของการเสนอแนะแนวทางเชิงนโยบายโดยรวม นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ วสุ ธิดา นักเกษม และ ปฐมพงษ์ บำเรป (2566) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ยังเสนอให้มีการออกแบบสมรรถนะเชิงระบบและการขับเคลื่อนในระดับนโยบายเพื่อความยั่งยืน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการของ HUSO 5 Smarts ในด้านการกำหนดสมรรถนะและการติดตามผลผ่านแผนพัฒนารายบุคคล และตัวชี้วัดเชิงปฏิบัติ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ได้เติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ด้วยการนำเสนอข้อมูลเชิงประจักษ์จากการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานก่อนและหลังการนำกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts มาใช้ ซึ่งสะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงเชิงเวลา ทั้งในด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพและผลการประเมินการปฏิบัติงาน อันเป็นประเด็นที่งานวิจัยเชิงทบทวนหรือเชิงแนวคิดก่อนหน้านี้ยังขาดหลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทเดียวกัน

สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่า กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts เป็นรูปแบบและกลไกการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในด้านการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ผลการดำเนินงานภายใต้ระบบดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาที่มีโครงสร้างชัดเจน ตั้งแต่การวิเคราะห์สมรรถนะ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากร การดำเนินกิจกรรมพัฒนา ไปจนถึงการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่เป็นกิจกรรมเฉพาะช่วงเวลา แต่เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริงและพันธกิจขององค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บุคลากรสายสนับสนุน

วิชาการมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ เกิดการเรียนรู้เชิงรุก และสามารถนำองค์ความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ ผลการศึกษายังสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการประยุกต์ใช้ IDP และโมเดลการเรียนรู้ 70:20:10 รวมถึงการประเมินผลลัพธ์ความสำเร็จของการดำเนินงาน โดยพบว่า การออกแบบกิจกรรมพัฒนาบุคลากรภายใต้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการเสริมสร้างองค์ความรู้จากการอบรมอย่างเหมาะสม ช่วยส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์เชิงประจักษ์สะท้อนผ่านการเพิ่มขึ้นของผลงานวิชาการ ความก้าวหน้าในการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้น และการได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก อันแสดงถึงคุณภาพการปฏิบัติงานและมาตรฐานการให้บริการที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยสรุป กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts สามารถใช้เป็นต้นแบบเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อขับเคลื่อนการให้บริการที่เป็นเลิศและความยั่งยืนขององค์กร อันสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร “บริการประทับใจ ฉับไว ทุกขั้นตอน นำองค์กรสู่ความสำเร็จ”

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยและการพัฒนาในอนาคต

เพื่อให้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts สามารถดำรงรักษามาตรฐานที่เป็นเลิศและต่อยอดความสำเร็จไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” อย่างสมบูรณ์ จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนาในระยะต่อไป ดังนี้

1. การบูรณาการสมรรถนะบุคลากรให้ครบถ้วน (Integrating Competency Frameworks) แม้กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts จะประสบความสำเร็จอย่างสูงในการพัฒนา Functional Competency ผ่าน IDP แต่เพื่อรองรับการเติบโตและการเปลี่ยนผ่านสู่ตำแหน่งบริหาร จำเป็นต้อง เน้นการพัฒนา Core Competency ควรมีการกำหนดกิจกรรมพัฒนาที่มุ่งเน้นสมรรถนะหลักของมหาวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน IDP เพิ่ม Management Competency ควรพัฒนาโปรแกรมเฉพาะสำหรับบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent Pool) เพื่อพัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการ

งบประมาณ และการบริหารโครงการ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในสายงานบริหาร

2. การสร้างมาตรฐานการบริการเพื่อวัดผลเชิงปริมาณ (Establishing Service Level Agreements - SLA) แม้ผลการประเมินความพึงพอใจจะสูง แต่ขาดตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ชัดเจนในการวัดประสิทธิภาพการบริการ ดังนั้น กำหนด SLA ควรมีการจัดทำมาตรฐานการให้บริการสำหรับกระบวนการหลักของสำนักงาน เช่น ระยะเวลาในการดำเนินการเอกสาร ความแม่นยำในการให้ข้อมูล หรือเวลาตอบกลับ ใช้ SLA เป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ นำค่า SLA ที่กำหนดไปใช้เป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์หลัก ในการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม TOR และใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับในวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้การปรับปรุงมีเป้าหมายเชิงปริมาณที่ชัดเจน

3. การสร้างกลไกการถ่ายทอดความรู้เชิงระบบ (Systemic Knowledge Transfer) ระบบ KM ที่ดำเนินการอยู่ควรขยายผลสู่การสร้างความรู้ที่ยั่งยืนขององค์ความรู้ในระยะยาว จัดทำ Onboarding Program มาตรฐาน สร้างโปรแกรมการเรียนรู้และปรับตัวสำหรับบุคลากรเข้าใหม่ ที่ใช้ KM Bank เป็นแหล่งข้อมูลหลัก และกำหนดให้มี Smart Mentor ประจำ เพื่อให้บุคลากรใหม่สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับองค์กรได้รวดเร็วและมีมาตรฐานเดียวกัน สร้าง Culture of Documentation ส่งเสริมให้การจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน จากผลงานนวัตกรรมที่ได้รับรางวัล เป็นงานประจำที่ต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นในทุกรอบของวงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้เกิดการบันทึกองค์ความรู้อย่างเป็นทางการ

4. การขยายผลกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts สู่หน่วยงานอื่น (Replication and Benchmarking) เนื่องจากกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอก จึงควรจัดทำคู่มือ Best Practice รวบรวมองค์ประกอบ กลไกขับเคลื่อน และผลลัพธ์ของกรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts และจัดทำเป็นคู่มือแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice Manual) ขยายผลสู่เครือข่าย นำคู่มือนี้เสนอต่อผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของคณะ/หน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย (Benchmarking) เพื่อสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรในภาพรวมของมหาวิทยาลัยต่อไป

ข้อเสนอแนะการนำไปใช้ประโยชน์

1. กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts สามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบเชิงระบบในการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในทุกระดับขององค์กร โดยหน่วยงานสามารถประยุกต์ใช้โมเดลดังกล่าวเป็นกรอบการดำเนินงานหลักในการวางแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลให้สอดคล้องกับบทบาท หน้าที่ และสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริง ผ่านการบูรณาการหลักการใช้วงจรคุณภาพ PDCA เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และสามารถติดตามประเมินผลได้อย่างชัดเจน

2. ในเชิงปฏิบัติ หน่วยงานสามารถนำแนวคิด 70:20:10 ไปใช้ในการออกแบบกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ โดยเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (70) การเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม และเครือข่ายวิชาชีพ (20) ควบคู่กับการฝึกอบรมเชิงทฤษฎีหรือหลักสูตรเฉพาะด้าน (10) ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้และทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้แก้ไขปัญหาและพัฒนางานประจำได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts สามารถนำไปใช้เป็นกลไกในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก การทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน และการพัฒนานวัตกรรมจากงานประจำ อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการให้บริการ การลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการ และการเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการในระยะยาว ทั้งยังเอื้อต่อการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้การพัฒนาองค์กรเกิดความยั่งยืน และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กิตติกรรมประกาศ

กรอบแนวคิด HUSO 5 Smarts ได้รับรางวัลแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ รางวัลระดับ “เหรียญเงิน” และ “รางวัล Popular Vote” โครงการเวทีคุณ ภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประจำปี 2564

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Generative AI) ในงานเขียนเชิงวิชาการ

ในกระบวนการเรียบเรียงบทความนี้ ผู้เขียนได้ใช้เครื่องมือปัญญาประดิษฐ์ (ChatGPT) ช่วยในการปรับปรุงโครงสร้างประโยคและการใช้ถ้อยคำให้มีความถูกต้องและชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผลลัพธ์ทั้งหมดได้รับการตรวจสอบ แก้ไข และรับรองความถูกต้องโดยผู้เขียนเอง

คำชี้แจงบทบาทผู้เขียน (CRediT Author Statement)

สันติ เส้นหมาน: การเสนอแนวคิด การดำเนินการวิจัย การเขียนต้นฉบับแรก **ศิริพร ทองนวลจันทร์:** การออกแบบระเบียบวิธี การดำเนินการวิจัย **ภัทรา สหะวิริยะ:** การดำเนินการวิจัย การจัดการข้อมูล **ลักขณา ฉันทัง:** การจัดการข้อมูล การตรวจสอบความถูกต้อง **ธนาพงศ์ ไชยริย์:** การตรวจสอบความถูกต้อง **สาวิตรี วงษ์นุ่น:** การจัดการข้อมูล **อัสมา ส่งเสริม:** การจัดหาทรัพยากรวิจัย **พิกุล แซ่เจเน:** การดำเนินการกระบวนการวิจัยและการสืบค้น **นุรีโลลา ยูแม:** การสร้างภาพประกอบ **เรวัต รัตนกาญจน์:** การคิดค้นแนวคิด การกำกับดูแล การทบทวนต้นฉบับ

เอกสารอ้างอิง

- คณะกรรมการประกันคุณภาพภายในระดับอุดมศึกษา
คณะอนุกรรมการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา. (2563). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2563*. นนทบุรี: ห้างหุ้นส่วนจำกัดภาพพิมพ์.
- คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. (2566). *คลังความรู้ (KM BANK)*. สืบค้นจาก <https://sites.google.com/psu.ac.th/kmhusop/su/km-bank>
- ทัศนีย์ รัตนวงศ์แซ. (2567). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. *วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา*, 36(128), 37-48.
- บริษัท พีเพิล แวลู โซลูชัน โปรไวเดอร์ จำกัด. (2563). *โมเดลการพัฒนาและการเรียนรู้*. สืบค้นจาก

- <https://www.peoplevalue.co.th/content/9179/ทฤษฎี70-20-10คืออะไร>
- บริษัท พีวชั่น โซลูชั่น จำกัด. (2565). *การจัดการความรู้*. สืบค้นจาก <https://www.seedkm.com/knowledge-management-process/>
- บุญส่ง สีสชาติ. (2559). *ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุษบงค์ วงษ์พันทา. (2560). แนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. *วารสารเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม*, 16(2), 115-121.
- ปรีชา อ่วมนาค และ น้ำฝน กันมา. (2568). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา. *Journal of Interdisciplinary Social Development*, 3(2), 609-623.
- มาริษา อนันทราวิน และ โชติ บดีรัฐ. (2564). แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม. *วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์*, 6(3), 153-162.
- วสุธิตา นักเกษม และ ปฐมพงษ์ บำเรบ. (2566). การจัดการสมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. *วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย*, 7(2), 657-676.
- ศศิมา สุขสว่าง. (2563). *โมเดลในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองแบบ 70:20:10*. สืบค้นจาก <https://www.sasimasuk.com/16056977/7020-10-model-ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง>
- สหธร เพชรวิโรจน์ชัย. (2564). *PDCA คืออะไร? ประโยชน์และตัวอย่างการใช้เพื่อพัฒนาองค์กร*. สืบค้นจาก <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/what-is-pdca-210610/>
- สำนักงานบริหารคณะ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์. (2562). *หลักเกณฑ์การบริหารจัดการกองทุนเพื่อนช่วยเพื่อน*. ปัตตานี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- อภิวรรณ กรมเมือง, โอบอล สุวรรณเมฆ, ประเมศร์ อัครเรืองพิภพ, และ ชลิตา ศรีนวล. (2563). การมีส่วนร่วมของพนักงานและความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ของไทย. *วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทร์วิโรฒ*, 11(2), 75-88.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2560). *Individual Development Plan (IDP): แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลคืออะไร?* กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HR Center).
- Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. (2018). A review of knowledge management about theoretical conception and designing approaches. *International Journal of Crowd Science*, 2(1), 42-51.
- Hopper, E. (2024). *Maslow's hierarchy of needs*. Retrieved from <https://www.thoughtco.com/maslows-hierarchy-of-needs-4582571>
- HREX.asia. (2019). *70:20:10 สูตรเพิ่มศักยภาพองค์กรด้วยโมเดลการเรียนรู้และพัฒนาคน*. Retrieved from <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190620-model-70-20-10/>
- HUSO PSU - Faculty of Humanities and Social Sciences. (2020a, 21 กันยายน). *คณะศิลปศาสตร์ ม.อ.หาดใหญ่ เดินทางศึกษาดูงานคณะมนุษยศาสตร์ฯ คณะศิลปศาสตร์ ม.อ.หาดใหญ่ เดินทางมาศึกษาดูงาน “การผลิตผลงานเชิงพัฒนาของบุคลากรสายสนับสนุน” ณ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ม.อ.ปัตตานี*. Retrieved from <https://www.facebook.com/media/set/?set=a.3376459119086808&type=3>
- HUSO PSU - Faculty of Humanities and Social Sciences. (2020b). *PSU Innovation Challenge 2020*. Retrieved from

<https://www.facebook.com/media/set/?set=a.3251394874926567&type=3>

Siphongphaisan, C. (2024). *Transformational leadership* ผู้ชี้ทางองค์กรไปสู่ความสำเร็จ.

Retrieved from

<https://lffintech.co.th/transformational-leadership-1>