

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
Guidelines for Human Capital Development of Support Personnel
at Maha Sarakham University

หงษ์ยาทยา จำเริญพัฒน์*

Hongyahya Jumroenpat

(Received: 10 August 2025; Revised: 15 September 2025; Accepted: 15 September 2025)

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และ 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน รวมทั้งสิ้น 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วนำเสนอในเชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้แก่ 1.1) ขาดระบบติดตามและประเมินผลหลังการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบผลลัพธ์และต่อยอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ 1.2) หลักสูตรพัฒนาไม่สอดคล้องกับความต้องการของงานจริง เกิดช่องว่างระหว่างทักษะที่มีและทักษะที่ใช้ 1.3) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและข้อจำกัดวาระการดำรงตำแหน่งส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องด้านนโยบาย 1.4) การบริหารงานบุคคลขาดประสิทธิภาพและความคล่องตัว บุคลากรสายสนับสนุนไม่ได้รับความสำคัญเพียงพอ 1.5) ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ทำให้การพัฒนาไม่ทั่วถึง และ 1.6) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมการทำงาน ทำให้บุคลากรขาดโอกาสเข้าถึงการฝึกอบรมด้านเทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัล จึงปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง 2) รูปแบบการพัฒนาทุน

* นักวิชาการศึกษา, คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 2.1) ทูทางปัญญา ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านการอบรม ศึกษาต่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาทักษะดิจิทัลและนวัตกรรม จัดการความรู้ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ 2.2) ทูทางสังคม ส่งเสริมเครือข่าย ความร่วมมือและความไว้วางใจใช้ทุนทางวัฒนธรรมและจิตอาสา และพัฒนาองค์ความรู้ด้านทุนทางสังคม 2.3) ทูทางอารมณ์ เสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อสุขภาวะ ความสัมพันธ์ที่ดี และทัศนคติเชิงบวก 2.4) ทูทางความชำนาญ พัฒนาทักษะเฉพาะทาง ระบบพี่เลี้ยง การศึกษาต่อและรับรองความสามารถ และสนับสนุนการวิจัยและนวัตกรรม

คำสำคัญ: การพัฒนา, ทูมนุษย์, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, บุคลากรสายสนับสนุน

Abstract

The objectives of this research were: (1) to examine the problems and obstacles in human capital development among support staff at Mahasarakham Rajabhat University, and (2) to develop a model for enhancing human capital among support staff at the university. A qualitative research design was employed. The target group consisted of 20 participants, including administrators, lecturers, and support staff. The research instrument was an interview protocol, and the data were analyzed through content analysis and presented descriptively. The findings revealed that: (1) the problems and obstacles in human capital development among support staff included: (1.1) the absence of a concrete system for monitoring and evaluating post-development outcomes, which hindered the effective verification and utilization of results; (1.2) training curricula that were misaligned with actual job requirements, resulting in a skills gap between existing competencies and workplace needs; (1.3) changes in leadership and limitations of administrative tenure, which caused discontinuity in policy implementation; (1.4) inefficient and inflexible human resource management, with insufficient recognition of the importance of support staff; (1.5) budgetary and resource constraints, leading to limited and uneven development

opportunities; and (1.6) rapid technological and environmental changes that restricted staff's access to training in digital tools and technologies, thereby hindering their adaptability. (2) The proposed human capital development model for support staff comprised four key dimensions: (2.1) Intellectual capital—promoting learning through training, further education, knowledge sharing, digital and innovation skills development, knowledge management, and fostering a learning culture; (2.2) Social capital strengthening networks, collaboration, trust, cultural assets, volunteerism, and knowledge in social capital development; (2.3) Emotional capital enhancing emotional intelligence, creating a health-promoting work environment, fostering positive relationships, and cultivating positive attitudes; and (2.4) Professional capital developing specialized skills, implementing mentoring systems, supporting further study and professional certification, and promoting research and innovation.

Keywords: Development, Human Capital, Maha Sarakham Rajabhat University, Support Personnel

1. บทนำ

การพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital Development) ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถขององค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน เนื่องจากทุนมนุษย์ประกอบด้วยองค์ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ (OECD, 2021) ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา การพัฒนาทุนมนุษย์ไม่เพียงแต่หมายถึงการพัฒนาคณาจารย์ หากยังรวมถึงบุคลากรสายสนับสนุนซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนระบบบริหารจัดการ การบริการทางวิชาการ การสนับสนุนการเรียนการสอน และการดูแลโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Pereira et al., 2025) แนวคิดการพัฒนาทุนมนุษย์ได้ขยายไปสู่การมุ่งเน้นทักษะเป็นอันดับแรก (skills-first) ซึ่งให้ความสำคัญกับสมรรถนะที่บุคลากรสามารถปฏิบัติและแสดงให้เห็นได้จริง มากกว่าการพิจารณาจากคุณวุฒิการศึกษาเพียงอย่างเดียว (OECD, 2025) ขณะเดียวกัน ทักษะดิจิทัลกลายเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญต่อการปฏิบัติงานในทุกสาขาอาชีพ ไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังเป็นปัจจัยหลักที่ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันและการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่ (World Bank, 2023)

แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ซึ่งประกอบด้วยสองส่วนหลัก คือ ส่วนแรก การวิเคราะห์ทัศนภาพและนัยสำคัญที่เป็นปัจจัยแวดล้อมซึ่งส่งผลกระทบต่อโลก มนุษย์ และประเทศไทย รวมถึงการอุดมศึกษาไทย ส่วนที่สอง คือ ปัจจัยภายในระบบอุดมศึกษาโดยมุ่งวิเคราะห์ทัศนภาพปัจจุบันและอนาคต ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงภายในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ซึ่งจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ด้านทรัพยากรมนุษย์หรือทุนมนุษย์ที่ชัดเจน สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้าง เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน คน วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) การจัดทำแผนพัฒนาการอุดมศึกษาดังกล่าวได้เสนอแนวทางการพัฒนาหลักใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสอน ปรับการเรียนการสอนให้มีพลวัตและหลากหลาย เน้นการศึกษาต่อเนื่อง การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ การถ่ายทอดข้อมูลระหว่างสถาบัน พัฒนาหลักสูตรใหม่ และสร้างทักษะสำคัญ เช่น การคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการจัดการ 2) ด้านการวิจัย จัดองค์กรและ

กำลังคนเพื่อรองรับงานวิจัย มุ่งเน้นการวิจัยพื้นฐาน การวิจัยประยุกต์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และการวิจัยพัฒนาเทคโนโลยี ควบคู่กับการบูรณาการการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ 3) ด้านการบริการวิชาการ พัฒนาสังคมสารสนเทศโดยจัดตั้งองค์การด้านการศึกษาต่อเนื่อง บริการสารสนเทศ และอุทยานวิทยาศาสตร์ ร่วมมือกับภาคเอกชนและองค์กรวิชาการทั้งในและต่างประเทศ 4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มุ่งอนุรักษ์และสืบสานมรดกทางวัฒนธรรมไทย ผสมผสานในกระบวนการเรียนการสอน และพัฒนาองค์กรด้านศิลปวัฒนธรรมให้มีความหลากหลาย

การพัฒนาทุนมนุษย์ของคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ถือเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งนี้ เนื่องจากคุณภาพของคณาจารย์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพของบัณฑิต และถือเป็นหัวใจหลักในการผลิตกำลังคนที่มีศักยภาพในอนาคต อย่างไรก็ตาม ปัญหาการขาดแคลนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของครูและอาจารย์ ยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา (World Bank, 2020) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่มีพันธกิจหลักในการผลิตบัณฑิตด้านการศึกษ ได้ตระหนักและดำเนินการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถในการคิดอย่างอิสระ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ รวมถึงมีการพัฒนาสติปัญญาและทักษะวิชาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของสังคม คุณภาพบัณฑิตดังกล่าวย่อมสะท้อนถึงศักยภาพและสมรรถนะของคณาจารย์และบุคลากรสายสนับสนุนที่ทำหน้าที่หล่อหลอมบัณฑิตให้มีคุณลักษณะตามที่พึงประสงค์ อย่างไรก็ตาม กระบวนการพัฒนาบุคลากรในอดีตยังขาดการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน ทั้งในด้านสมรรถนะของบุคลากร ความเหมาะสมของหลักสูตรการพัฒนา และวิธีการพัฒนาที่ตอบสนองต่อความจำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุน โดยสมรรถนะดังกล่าวถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทั้งผู้นำองค์กรและบุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องมี เพื่อขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบันไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2563) นอกจากนี้ ลักษณะเฉพาะของตำแหน่งผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวาระการดำรงตำแหน่งเพียง 4 ปี ทำให้การสืบสานและต่อยอดนโยบายอาจไม่ต่อเนื่อง ขณะที่บุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานประจำมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนภารกิจของฝ่ายวิชาการ ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

สายสนับสนุนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานสนับสนุนผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงตามวาระได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิผล (Putnam, 2020) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงให้ความสำคัญในการศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการเสริมสร้างความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพ และสร้างความมั่นคงทางวิชาชีพ ตลอดจนเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม อันจะนำไปสู่การยกระดับศักยภาพการแข่งขัน การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย และความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระยะยาว

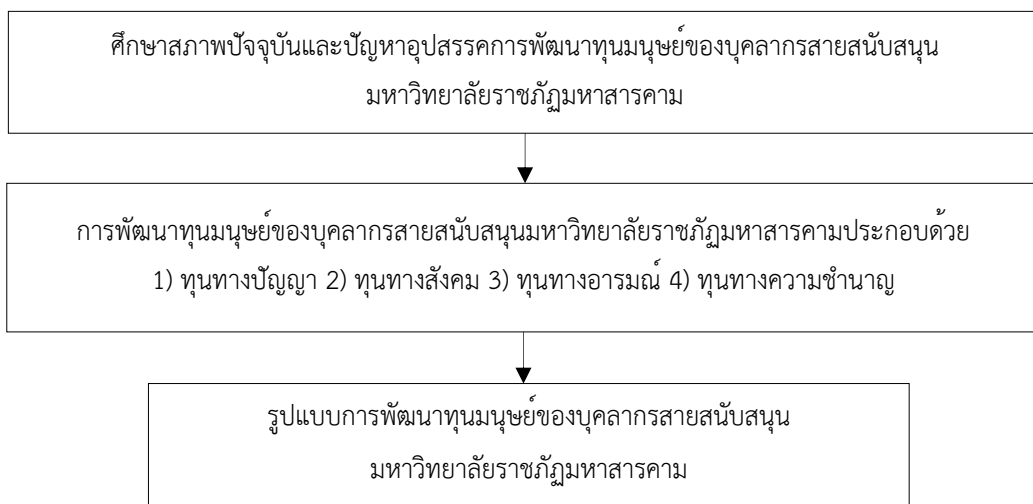
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2.2 เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แนวคิดของการพัฒนาทุนมนุษย์ของภาวิน ศิริประภานุกูล (2547), จีระ หงส์ลดารมภ์ (2549), สุวรรณี คำมัน และคณะ (2555), Gendron, (2004), จีระ หงส์ลดารมภ์ (2549), ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556) และอัครศักดิ์ คงคา สวัสดิ์ (2551) ประกอบด้วย 1) ทุนทางปัญญา 2) ทุนทางสังคม 3) ทุนทางอารมณ์ 4) ทุนทางความชำนาญ



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. วิธีดำเนินการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้แนวคิดของการพัฒนาทุนมนุษย์ของ ภาวิน ศิริประภาณุกุล (2547), จีระ หงส์ดารมภ์ (2549), สุวรรณิ คำมัน และคณะ (2555), Gendron, (2004), จีระ หงส์ดารมภ์ (2549), ประไพทิพย์ ลือพงษ์ (2556) และอรรค์ศักดิ์ คงคา สวัสดิ์ (2551) ประกอบด้วย 1) ทุนทางปัญญา 2) ทุนทางสังคม 3) ทุนทางอารมณ์ 4) ทุนทาง ความชำนาญ

4.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ของ บุคลากร สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จำแนกได้ 3 กลุ่ม รวม 20 คน ดังนี้

4.1.1 ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 5 คน

4.1.2 อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จำนวน 5 คน

4.1.3 บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 10 คน

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทาง โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยข้อคำถามได้ครอบคลุมถึง วัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น ดังนี้

ตอนที่ 1 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

4.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์จากผลการตอบคำถามในชุดแบบสัมภาษณ์ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์และสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามโดยจะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในเชิงพรรณนา

5. สรุปผลการวิจัย

5.1 สภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัย พบว่า

5.1.1 การพัฒนาทุนมนุษย์ยังมีข้อจำกัดและปัญหาหลักจำนวน 6 ประการ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการพัฒนา ได้แก่

5.1.1 การขาดระบบติดตามและประเมินผลหลังการพัฒนา แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการจัดกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่ในทางปฏิบัติยังไม่มีระบบติดตามและประเมินผลที่เป็นรูปธรรมและเป็นระบบหลังจากบุคลากรเข้ารับการพัฒนา เครือข่ายความร่วมมือยังจำกัดอยู่เฉพาะในระดับหน่วยงาน ไม่เชื่อมโยงอย่างกว้างขวางกับภาคีภายนอก การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ยังไม่เป็นระบบ ทำให้ขาดความ

ต่อเนื่อง ขาดทักษะและความรู้ด้านการใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเสริมประสิทธิภาพการทำงานร่วมกันอย่างเต็มรูปแบบ

5.1.2 ความไม่สอดคล้องของหลักสูตรพัฒนากับความต้องการของงานจริง หลักสูตรและเนื้อหาการพัฒนาที่นำมาใช้มักไม่ตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นของบุคลากรสายสนับสนุน ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างทักษะที่บุคลากรมีอยู่กับทักษะที่ต้องใช้จริงในการทำงาน โดยหลายครั้งหลักสูตรถูกกำหนดตามแผนจากหน่วยงานระดับบนโดยไม่ได้คำนึงถึงปัญหาเฉพาะและบริบทของแต่ละหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

5.1.3 การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและข้อจำกัดของวาระการดำรงตำแหน่ง ด้วยข้อกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งผู้บริหารคราวละ 4 ปี และในบางกรณีไม่มีการดำรงตำแหน่งต่อ ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของนโยบายและการบริหารด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ นอกจากนี้ บุคลากรสายสนับสนุนยังต้องปรับตัวทำงานร่วมกับผู้บริหารใหม่อยู่เสมอ แต่กลับไม่ได้รับการพัฒนาทักษะที่ช่วยให้สามารถสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.4 การบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพและความคล่องตัว แม้จะมีความพยายามประยุกต์ใช้หลักวิชาการในการบริหารบุคคล ขาดความต่อเนื่องของโครงการพัฒนา ทำให้ความรู้ที่ได้รับไม่ถูกนำไปต่อยอดอย่างเป็นระบบ หลักสูตรอบรมไม่สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานจริง ส่งผลให้เกิดช่องว่างของสมรรถนะบุคลากร บางส่วนมีข้อจำกัดในการเข้าถึงโอกาสศึกษาต่อและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในต่างประเทศ เนื่องจากข้อจำกัดด้านงบประมาณและภาระงานประจำ การจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กรยังไม่เป็นระบบ ทำให้การถ่ายทอดและเก็บรักษาความรู้ไม่ครอบคลุม

5.1.5 ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร การพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นต้องใช้งบประมาณและทรัพยากร เช่น ผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย บุคลากรจำนวนหนึ่งยังขาดทักษะในการจัดการอารมณ์และการสื่อสารเชิงบวก โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่มีแรงกดดันสูง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมสุขภาวะทางจิตยังไม่เข้มแข็ง ทำให้บุคลากรบางกลุ่มรู้สึกโดดเดี่ยวและขาดแรงจูงใจ กิจกรรมผ่อนคลายหรือสร้างความสัมพันธ์มักถูกมองเป็นเรื่องรอง ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง บุคลากรบางส่วนยังไม่เปิดรับคำติชมเพื่อการพัฒนา ส่งผลให้ขาดการปรับปรุงตนเอง

5.1.6 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้เกิดความจำเป็นในการปรับตัวและเรียนรู้ต่อเนื่อง ทักษะดิจิทัลและการใช้ซอฟต์แวร์เฉพาะทางของบุคลากรยังไม่สอดคล้องกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี โอกาสในการเข้าร่วมระบบพี่เลี้ยงหรือการหมุนเวียนงานยังมีจำกัด ทำให้บุคลากรไม่สามารถเพิ่มพูนประสบการณ์หลากหลาย การพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศยังไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานเชิงสากล การสนับสนุนการทำวิจัยและนวัตกรรมยังไม่เป็นระบบ ส่งผลให้บุคลากรสายสนับสนุนขาดโอกาสในการสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนางาน

5.2 รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะใน 4 มิติสำคัญ ได้แก่ ด้านทุนทางปัญญา ด้านทุนทางสังคม ด้านทุนทางอารมณ์ และด้านทุนทางความชำนาญ

5.2.1 ด้านทุนทางปัญญา เน้นการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ผ่านการจัดอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ และฝึกอบรมระยะยาว ตลอดจนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและต่างประเทศ ส่งเสริมทักษะด้านดิจิทัลและนวัตกรรม การจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เอื้อต่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.2.2 ด้านทุนทางสังคม มุ่งเสริมสร้างเครือข่ายทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ การสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคลากร การนำทุนทางวัฒนธรรมและจิตอาสามาใช้ประโยชน์ รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือ โดยใช้แพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและการทำงานร่วมกัน

5.2.3 ด้านทุนทางอารมณ์ เน้นการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ผ่านการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการอารมณ์ การฟังเชิงลึก และการสื่อสารเชิงบวก ควบคู่ไปกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมสุขภาวะทางจิต เช่น การมีพื้นที่ผ่อนคลาย กิจกรรมสันทนาการ และภาวะผู้นำเชิงบวก ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร การสร้างทัศนคติเชิงบวก และการเปิดรับคำติชมเพื่อการพัฒนา

5.2.4 ด้านทุนทางความชำนาญ มุ่งพัฒนาทักษะเฉพาะทางที่สอดคล้องกับลักษณะงาน เช่น ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การใช้โปรแกรมสำนักงานและซอฟต์แวร์เฉพาะการใช้ภาษาต่างประเทศ รวมถึงทักษะแห่งอนาคต เช่น การคิดเชิงวิเคราะห์และการแก้ปัญหา

เชิงสร้างสรรค์ สนับสนุนระบบพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ตลอดจนการศึกษาต่อ การรับรองความสามารถ และการมีส่วนร่วมในงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อปรับปรุงการทำงานและเพิ่มคุณภาพการบริการ

6. การอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

6.1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบข้อจำกัดสำคัญ 6 ประการ ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

6.1.1 การขาดระบบติดตามและประเมินผล แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่การขาดกลไกการติดตามและประเมินผลหลังการอบรม สะท้อนถึงการขาดระบบการเรียนรู้แบบต่อเนื่อง (Continuous Learning System) ตามแนวคิดของ Senge (1990) เรื่อง Learning Organization ที่เน้นการจัดการความรู้และการเรียนรู้ร่วมกัน หากปราศจากการติดตามผล จะไม่สามารถยืนยันได้ว่าทักษะที่พัฒนานั้นถูกนำไปใช้จริง ส่งผลให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรและไม่เกิดประโยชน์สูงสุด

6.1.2 ความไม่สอดคล้องของหลักสูตรพัฒนากับงานจริง หลักสูตรที่ไม่ได้สอดคล้องกับลักษณะงานจริงทำให้เกิดช่องว่างของสมรรถนะ (Competency Gap) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Becker & Huselid (2006) ที่ชี้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ต้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์และความต้องการขององค์กร หากไม่ตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะของหน่วยงาน บุคลากรจะไม่สามารถนำความรู้ไปใช้ยกระดับคุณภาพงานได้

6.1.3 ความไม่ต่อเนื่องของนโยบายจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้งทำให้ขาดความต่อเนื่องของนโยบายด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ปัญหานี้สะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงโครงสร้างของระบบอุดมศึกษาไทย ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Kotter (1996) ที่ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรจะยั่งยืนได้ก็ต่อเมื่อมีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำและทิศทางเชิงกลยุทธ์ การที่บุคลากรต้องปรับตัวกับผู้บริหารใหม่บ่อยครั้ง แต่ไม่ได้รับทักษะที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน ยิ่งทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ลดลง

6.1.4 การบริหารงานบุคคลที่ขาดประสิทธิภาพและความคล่องตัว การบริหารบุคคลที่ไม่เป็นระบบทำให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรไม่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ซึ่งขัดกับแนวคิดของ Armstrong (2014) เรื่อง Strategic Human Resource Management ที่เน้นว่า การบริหารคนต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายระยะยาวขององค์กร การขาดระบบจัดการองค์ความรู้และความต่อเนื่องของการพัฒนา ทำให้บุคลากรไม่สามารถเติบโตทางวิชาชีพและแข่งขันได้ในระยะยาว

6.1.5 ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร ปัญหาด้านทรัพยากรถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะการพัฒนาที่มีคุณภาพต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Becker (1993) เรื่อง Human Capital Theory ที่อธิบายว่า การลงทุนในคนจะเพิ่มประสิทธิภาพและผลตอบแทนระยะยาว หากการลงทุนไม่เพียงพอ บุคลากรจะขาดแรงจูงใจ ขาดทักษะใหม่ ๆ และไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้

6.1.6 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมการทำงาน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้บุคลากรต้องเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนยังขาดทักษะดิจิทัลและการใช้เครื่องมือเฉพาะทาง ซึ่งสอดคล้องกับรายงานของ OECD (2020) ที่ระบุว่า ทักษะดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของบุคลากร การที่บุคลากรไม่สามารถเข้าถึงการฝึกอบรมและนวัตกรรมได้อย่างทั่วถึง ทำให้ไม่สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่และเพิ่มคุณภาพการบริการได้

6.2 รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พบว่า การพัฒนาเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านทุนทางปัญญา ด้านทุนทางสังคม ด้านทุนทางอารมณ์ และด้านทุนทางความชำนาญ ซึ่งสามารถอภิปรายได้ดังนี้

6.2.1 ด้านทุนทางปัญญา การส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ผ่านการอบรม สัมมนา ศึกษาต่อ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนถึงการลงทุนในทุนมนุษย์ตามแนวคิดของ Becker (1993) ที่อธิบายว่า การลงทุนด้านการศึกษาและการพัฒนา จะเพิ่มสมรรถนะและผลิตภาพของบุคลากรในระยะยาว อีกทั้งการจัดการความรู้และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตยังสอดคล้องกับแนวคิด Learning Organization ของ Senge

(1990) ที่เชื่อว่าองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างยั่งยืน

6.2.2 ด้านทุนทางสังคม การสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ และความไว้วางใจ ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร เป็นการเพิ่มทุนทางสังคม (Social Capital) ซึ่งสอดคล้องกับ ภูริต เหล่าศิริถาวร (2565) ได้ศึกษาการพัฒนาทุนมนุษย์สำหรับที่ปรึกษาทางด้านการเงิน พบว่า ทักษะการทำงานร่วมกันสู่ความสำเร็จการปฏิบัติงานอาชีพที่ปรึกษาทางด้านการเงินเป็นอาชีพที่สามารถประสบความสำเร็จ ได้ด้วยตนเองแต่ในขณะเดียวกันถ้าต้องการเจริญก้าวหน้าในอาชีพก็ต้องสร้างทีมงานที่ เข้มแข็ง และมีคุณภาพเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Putnam (2000) ที่ระบุว่า ความสัมพันธ์ทางสังคม เครือข่าย และบรรทัดฐานแห่งความไว้วางใจ จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพการทำงานร่วมกันและสร้างประโยชน์ต่อองค์กรวม นอกจากนี้ การนำทุนทางวัฒนธรรมและจิตอาสามาใช้ประโยชน์ยังช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างองค์กรกับสังคม สอดคล้องกับแนวคิด Asset-Based Community Development ของ Kretzmann & McKnight (1993) ที่มองว่าการใช้ทุนทางสังคมและทุนวัฒนธรรมเป็นรากฐานในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนและองค์กร

6.2.3 ด้านทุนทางอารมณ์ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ผ่านการอบรมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศเชิงบวกในองค์กร สะท้อนถึงความสำคัญของ Emotional Capital ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการอารมณ์ การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goleman (1995) ที่อธิบายว่า EQ เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสำเร็จในวิชาชีพ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนสุขภาวะจึงช่วยลดความตึงเครียดและเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.2.4 ด้านทุนทางความชำนาญ การพัฒนาทักษะเฉพาะทาง ทักษะดิจิทัล และทักษะแห่งอนาคต เช่น การคิดวิเคราะห์และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศรี ฉิรินัง (2566) ได้ศึกษา การขับเคลื่อนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัล พบว่า แผนกทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนหลักของการบริหารบุคลากร จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อรองรับความท้าทายอันเนื่องมาจากเทคโนโลยี และปรับแนว

ทางการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม รวมถึงปรับเปลี่ยนมุมมองของพนักงานต่อการเข้ามาของเทคโนโลยี การใช้งาน และรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ดังนั้นองค์กรไทยต้องเร่งเปลี่ยนงานบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ดิจิทัล (Digital HR Transformation) ด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับการทำงาน ครอบคลุมวงจรชีวิตของพนักงานตั้งแต่การสรรหา จัดรับ ประเมินผลงาน ไปจนถึงเกษียณอายุ สอดคล้องกับแนวคิด Future Skills Framework ของ OECD (2019) ที่ชี้ว่า ทักษะเหล่านี้เป็นรากฐานในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-based economy) นอกจากนี้ การสนับสนุนระบบพี่เลี้ยง (Mentoring system) และการรับรองความสามารถทางวิชาชีพ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Garavan, Carbery, & Rock (2012) ที่อธิบายว่าการเรียนรู้ในที่ทำงานและการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องมีผลโดยตรงต่อการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร

7. ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

7.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

7.1.1 ด้านทันทางปัญญา ควรพัฒนาหลักสูตรอบรมต่อเนื่อง จัดทำแผนการอบรมที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุน เช่น การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล หรือการเขียนโครงการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางปัญญา สร้างแหล่งเรียนรู้ในองค์กร จัดตั้งคลังความรู้ (Knowledge Repository) ภายในมหาวิทยาลัย เช่น เว็บไซต์หรือระบบออนไลน์ที่รวบรวม บทความ งานวิจัย คู่มือการทำงาน เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวก ส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรม สนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในโครงการวิจัย หรือกิจกรรม เชิงนวัตกรรม พร้อมทั้งจัดเวทีนำเสนอผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนากลไกการถ่ายทอดความรู้ จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เช่น การจัดประชุมกลุ่มย่อยหรือเสวนา ทางวิชาการ เพื่อให้บุคลากรสามารถแบ่งปันประสบการณ์และความรู้ซึ่งกันและกัน

7.1.2 ด้านทุนทางสังคม สร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ส่งเสริมการจัดตั้งเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างคณะ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย และพันธมิตรภายนอก เพื่อให้บุคลากรสายสนับสนุนได้แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทรัพยากร จัดกิจกรรม สร้างสัมพันธ์ในองค์กร จัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ เช่น

กิจกรรมสนทนากลุ่ม กิฬาสี หรือโครงการ อาสา เพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และความสามัคคีระหว่างบุคลากร พัฒนาช่องทางการสื่อสารภายใน ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารในองค์กร เช่น การใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ (Line OpenChat, Facebook Group) หรือเว็บไซต์ภายใน เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรสายสนับสนุนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในองค์กร

7.1.3 ด้านทุนทางอารมณ์ ควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเชิงบวก พัฒนาสถานที่ทำงานให้มีความสบายใจที่เอื้อต่อสุขภาพจิต เช่น การจัดมุมผ่อนคลาย (Relax Zone) หรือเพิ่มพื้นที่สีเขียว ในสำนักงาน เพื่อช่วยลดความเครียดของบุคลากร จัดกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพจิต จัดกิจกรรมบำบัดความเครียด เช่น การอบรมเรื่องการจัดการอารมณ์ (Emotional Management) การทำสมาธิ หรือการให้คำปรึกษาทางจิตวิทยา เพื่อช่วยให้อุปการกรมีทักษะรับมือกับความกดดันในการทำงาน ส่งเสริมการยกย่องและชื่นชมผลงาน จัดระบบการยกย่องบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ผ่านการมอบรางวัล ประกาศเกียรติคุณ หรือการกล่าวชื่นชมในที่ประชุม เพื่อสร้างความภาคภูมิใจในตนเองและแรงจูงใจในการทำงาน เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร สนับสนุนกิจกรรมเชิงสังคม เช่น การจัดปาร์ตี้ภายในหน่วยงาน กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Team Building) เพื่อสร้างความใกล้ชิด และความเข้าใจซึ่งกันและกัน

7.1.4 ด้านทุนทางความชำนาญ ควรจัดอบรมและพัฒนาทักษะเฉพาะทาง จัดหลักสูตร อบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน เช่น การบริหารจัดการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดทำแผนงานโครงการ หรือการบริการอย่างมืออาชีพ เพื่อยกระดับความชำนาญของบุคลากรสายสนับสนุน สร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentorship Program) แต่งตั้งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาเป็นพี่เลี้ยง ถ่ายทอดประสบการณ์และทักษะการทำงานให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ เพื่อเร่งการเรียนรู้และเสริมสร้างความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง ศึกษาดูงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนได้ไปศึกษาดูงาน หรือเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนกับมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเรียนรู้แนวปฏิบัติ ที่ดี (Best Practices) และนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับงานของตน

7.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

7.2.1 ควรศึกษาการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างทุนมนุษย์กับผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ควรวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างทุนมนุษย์ในด้านต่าง ๆ (ทุนทางปัญญา ทุนทางสังคม ทุนทางอารมณ์ และทุนทางความชำนาญ) กับประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อชี้ให้เห็นถึงผลกระทบเชิงประจักษ์ต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยการพัฒนา รูปแบบหรือโมเดลการเสริมสร้างทุนมนุษย์

7.2.2 ควรศึกษาและออกแบบโมเดลการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเน้นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรสายสนับสนุนการเปรียบเทียบทุนมนุษย์ระหว่างมหาวิทยาลัย

7.2.3 ควรศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบเกี่ยวกับการพัฒนาทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางการปรับปรุงนโยบายหรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. องค์ความรู้ใหม่

สรุปองค์ความรู้ใหม่ในการนำผลการศึกษาไปใช้ การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผ้งความคิด ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบการพัฒนาทุนมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- จิระ หงส์दारมภ์. (2549). *ทุนมนุษย์: ความรู้ ฉลาด ทำงานเป็น และมีคุณธรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บางกอกโพสต์.
- จรัสศักดิ์ คงสวัสดิ์. (2551). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2556). *การพัฒนาทุนมนุษย์และศักยภาพองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญศรี ฉิรินง. (2566). การขับเคลื่อนงานบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ดิจิทัล. *วารสารบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 6(1), 45–56.
- ภาวิน ศิริประภาณุกุล. (2547). *ทุนมนุษย์และการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภูริต เหล่าศิริถาวร และนราเศรษฐ์ ธนพัฒน์พูลเดช. (2565). การพัฒนาทุนมนุษย์สำหรับที่ปรึกษาทางการเงิน. *วารสารบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*, 5(2), 57–72.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *แผนพัฒนาการอุดมศึกษาของประเทศไทย พ.ศ. 2564–2570*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2563). *รายงานการศึกษา: ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุวรรณี คำมั่น และคณะ. (2555). *การพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ภาษาอังกฤษ

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
- Gendron, B. (2004). *Why emotional capital matters in education and in labor? Toward an optimal use of human capital and knowledge capital*. Paris: OECD.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L. (1993). *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community's assets*. ACTA Publications.
- OECD. (2019). *OECD learning compass 2030: A series of concept notes*. OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/education/2030-project/>.
- OECD. (2020). *OECD digital economy outlook 2020*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *OECD skills outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing.
- OECD. (2025). *OECD skills-first framework: Redefining human capital in the future of work*. OECD Publishing.

- Pereira, D., Costa, P., & Gonçalves, R. (2025). Human capital development in higher education institutions: Supporting academic and administrative staff competencies. *International Journal of Educational Development*, 99, 102876.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Putnam, R. D. (2020). *The upswing: How America came together a century ago and how we can do it again*. Simon & Schuster.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- World Bank. (2020). *World development report 2020: Trading for development in the age of global value chains*. World Bank.
- World Bank. (2023). *World development report 2023: Migrants, refugees, and societies*. World Bank.