

Theory of Human Resource Development: Value Creation in the Thai Context¹

Chayapon Soontornwiwattana²

Received: October 26, 2023 Revised: December 15, 2023 Accepted: January 12, 2024

Abstract

Human resource development (HRD) is an applied discipline that emerges from various sciences to build individual competencies, organizational efficiency, and societal development. However, HRD was based on Western countries' studies, which cannot be fully applied in the Thai context due to the social environment and family-priority values. This ideology made differences in development from their birth. In addition, the contextual differences related to the concepts of human capital (HC) and human development (HD). This article thus provided an interdisciplinary synthesis, including HC and HD, and presented a theory of HRD with a value creation model in the Thai context. The theory begins with opportunities and motivation leading to creating value. The theory begins with opportunities and motivation leading to the creation of value. Additionally, it illustrates the impacts of opportunities from both family and external sources that individuals will seize with motivation. Then, they will develop skills to create values. The basic value is to earn a living. Individuals can also generate higher levels of value to provide opportunities for other family members and society. This will lead to continuously creating value on a large scale in Thai society. Lastly, the theory supports individuals, communities, government, and private agencies in providing opportunities, which is the beginning of HRD for sustainable value creation in the Thai context.

Keywords: Human resource development, motivation, opportunities, Thai context, value creation

¹ This paper submitted in partial fulfillment of research project “Theory of Human Resource Development: Value Creation in the Thai context”

² Lecturer at Lifelong Education, Faculty of Education, Silpakorn University E-mail: chayapon.soon@hotmail.com

ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: การสร้างมูลค่าภายในบริษัทไทย¹

ชยาพล สุนทรวิวัฒนา²

บทคัดย่อ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสาขาวิชาที่ประยุกต์หลายศาสตร์ภายใต้วัตถุประสงค์การสร้างศักยภาพแก่ตัวบุคคล สร้างประสิทธิภาพแก่องค์การ และสร้างความก้าวหน้าของสังคม อย่างไรก็ตาม มีข้อโต้แย้งว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแม่แบบจากประเทศตะวันตกจึงไม่อาจปรับใช้ได้ในประเทศไทยได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องด้วยสภาพสังคมและคตินิยมของการให้ความสำคัญแก่สมาชิกครอบครัวที่สร้างความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่กำเนิด ซึ่งความแตกต่างของบริษัทดังกล่าวทับซ้อนกับแนวคิดทุนมนุษย์และการพัฒนามนุษย์ บทความนี้จะสังเคราะห์เชิงสหวิทยาการและนำเสนอทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยแบบจำลองการสร้างมูลค่าภายในบริษัทไทย ที่เริ่มต้นจากโอกาสและแรงจูงใจ นำไปสู่การสร้างมูลค่า โดยสะท้อนให้เห็นผลกระทบของโอกาสจากครอบครัวและโอกาสจากภายนอกที่บุคคลหนึ่งจะไขว่คว้าด้วยแรงจูงใจจนเกิดเป็นการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างมูลค่า โดยมูลค่าพื้นฐานคือการเลี้ยงชีพได้และบุคคลสามารถสร้างมูลค่าในระดับที่สูงขึ้นเพื่อนำโอกาสสู่สมาชิกครอบครัวอื่นต่อไปในสังคม จนเกิดเป็นการสร้างมูลค่าในวงกว้างอย่างต่อเนื่องในสังคมไทย ท้ายที่สุด แนวคิดนี้สนับสนุนการให้โอกาสของบุคคล ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชนซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจ โอกาส บริษัทไทย การสร้างมูลค่า

¹ บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเรื่อง “ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: การสร้างมูลค่าภายในบริษัทไทย”

² อาจารย์ ประจำสาขาวิชาการศึกษาดนตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อีเมล: chayapon.soon@hotmail.com

บทนำ

ประเทศไทยให้ความสำคัญแก่การพัฒนาศักยภาพและการเรียนรู้ของมนุษย์ โดยประกาศพระราชบัญญัติ ส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ.2566 แทนที่พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา พ.ศ.2551 เพื่อ ส่งเสริมโอกาสการเรียนรู้และการเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ในทุกพื้นที่ ซึ่งสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development, HRD) มีความเกี่ยวข้องและสำคัญยิ่งต่อการสนับสนุนพระราชบัญญัติดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ยังไม่ปรากฏทฤษฎีหรือแนวคิดด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทยอย่างเป็นที่ประจักษ์ และ การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ไม่อาจมองในมุมมองด้านเดียวอีกต่อไป จึงต้องอาศัยแนวคิดและ ทฤษฎีจากหลายสาขาวิชา เช่น จิตวิทยา สังคมสงเคราะห์ เศรษฐศาสตร์ การจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษา สภาพสังคมและค่านิยมไทยที่มีความแตกต่าง บทความวิชาการนี้จึงวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดเชิงสห วิทยาการเพื่อยกระดับสู่ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทย เพื่อสนับสนุนสาขาวิชาการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ยกระดับศักยภาพประชากรไทย และสนับสนุนพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ.2566 อัน นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยบทความนี้จะอธิบายความทับซ้อนของแนวคิดทุนมนุษย์ (Human capital, HC) การพัฒนามนุษย์ (Human development, HD) ในเชิงเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ เช่นกัน เพื่อให้ครอบคลุมต่อการอธิบายทฤษฎีในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทุนมนุษย์ การพัฒนามนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทุนมนุษย์ปรากฏขึ้นจากอิทธิพลของแนวคิดปัจจัยคงเหลือ (Residual factor) ภายใต้แนวคิดเศรษฐศาสตร์ ในระบบการศึกษา (Schultz, 1961) ซึ่งต่อมาคำว่า ‘ทุน’ ใช้ในการอธิบายและศึกษาวิชาเศรษฐศาสตร์ในศตวรรษ ที่ 21 โดยขยายให้ครอบคลุม เช่น ทุนการเงิน (Financial capital) ทุนองค์กร (Organizational capital) ทุนทาง ปัญญา (Intellectual capital) ทุนโครงสร้าง (Structural capital) รวมถึงการศึกษาภายใต้ ‘ทุนมนุษย์’ ที่มุ่งเน้น การพัฒนาคุณภาพและคุณค่าของมนุษย์เพื่อให้ได้ผลตอบแทนกลับมาในเชิงเศรษฐกิจ (Aliaga, 2001; Becker, 1993; Budsayaplakorn & Sompornserm, 2021; Nafukho et al., 2004) กล่าวโดยสรุปคือ ทุนมนุษย์เป็น ระเบียบความเชื่อและแนวคิดที่ถกเถียงกันภายใต้ปัญหาของการแสวงผลประโยชน์จากทุนแรงงานโดยคำนึงถึง ปัจจัยเชิงเศรษฐศาสตร์เป็นสำคัญ และทับซ้อนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการอธิบายต้นทุนและผลลัพธ์ของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร (Nafukho et al., 2004)

การพัฒนามนุษย์ ปรากฏครั้งแรกในปี 1990 ในรายงานการพัฒนามนุษย์ฉบับสากล (World report on human development) ซึ่งเป็นการเปิดตัวของดัชนีการพัฒนามนุษย์ (Human development index) ที่ เปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการพัฒนาเศรษฐกิจแบบเร่งผลิตภัณท์มวลรวมประชาชาติ (Gross national product, GNP) (Kuhumba, 2017) เป็นการใช้อนุภาคนามมนุษย์เป็นศูนย์กลางเพื่อวัดการตอบสนองคาดหวังของประชากร ด้วยระดับการศึกษา และระดับสุขภาพ แนวคิดดังกล่าวได้รับอิทธิพลจาก Sen (1987) ผู้เสนอแนวคิดเรื่อง ขีด ความสามารถมนุษย์ (Human capabilities) โดยยกมมมองด้านขีดความสามารถมนุษย์ว่า ‘การพัฒนามนุษย์ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนั้นมีขีดความสามารถเพียงพอในการสร้างคุณค่าหรือบรรลุสถานะอันมีคุณค่าของการเป็นอยู่ ซึ่ง สะท้อนเสรีภาพในการเลือกสภาพความเป็นไปของชีวิต’ แนวคิดดังกล่าวได้รับรางวัลโนเบลสาขาเศรษฐศาสตร์ใน

เวลาต่อมา และเป็นการเปลี่ยนแปลงมุมมองขององค์การสหประชาชาติต่อการพัฒนาประเทศแบบองค์รวม โดยคำนึงถึงคุณภาพและโอกาสของประชากรมากกว่าการวัดผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ แนวคิดการพัฒนามนุษย์ดังกล่าวสะท้อนคุณภาพประชากรและสภาพแวดล้อมของสังคมภายใต้ระบอบประชาธิปไตยซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละประเทศ ทับซ้อนกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านคุณภาพชีวิตมนุษย์ที่ส่งผลต่อทักษะและประสิทธิภาพ จะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่อาจเลี่ยงแนวคิดของการพัฒนามนุษย์ได้ และการศึกษการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทยจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดการพัฒนามนุษย์ที่คำนึงถึงโอกาส ทางเลือก และเสรีภาพ อันเป็นต้นตอของความแตกต่างของมนุษย์เช่นกัน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรากฏครั้งแรกโดยนักเศรษฐศาสตร์เช่นกัน คือ Harbison and Myers (1964) ซึ่งนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ขีดความสามารถของบุคคลในสังคม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกมองในหลายแง่มุม ในแง่ของเศรษฐศาสตร์เป็นการสะสมของทุนมนุษย์และการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจ ในแง่มุมของการเมืองการปกครอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเตรียมพร้อมผู้คนสำหรับการมีส่วนร่วมทางการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบอบประชาธิปไตย และในแง่มุมของสังคมและวัฒนธรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยนำพาผู้คนสู่ชีวิตที่เติมเต็มและมั่นคงโดยไม่ยึดติดกับแบบแผนดั้งเดิม ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปิดประตูสู่ความทันสมัย

ในเวลาต่อมาความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนไป เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมุ่งเน้นประสิทธิภาพองค์การ แนวคิดมุ่งเน้นประสิทธิภาพองค์การที่ได้ความนิยมในสหรัฐอเมริกาคือ แนวคิดของ Swanson (2007) ที่ให้คำนิยามว่า เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาและปลดปล่อยความสามารถของมนุษย์ผ่านการฝึกอบรมและพัฒนาองค์การเพื่อจุดประสงค์การปรับปรุงประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม McLean and Wang (2007) ย้ำเตือนให้ยึดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความหมายเดิมและแย้งว่าแต่ละประเทศมีแนวคิดและวิถีปฏิบัติที่ต่างกันออกไปด้วยรากฐานทางสังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสังคมนั้น เช่นเดียวกับประเทศไทยที่สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เติบโตยังไม่เต็มที่ ต้องอาศัยการศึกษาต่อไปเพื่อให้ได้แนวคิดที่สามารถปฏิบัติได้ภายใต้บริบทประเทศของตนเอง โดยเรียกแนวคิดนี้ว่าเป็น แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งชาติ (National HRD) แนวคิดของ McLean and Wang (2007) ได้รับการพิสูจน์ว่ารากฐานสังคมมีส่วนอย่างมากจากงานวิจัยของ Semson et al. (2021) ที่กล่าวถึงอำนาจแทรกแซงและการเข้าถึงโอกาสที่แตกต่างกันของสังคมไทย

ความสำคัญของบทความนี้จึงเป็นการรวมทุนมนุษย์และการพัฒนามนุษย์ เพื่อสังเคราะห์ภายใต้แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประยุกต์หลายศาสตร์เป็นสหวิทยาการ นอกเหนือจากเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์โดยไม่จำกัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพียงการพัฒนาในวัยแรงงานเท่านั้น นับเป็นการเติบโตของสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

วิวัฒนาการของสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The evolution of HRD)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เติบโตอย่างมากในสหรัฐอเมริกา และได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มรูปแบบครั้งแรกจากสมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and

Development, ASTD) แม้จะยังไม่ได้รับการขนานนามว่า ‘การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์’ ในขณะนั้น แต่เป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาลงลึกด้านสมรรถนะภายใต้ชื่อ การเรียนรู้ในที่ทำงาน (Workplace learning) ซึ่งพัฒนาต่อมาในวงการวิชาการภายใต้สถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Academy of Human Resource Development, AHRD) และขยายขอบเขตการศึกษาในวงกว้างขึ้นด้วยการสนับสนุนจากองค์กรต่าง ๆ เช่น สมาคมมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (University Forum for HRD, UFHRD) สมาคมการจัดการทรัพยากรบุคคล (Society of Human Resource Management, SHRM) สมาคมนานาชาติเพื่อการพัฒนาความสามารถ (The International Society for Performance Improvement, ISPI) เครือข่ายการพัฒนางานองค์กร (Organization Development Network, ODN) สถาบันพัฒนาองค์กร (Organization Development Institute, ODI) โดยมีพื้นฐานมุมมองผ่านบริบทสหรัฐอเมริกาที่มุ่งเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์กร จากการศึกษาในเวลาต่อมา Swanson (1995) เสนอแนวคิดพื้นฐานโดยเปรียบสาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เสมือนเก้าอี้สามขา (A three-legged stool) ที่ยึดทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยาเข้าผนวกกันเพื่ออธิบาย อย่างไรก็ตาม McLean (1998) แย้งในเวลาต่อมาว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นยึดทฤษฎีจากหลายศาสตร์ประหนึ่งตะขาบหลายขา ไม่ใช่เพียงสามขาตามแนวคิดของ Swanson โดย McLean (2000) ยกคำว่า ‘It depends’ ซึ่งหมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะแล้วแต่บริบททางวัฒนธรรม และต่อยอดเพิ่มเติมว่าไม่อาจนำแนวคิดที่มีแม่แบบจากสหรัฐอเมริกาไปประยุกต์ในประเทศอื่นได้ ต้องคำนึงถึงรากฐานและบริบทแวดล้อม (McLean & Wang, 2007)

จากการศึกษาในอดีตพบว่าแม่แบบของสหรัฐอเมริกาเกิดจากการมุ่งเน้นการพัฒนามูลค่าเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนโดยองค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการนวัตกรรมของสังคมพลวัต (Gold & Thorpe, 2008) ด้วยความต้องการทักษะที่หลากหลาย โดยจากการประมาณการในปี 2023 พบว่าสหรัฐอเมริกาใช้เงินสูงถึง 101.8 พันล้านดอลลาร์ เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาพนักงาน (Freifeld, 2023) นับเป็นการเติบโตอย่างมากของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยแนวคิดแม่แบบของสหรัฐอเมริการะบุว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มตั้งแต่มนุษย์ผู้นั้นเข้าทำงานและองค์กรต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนเอง (Werner & DeSimone, 2012) อย่างไรก็ตามข้อโต้แย้งจาก McLean (2000) ว่าไม่อาจเป็นเช่นนั้นเสมอไปอันเนื่องมาจากวัฒนธรรมและความเป็นอยู่ของประชากรแต่ละประเทศ

เมื่อทบทวนวรรณกรรมภายใต้บริบทสังคมไทยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มิได้เริ่มต้นจากการเข้าทำงานในองค์กร เนื่องด้วยเมื่อพิจารณาประเด็นด้านสังคมและวัฒนธรรมแวดล้อมพบว่า มีความแตกต่างในบริบทของประเทศไทยในแง่ความเหลื่อมล้ำเช่น ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ซึ่งเกิดขึ้นก่อนการเข้าทำงานในองค์กร (Sangmahamad, 2017) ส่งผลให้มีความแตกต่างกันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากรากฐาน อันนำมาซึ่งการพัฒนาไม่เต็มที่ในช่วงวัยก่อนแรงงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดด้านทุนมนุษย์กล่าวว่าส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพในวัยแรงงาน และเป็นจุดเริ่มต้นที่ไม่เท่ากันของแต่ละบุคคล (Supakitpaisan, 2020) จึงไม่อาจใช้กรอบแนวคิดแม่แบบจากสหรัฐอเมริกาหรือจากประเทศตะวันตกที่กล่าวว่า ‘การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เริ่มต้นในช่วงวัยแรงงาน’ ในการศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ประเทศไทยมีความแตกต่างที่จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดใน

บริบทของตนเอง (McLean & Wang, 2007) โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและรากฐานทางสังคม (McLean & McLean, 2001) บทความนี้จึงมุ่งเน้นการยกระดับสาขาวิชาโดยเสนอทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทยว่าด้วยการสร้างมูลค่า อันเกิดจากบทบาทของโอกาส แรงจูงใจ ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย

ลักษณะเฉพาะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย

การศึกษาการพัฒนามนุษย์พบว่า ประชากรไทยมีช่องว่างและความเหลื่อมล้ำอันนำมาซึ่งการพัฒนาไม่เต็มที่ในช่วงวัยเด็ก (Sangmahamad, 2017; Supakitpaisan, 2020) ซึ่งการศึกษาในทุนมนุษย์กล่าวเช่นเดียวกันว่า คุณภาพชีวิตในวัยเด็กจะส่งผลกระทบต่อพัฒนาศักยภาพในวัยแรงงาน และเป็นจุดเริ่มต้นที่ไม่เท่ากันของแต่ละบุคคลก่อนเข้าสู่วัยแรงงาน (Supakitpaisan, 2020) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจำกัดทางเลือกในชีวิตของทรัพยากรมนุษย์ไทยแต่กำเนิด ทั้งนี้ ทฤษฎีการพัฒนามนุษย์กล่าวถึง ชีตความสามารถ (Capabilities) ของมนุษย์ว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนการผสมผสานทางเลือกของเส้นทางความสำเร็จ (Functioning) ทั้งทางกายและใจ ซึ่งหมายถึงเสรีภาพในการเลือกเส้นทางชีวิตของตนเอง และหมายถึงโอกาสที่มีในการดำเนินชีวิต (Kuhumba, 2017; Sen, 1987) เมื่อมนุษย์มีโอกาสและมีความสามารถในการเลือกด้วยตนเองจะเกิดการพัฒนาขึ้นได้ อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมายังพบว่าแรงจูงใจมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพเช่นกัน เมื่อมนุษย์มีโอกาสและแรงจูงใจในการไขว่คว้าโอกาส ประกอบกันจะก่อให้เกิดการลงมือทำเพื่อสร้างมูลค่าต่อตนเอง องค์กร หรือสังคม รวมถึงการสร้างโอกาสแก่ผู้อื่นต่อไป กล่าวได้ว่าโอกาส แรงจูงใจ การสร้างมูลค่าส่งผลกระทบต่อกันเป็นลักษณะเฉพาะของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยอย่างยิ่ง

โอกาสในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทย (Opportunities in Thai HRD)

จากการศึกษาและวิจัยที่ผ่านมาพบว่าแนวคิดการพัฒนามนุษย์ ทุนมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มองไปในทางเดียวกันว่า ‘โอกาส’ เป็นจุดตั้งต้นสำคัญของการพัฒนา โดยแนวคิดการพัฒนามนุษย์กล่าวถึง ชีตความสามารถ (Capabilities) ที่นำมาซึ่งการเลือกเส้นทางความสำเร็จที่มีคุณค่า สะท้อนเสรีภาพในการเลือกชีวิตของตนเอง ซึ่งในบริบทไทยสอดคล้องกับคำว่า ‘โอกาส’ ที่ครอบคลุมถึง ‘การเข้าถึงทรัพยากร’ โดยงานวิจัยในทุนมนุษย์ระบุว่า ครอบครัวเป็นต้นทุนทางสังคมที่สำคัญและนับเป็นการลงทุนในช่วงก่อนแรงงาน (Pre-labor period) ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อมาในช่วงวัยแรงงาน (Labor period) และช่วงหลังวัยแรงงาน (Post-labor period) ตามลำดับ (Bannykh et al., 2020) และงานวิจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของบริษัทไทยพบว่า ครอบครัวส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ช่วงวัยเยาว์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งครอบครัวที่ประกอบธุรกิจที่วางแผนส่งต่อธุรกิจภายใต้ระบบทุนนิยมที่ให้ความสำคัญแก่เศรษฐกิจและการลงทุน (Wailerdsak, 2012; Yokyong, 2015) ‘โอกาสจากครอบครัว’ จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อนวัยทำงาน อย่างไรก็ตาม แนวคิดการพัฒนามนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า มนุษย์สามารถพัฒนาได้เช่นกันหากได้รับโอกาสจากบุคคล ชุมชน องค์กร สถาบันภายนอก รวมถึงสวัสดิการสังคม (Supakitpaisan, 2020) กล่าวได้

ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นจากการได้รับโอกาส 2 ประเภท ได้แก่ โอกาสจากครอบครัว (Opportunities from family) และโอกาสจากภายนอก (Opportunities from external)

โอกาสจากครอบครัว (Opportunities from family)

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สถาบันครอบครัวในประเทศไทยเป็นสถาบันหลักที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Hongladarom, 2013) โดย Prasertwong (1999) จำแนกครอบครัวไทยออกเป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญ 2 ประเภท ได้แก่

ทรัพยากรที่เป็นนามธรรม ซึ่งหมายถึงคุณสมบัติบางประการของสมาชิกในครอบครัว ที่สามารถถ่ายทอดแก่สมาชิก เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะคิด เวลา การสื่อสาร และความสัมพันธ์ของคนในครอบครัว ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ในระบบ และการเรียนรู้ตามอัธยาศัยของสมาชิก นอกจากนี้ สมาชิกยังสามารถฝึกงาน และรับความรู้จากคนในครอบครัวได้เช่นกัน

ทรัพยากรที่เป็นรูปธรรม หมายความว่า เงิน เครื่องมือ อาหาร ซึ่งตอบสนองความต้องการพื้นฐานของครอบครัว ส่งผลต่อความเป็นอยู่ทั้งทางสภาพจิตใจและสภาพร่างกาย รวมถึงการดูแลสุขภาพยามเจ็บป่วย และการลงทุนในการศึกษา สมาชิกจะได้รับการดูแลด้วยคุณภาพที่สอดคล้องกับปริมาณทรัพยากรของครอบครัว

แนวคิดทุนมนุษย์ให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรในการพัฒนาเช่นกัน (Yokyong, 2015) ทั้งในมิติของกายภาพ จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ (Krainatee et al., 2020) และอธิบายการพัฒนาในเชิงเศรษฐศาสตร์ว่า ความแตกต่างของศักยภาพมนุษย์เกิดจาก การเรียน การลงทุนในคุณภาพของการเรียน การฝึกอบรมก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน ซึ่งเกือบทั้งหมดอาศัยทรัพยากรครอบครัวเป็นแหล่งสนับสนุนสำคัญ (Acemoglu & Autor, 2009; Bannykh et al., 2020) แนวคิดทุนมนุษย์เปรียบครอบครัวเสมือนนักลงทุนหวังผลกำไร (Qing & Xiangrong, 2017) โดยหวังประโยชน์การทำรายได้เพื่อครอบครัวในระยะยาว หรืออย่างน้อยเพื่อเลี้ยงดูตนเอง (Bannykh et al., 2020) ครอบครัวจึงผลักดันสมาชิกและการลงทุนในการศึกษาเล่าเรียนเพื่อตอบโจทย์ทางเศรษฐกิจดังกล่าว (Budsayaplakorn & Sompornserm, 2021; Hanushek & Kimko, 2000) และงานวิจัยพบว่า ครอบครัวไทยที่ประกอบธุรกิจจำนวนมากถือครองทรัพยากรในปริมาณที่ได้เปรียบต่อการพัฒนา ซึ่งสามารถให้โอกาสและถ่ายทอดความรู้แก่สมาชิกครอบครัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เชิงการพาณิชย์ (Mulha, 2019) เมื่อศึกษาเชิงลึกในกลุ่มธุรกิจครอบครัวด้วยกันพบว่า บุตรคนโตของกลุ่มทุนธุรกิจครอบครัวชั้นนำของไทยจะมีขีดความสามารถและโอกาสการเลือกมากกว่า ทั้งโอกาสในการศึกษาต่อในต่างประเทศ โอกาสในการฝึกงานในบริษัทในเครือแต่เด็ก ด้วยความเชื่อว่าการเลือกบุตรคนโตมารับช่วงต่อจะป้องกันความแตกร้างในครอบครัว (Wailerdsak, 2012) ทำให้บุตรคนโตมีโอกาสด้านการเลือกมากกว่า จนมีบทวิจารณ์ว่า ระบบทุนนิยมในไทยอำนวยความสะดวกแก่พวกพ้องตนเองเป็นหลักและมีธรรมชาติที่จะหมั่นเวียนทรัพยากรเฉพาะในกลุ่มของตนเองเท่านั้น (Sonsuphap, 2011)

กล่าวโดยสรุปคือ 'โอกาสจากครอบครัว' คือทรัพยากรที่ได้รับจากสมาชิกครอบครัว ทั้งแบบรูปธรรมและนามธรรม โดยมีผลต่อทางเลือกของชีวิตและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวัยก่อนแรงงาน ส่งผลกระทบต่อการเข้าสู่วัยแรงงานและหลังวัยแรงงาน ทั้งนี้ กลุ่มธุรกิจครอบครัวชั้นนำภายใต้บริบทไทยมีแนวโน้มการได้รับโอกาสมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุตรคนโต ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาต่อในต่างประเทศ โอกาสการรับความรู้และ

ประสบการณ์ โอกาสฝึกและพัฒนาฝีมือการทำงานจริง และรวมถึงการดูแลสุขภาพ อย่างไรก็ตาม แนวคิดการพัฒนา มนุษย์เชิงสังคมสงเคราะห์ศาสตร์กล่าวว่า นโยบายรัฐบาลมีส่วนช่วยในการสร้างโอกาสที่เท่าเทียมในกรณีที่มนุษย์ ได้รับโอกาสจากครอบครัวน้อยกว่า รวมถึง องค์กรและชุมชนรอบข้างสามารถให้โอกาสและสนับสนุนการพัฒนา ได้เช่นกัน (Soontornwiwattana, 2021) ซึ่งเป็น ‘โอกาสจากภายนอก’ ภายใต้ความรับผิดชอบต่อสังคมและการ ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรม

โอกาสจากภายนอก (Opportunities from external)

มนุษย์ในสังคมมีจุดเริ่มต้นที่ต่างกันแต่กำเนิด จึงจำเป็นต้องมีการสร้างความเป็นธรรมโดยการให้โอกาสและ สิทธิพื้นฐานที่เท่าเทียม (Supakitpaisan, 2020) โดยบริบทไทยมีความแตกต่างของ ‘โอกาสจากครอบครัว’ ที่เป็น ช่องว่างและความเหลื่อมล้ำ (Ludpa, 2016) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัย ‘โอกาสจากภายนอก’ สำหรับกลุ่มที่ได้รับโอกาสจากครอบครัวน้อย ด้วยระบบสวัสดิการเชิงรุกที่เน้นผลิตภาพเชิงเศรษฐกิจ (Productive welfare) เช่น การจัดสวัสดิการชุมชน ภายใต้เป้าหมายการสร้างโอกาสแห่งการพัฒนาศักยภาพและสร้างแรงจูงใจ ในการเข้าสู่ตลาดแรงงานให้ครอบคลุมแก่กลุ่มผู้เสียเปรียบทางสังคมและเป็นไปเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและ รายได้ของประชากร (Supakitpaisan, 2020) แนวคิดการพัฒนามนุษย์ภายใต้บริบทไทยมองว่าชุมชนมีส่วน สนับสนุนในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ซึ่งเป็นโอกาสที่รองลงมาจากโอกาสจากครอบครัว ทั้งนี้ งานวิจัยการพัฒนา องค์กรเพื่อชุมชนภายใต้บริบทไทยโดย Soontornwiwattana (2021) พบว่า ชุมชนแวดล้อมมีบทบาทในการ สร้างเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพมนุษย์ผ่านการสื่อสารระหว่างองค์กรและโดยมีผู้นำชุมชนเป็นตัวกลางผ่านการ สนับสนุนจากนโยบายรัฐบาล กล่าวได้ว่าโอกาสจากภายนอกภายใต้บริบทไทยสอดคล้องกันทั้งชุมชน องค์กร และหน่วยงานภาครัฐ

การให้โอกาสขององค์กรอาจแตกต่างออกไปเนื่องด้วยองค์การจะมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวัย แรงงาน งานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จำนวนมากเสนอผลลัพธ์ตรงกันว่าองค์กรมีส่วนอย่างมากในการพัฒนา ศักยภาพและสร้างความก้าวหน้าในอาชีพของมนุษย์ในฐานะพนักงาน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับการลงทุนใน ทุนมนุษย์ (Acemoglu & Autor, 2009) โดยองค์การจะมอบโอกาสผ่านการลงทุนในการศึกษาเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อพัฒนาความสามารถ ความสัมพันธ์ และประสบการณ์ โดยหวังประโยชน์ตอบแทนแก่องค์กรในระยะยาว องค์กรจึงเป็นหนึ่งในผู้มอบโอกาสสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน นอกจากนี้ บางองค์กรยังมีส่วนสนับสนุนการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวัยก่อนแรงงานเช่นกัน

กล่าวโดยสรุปคือ ‘โอกาสจากภายนอก’ จึงเป็นทรัพยากรที่สังคมหยิบยื่นให้เพื่อการพัฒนา นอกเหนือจาก โอกาสจากครอบครัว เช่น จากบุคคลผู้อุปถัมภ์ ชุมชน องค์กร หรือหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเสริมสร้างสภาพกาย สภาพใจ และจิตวิญญาณ โดยโอกาสจากภายนอกจะมีส่วนช่วยลดช่องว่างและความเหลื่อมล้ำ สร้างความเท่า เทียมกันในสังคม หากโอกาสจากภายนอกมีมากเพียงพอจะช่วยให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กระจายตัวในสังคม อันส่งผลต่อการพัฒนาของประเทศในทุกพื้นที่

อย่างไรก็ดี การศึกษาที่ผ่านมาพบว่าโอกาสและทางเลือกของมนุษย์ไม่เพียงพอต่อการดึงดูดให้มนุษย์ ไขว่คว้าโอกาสและลงมือกระทำเพื่อสร้างมูลค่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หยิบยกทฤษฎีของสาขาจิตวิทยาและ

พฤติกรรมศาสตร์ในการศึกษาและระบุว่ามนุษย์มีสิ่งกระตุ้นให้เกิดการตอบสนองและการลงมือกระทำ โดยเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าภายนอกและแรงจูงใจภายใน (Deci, 1972; Hull, 1943; Legault, 2016) ซึ่งเป็นคำตอบของการไขว่คว้าโอกาสและการลงมือกระทำของแต่ละบุคคล แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในบริบทไทยเพื่อใช้อธิบายการไขว่คว้าโอกาสซึ่งนำไปสู่ระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกัน

แรงจูงใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทย (Motivation in Thai HRD)

การศึกษาแรงจูงใจของมนุษย์ในยุคแรกตั้งต้นด้วยวิธีวิทยาศาสตร์โดยใช้สัตว์เป็นพื้นฐานในการศึกษา และเสนอตามแบบฉบับของ Charles Darwin ว่า มนุษย์มีแรงผลักดันภายในเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตทั่วไปที่มีความต้องการอยู่รอดและต้องการวิวัฒนาการ (Hull, 1943; Legault, 2016) อย่างไรก็ตาม นักจิตวิทยาและนักประสาทวิทยา รวมถึง Maslow (1943) แย้งการศึกษาพฤติกรรมเชิงวิทยาศาสตร์ว่ามนุษย์แตกต่างจากสัตว์ เนื่องด้วยมนุษย์มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ภายใต้พฤติกรรมและการกระทำ โดย Maslow (1943) เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's hierarchy of needs) และอธิบายว่ามนุษย์กระทำเพื่อความต้องการทางกาย หลังจากนั้นมนุษย์จะลงมือทำเพื่อเติมเต็มความพึงพอใจ รวมถึงการเติบโตเพื่อเข้าถึงความหมายของชีวิต (Self-actualization) แม้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการจะได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง แต่การศึกษาในเชิงการเติบโตเพื่อความหมายของชีวิต เป็นสิ่งที่วัดได้ยากและเป็นนามธรรม (Maslow, 1943) การศึกษาพฤติกรรมในเชิงวิทยาศาสตร์จึงยังคงมีความจำเป็น ซึ่งในปีเดียวกันนั้น Hull (1943) เสนอว่ามนุษย์มีแรงจูงใจจากสิ่งกระตุ้นภายนอกเพื่อให้เกิดการลงมือกระทำบางอย่างด้วยการทดสอบเชิงวิทยาศาสตร์

การศึกษาของ Hull (1943) พบว่าสิ่งกระตุ้นภายนอกมีผลต่อการกระตุ้นภายในของมนุษย์ การศึกษาต่อมาจึงแยกแรงจูงใจออกเป็น แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) และแรงเสริมจากภายนอก (Extrinsic reinforcement) โดยการศึกษาดังกล่าวยืนยันว่าแรงจูงใจทั้งสองส่งผลซึ่งกันและกัน และจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและนำไปสู่คุณค่า (Deci, 1972; Legault, 2016; Oudeyer & Kaplan, 2007) ซึ่งการศึกษาสิ่งกระตุ้นจากภายนอกถูกเสนอชื่อที่แตกต่างกันออกไป จากตัวกระตุ้นภายนอก (External reinforcer) เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก (External environment) และเป็น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) ซึ่งศึกษาร่วมกับแรงจูงใจภายใน

การศึกษาโดยวิธีวิทยาศาสตร์พัฒนาต่อมาโดย Ryan and Deci (2000) ที่ให้ความหมายของแรงจูงใจภายในว่าเป็นการลงมือทำหรือกิจกรรมเพื่อความพึงพอใจโดยสันดานมากกว่าสิ่งที่หวังผล เมื่อมีความพึงพอใจบุคคลจะถูกขับเคลื่อนให้กระทำเพื่อให้เกิดความสนุกสนานหรือความท้าทาย ไม่ใช่เพียงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์หรือรางวัลเท่านั้น (Oudeyer & Kaplan, 2007) แรงจูงใจภายในจึงหมายถึงธรรมชาติของมนุษย์ที่จะมุ่งหาสิ่งที่สนใจและสำราญใจ โดยมีสิ่งแวดล้อมเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายใน มนุษย์จะรับรู้ถึงอิสระและความสามารถของตน (Legault, 2016) แนวคิดดังกล่าวถูกเสนอภายใต้ทฤษฎีการลิขิตด้วยตนเอง (Self-determination theory) ในเวลาต่อมา ทั้งนี้ ทฤษฎีการพัฒนามนุษย์ของ Sen (1987) กล่าวตรงกันภายใต้ขีดความสามารถของมนุษย์ว่า หากมนุษย์มีขีดความสามารถและเสรีภาพจะสามารถไขว่คว้าและเลือกเส้นทางสู่ความสำเร็จได้ (Kuhumba, 2017) โดยสิ่งที่ทำให้มนุษย์สัมผัสได้ถึงอิสระและเสรีภาพดังกล่าวคือ 'โอกาส' อันจะนำมาสู่แรงจูงใจภายในให้

มนุษย์ไขว่คว้าและลงมือทำเพื่อการพัฒนาตนเองด้วยความสนใจและสำราญใจ กล่าวได้ว่า มนุษย์จะเกิดแรงจูงใจไขว่คว้าหากโอกาสที่ตนเองมี ตรงกับสิ่งที่ตนเองต้องการภายใน ซึ่งหากมนุษย์ถูกจำกัดโอกาส แม้จะมีแรงจูงใจภายในก็ไม่อาจพัฒนาตนตามที่ตั้งใจได้

การศึกษาแรงจูงใจภายในไม่อาจเลี่ยงการศึกษาแรงจูงใจภายนอกซึ่งเป็นด้านตรงกันข้ามได้ แรงจูงใจภายนอก หมายถึง การที่มนุษย์แสดงพฤติกรรมหรือลงมือกระทำโดยมีการหวังผลเป็นพื้นฐาน (Oudeyer & Kaplan, 2007; Ryan & Deci, 2000) หรือมีสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวกระตุ้น ทั้งนี้ Legault (2016) จำแนกแรงจูงใจภายนอกออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

กฎระเบียบภายนอก (External regulation) ซึ่งอยู่ในรูปผลตอบแทนหรือผลกระทบที่ตามมา โดยจูงใจให้มนุษย์ลงมือหรือหลีกเลี่ยงการกระทำเพื่อเติมเต็มข้อเรียกร้องจากภายนอก เช่น การเลือกเรียนบริหารธุรกิจเนื่องจากพ่อและแม่จะไม่ส่งเสียหากเรียนสาขาวิชาอื่น หรือการตั้งใจพัฒนาภาษาอังกฤษเนื่องจากจะได้รับเงินเดือนเพิ่ม

กฎระเบียบที่ถูกปลูกฝัง (Introjected regulation) อยู่ในรูปแบบของความรู้สึกกดดันภายใน หลีกเลี่ยงความรู้สึกผิดหรือเสริมอัตตา ภายใต้ความรู้ว่า สิ่งนั้นควรต้องเป็นเช่นนั้น เช่น การเลือกเรียนบริหารธุรกิจเนื่องจากครอบครัวทำธุรกิจมาหลายรุ่น หรือ การตั้งใจพัฒนาภาษาอังกฤษเนื่องจากคนในทีมเก่งภาษาอังกฤษทั้งหมด

กฎระเบียบที่ระบุชัด (Identified regulation) ที่อยู่ในรูปแบบการประเมินค่าส่วนบุคคลต่อพฤติกรรม หรือความรู้สึกว่าสิ่งนั้นสำคัญ เช่น การเลือกเรียนบริหารธุรกิจเนื่องจากจะต้องรับภาระบริหารธุรกิจของครอบครัวต่อไป หรือการตั้งใจพัฒนาภาษาอังกฤษเนื่องจากเห็นว่ามีสำคัญต่อการทำงาน

กฎระเบียบผสม (Integrated regulation) อยู่ในรูปแบบของตนเองและอัตลักษณ์ที่สอดคล้องกับค่านิยมตนเองและผู้อื่น โดยจูงใจจากการมีอัตลักษณ์ของตนเอง เช่น การเลือกเรียนบริหารธุรกิจเนื่องจากมองว่าตนเองจะเป็นนักธุรกิจที่มีวุฒิการศึกษาตรงตามอาชีพ

แม้แรงจูงใจภายนอกแบบกฎระเบียบผสมจะมีแรงจูงใจภายในขั้นต้น แต่กฎระเบียบผสมเป็นการกระตุ้นจากสิ่งภายนอกอย่างค่านิยม ความเชื่อ หรืออัตลักษณ์ที่ยอมรับกันสังคม ซึ่งอยู่นอกเหนือจากความเพลิดเพลินและความสำราญใจ อย่างไรก็ดี ไม่อาจแบ่งแยกแรงจูงใจโดยยึดพฤติกรรมหนึ่งใด เช่น นักศึกษาเปิดร้านอาหารเพื่อหวังรายได้พิเศษ เป็นแรงจูงใจภายนอก แต่การกระทำเดียวกันนั้นอาจจัดเป็นแรงจูงใจภายใน หากนักศึกษานั้นสำราญใจในการมอบอาหารที่มีคุณค่าแก่สังคมร่วมด้วย (Deci, 1972; Legault, 2016)

งานวิจัยจำนวนมากมุ่งเน้นความสำคัญของแรงจูงใจต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากแรงจูงใจก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความมีชีวิตชีวา (Deci & Ryan, 2008) ดึงดูดให้เกิดการสร้างมูลค่าผ่านการทำงาน (Soontornwiwattana, 2022) และแรงจูงใจกระตุ้นให้มนุษย์ใช้ประโยชน์จากโอกาสเพื่อสร้างคุณค่าอย่างเต็มขีดความสามารถ (Oudeyer & Kaplan, 2007) แม้ว่าการศึกษาในแรงจูงใจพบว่าผู้ที่มีแรงจูงใจภายในจะมีแนวโน้มการพัฒนาความสามารถได้เร็วกว่าและดีกว่า แต่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทยไม่อาจสรุปแบบเหมารวมได้ว่า แรงจูงใจภายในสร้างศักยภาพได้มากกว่าแรงจูงใจภายนอก ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับโอกาสตั้งต้นที่ไม่เท่ากันของแต่ละบุคคล แรงจูงใจจึงเป็นเพียงองค์ประกอบขั้นต้นเพื่อไขว่คว้าภายใต้โอกาสที่มีอยู่ โดยแรงจูงใจสองประเภทไม่

อาจแยกขาดจากกัน และอาจทำหน้าที่สลับกันไปมาได้ เช่น ครอบครัวธุรกิจชั้นนำที่มอบโอกาสให้แก่สมาชิกได้อย่างเต็มที่ แต่สมาชิกไม่ได้มีความสำราญใจในการรับช่วงต่อธุรกิจในช่วงต้น และมีจำเป็นต้องทำเพราะความคาดหวังของครอบครัวและสังคมรอบข้างภายใต้ค่านิยมความกตัญญูตอบแทนพระคุณ ภายหลังการลงมือทำอาจเกิดความรู้สึกชอบจึงต่อยอดธุรกิจต่อไป จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจภายนอกอาจนำมาซึ่งแรงจูงใจภายในภายหลังได้เช่นกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องกันของโอกาสและแรงจูงใจ ซึ่งการไขว่คว้าโอกาสจากแรงจูงใจนั้นจะนำไปสู่การลงมือทำกิจกรรมบางอย่างเพื่อพัฒนาตนเอง จนรับรู้ความสามารถของตนเอง (Kulsawat & Petchprasert, 2021) นำไปสู่การสร้างมูลค่าต่อตนเอง ชุมชน องค์กร ประเทศ หรือมวลมนุษยชาติ (Hitt et al., 2011; Silvia, 2022)

การสร้างมูลค่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทย (Creating value in Thai HRD)

ทุนมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนามนุษย์ มีเป้าหมายเดียวกันคือ พัฒนาศักยภาพของมนุษย์เพื่อให้เกิดมูลค่าแก่ตนเอง องค์กร และสังคมโดยรวม โดยการศึกษาของทุนมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Ameyaw et al., 2019; Hitt et al., 2011; Mehta, 2011) โดยจะอาศัยแรงจูงใจของมนุษย์เป็นส่วนช่วยในการผลักดันการพัฒนา (Deci & Ryan, 2008; Oudeyer & Kaplan, 2007) แนวคิดทุนมนุษย์มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ได้จากการลงทุนดังกล่าวด้วย ดังนั้น ‘มูลค่า’ ในแนวคิดการสร้างมูลค่าภายใต้บริบทไทยนี้จึงหมายความว่า ‘ทรัพย์สินที่เป็นรูปธรรมหรือคุณสมบัติที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน’

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตามแบบฉบับของสหรัฐอเมริกาแบ่งการเรียนรู้และการพัฒนาออกเป็นระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร (Huber, 1991; Watkins & Marsick, 1993) และขยายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ครอบคลุมผลกระทบต่อสังคมโดยรวมในเวลาต่อมา ซึ่งรวมถึงชุมชนและสังคมไทยด้วย (Soontornwiwattana, 2021) ทั้งนี้ การสร้างมูลค่าในแต่ละระดับสอดคล้องกับ Hitt et al. (2011) ที่เสนอว่าบุคคลหนึ่งในฐานะผู้ประกอบการจะสร้างมูลค่าแก่ตนเอง องค์กร และสังคมได้ เมื่อสะท้อนคิดจากการศึกษาของ Hitt et al. (2011) จะพบว่า มนุษย์ทุกคนเป็นผู้ประกอบการในชีวิตของตนเองและสามารถสร้างมูลค่าได้แม้ไม่ได้ดำรงตำแหน่งผู้ประกอบการธุรกิจ ทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าด้วยการสร้างมูลค่านี้จึงแบ่งระดับการสร้างมูลค่าออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การสร้างมูลค่าในระดับบุคคล การสร้างมูลค่าในระดับองค์กร และการสร้างมูลค่าในระดับสังคม เช่นเดียวกับการศึกษาที่ผ่านมา

การสร้างมูลค่าในระดับบุคคล (Creating value at individual level)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดมูลค่าแก่ตัวบุคคลเป็นอันดับแรกโดยเฉพาะตนเองและครอบครัว ซึ่งมูลค่าดังกล่าวเป็นความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ มีอิสระในการเลือกและกระทำบางอย่างให้บรรลุได้ โดยปัจจุบันแนวคิดดังกล่าวสะท้อนผ่านดัชนีพัฒนามนุษย์โดยองค์การสหประชาชาติที่อ้างอิงแนวคิดของ Sen (1987) และสอดคล้องกับแนวคิดดั้งเดิมที่เสนอโดย Todaro (1977) ว่าผลลัพธ์ของการพัฒนาชีวิตที่ดี ได้แก่ การเลี้ยงชีพตนเองได้ (Sustenance) ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) และอิสระจากภาระจำยอม (Freedom of

servitude) แนวคิดชีวิตที่ดีดังกล่าวเป็นพื้นฐานการศึกษาการพัฒนาคนในชาติในเวลาต่อมา (Siason, 2012) โดยอธิบายผลลัพธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทยในระดับบุคคล ดังนี้

การเลี้ยงชีพตนเองได้ (Sustenance) เป็นการสร้างมูลค่าเพื่อตนเองและครอบครัวในระดับพื้นฐาน โดยไม่สร้างภาระทางสังคม นับเป็นความรับผิดชอบส่วนตนเบื้องต้นที่ทำให้เศรษฐกิจขับเคลื่อนผ่านการสร้างงานและการใช้จ่ายใช้สอย การไม่สามารถเลี้ยงชีพตนเองได้นับเป็นความปัญหาระดับต้นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) การศึกษาในเชิงจิตวิทยาพบผลลัพธ์ของการพัฒนาคือ การเห็นคุณค่าในตัวเอง ซึ่งรวมถึงการประเมินความมีคุณค่าเชิงนามธรรมในฐานะบุคคล (MacDonald & Leary, 2012; Orth & Robins, 2014) รวมถึงการยอมรับและเคารพตนเอง ซึ่งเป็นการประเมินว่าตนเองดีพอโดยไม่เกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบกับผู้อื่น (Orth & Robins, 2014) ทั้งนี้ การเห็นคุณค่าของตนเองตรงข้ามกับการยกตนหรือการกอบโกยซึ่งเป็นลักษณะนิสัยของคนหลงตัวเอง (Ackerman et al., 2011; Orth & Robins, 2014) โดยความภาคภูมิใจนั้นเป็นมูลค่าที่เกิดจากการลงมือทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง จนมั่นใจว่าตนเองสามารถทำได้หรือทำได้ดี (Orth & Robins, 2014)

อย่างไรก็ดี การศึกษาในด้านความเป็นอิสระจากภาระจำยอมเป็นที่ถกเถียงอย่างมากรวมถึงในบริบทไทย เนื่องจากผู้คนสังคมไทยถูกผูกมัดกับครอบครัวหรือตระกูลในแบบสำนวนเลือดข้นกว่าน้า ด้วยเหตุนี้ ความเป็นอิสระของแต่ละบุคคลจึงไม่เท่ากันแต่กำเนิด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทยจึงต้องคำนึงถึงโอกาสทั้งหมดที่บุคคลสามารถเลือกได้ โดยไม่คำนึงถึงความเป็นอิสระในการเลือก

การสร้างมูลค่าในระดับองค์กร (Creating value at organization level)

เศรษฐกิจไทยขับเคลื่อนภายใต้ระบบทุนนิยมที่สนับสนุนให้ทุกคนทำงาน สร้างคุณค่า รวมถึงสร้างรายได้เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งองค์การนับเป็นศูนย์รวมกลุ่มบุคคลในการขับเคลื่อนกิจกรรมภายใต้ระบอบดังกล่าว งานวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทยจำนวนมากพิสูจน์ให้เห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สร้างมูลค่าแก่องค์การได้ โดยมุ่งเป้าการพัฒนาแรงงานที่มีความรู้ (Knowledge worker) และมนุษย์ที่มีศักยภาพ (Skilled worker) เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantages) ที่อาจเกิดขึ้นในรูปแบบนวัตกรรม การลดต้นทุนแรงงาน สร้างเอกลักษณ์ขององค์การผ่านผลงานของพนักงาน (Drucker, 1999; Soontornwiwattana, 2021) การสร้างมูลค่าในระดับองค์กรจัดเป็นเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ

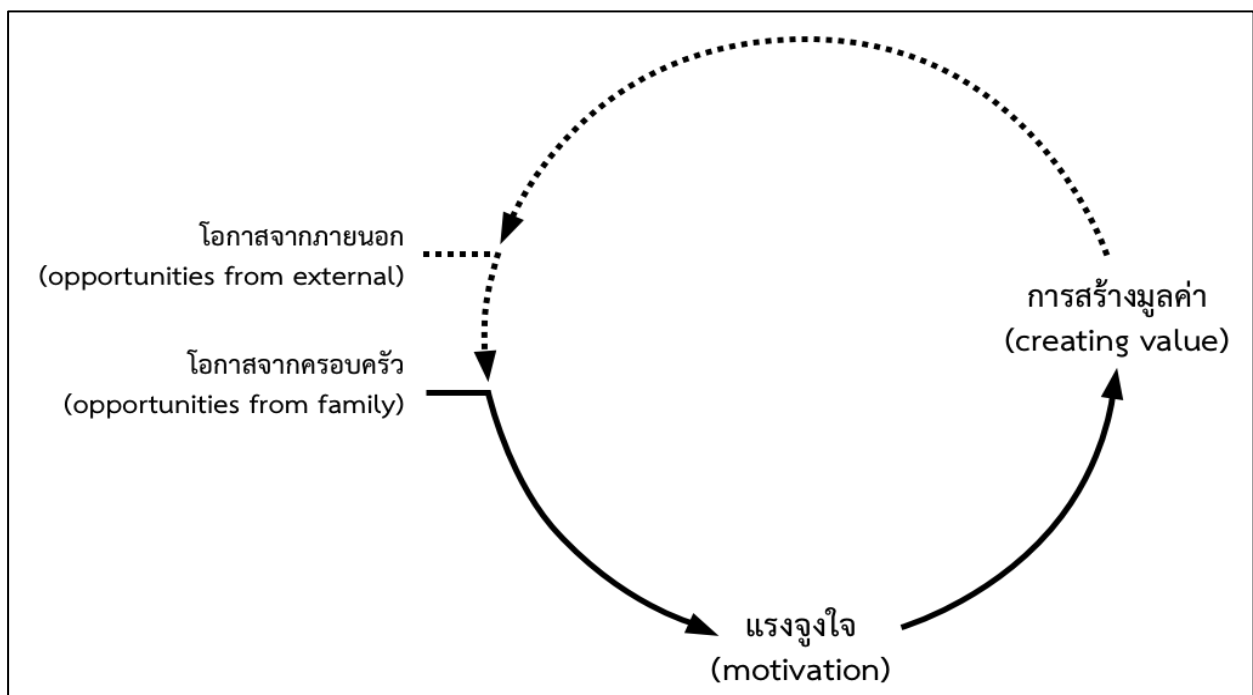
อย่างไรก็ดี การศึกษาในปัจจุบันขยายขอบเขตครอบคลุมการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การ เนื่องจากองค์การหรือธุรกิจมีส่วนทำลายทรัพยากรธรรมชาติ และเกิดการฉ้อโกงไม่ให้เกิดการละเมิดสิทธิมนุษยชน (Gravan & McGuire, 2010) ซึ่งงานวิจัยของ Soontornwiwattana (2021) พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนช่วยสร้างมูลค่าขององค์การ และมีส่วนช่วยให้ชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสียพัฒนาตามไปด้วย นับเป็นผลลัพธ์สำคัญของการสร้างมูลค่าจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทย กล่าวได้ว่า เมื่อบุคคลได้รับโอกาสและมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง จะสามารถเป็นแรงงานที่สำคัญในการสร้างมูลค่าขององค์การได้เช่นกัน

การสร้างมูลค่าในระดับสังคม (Creating value at societal level)

นอกเหนือจากการสร้างมูลค่าในระดับตนเองและระดับองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการสร้างมูลค่าเพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนผ่านการดำเนินงานขององค์กร การศึกษาในประเทศไทย อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเพิ่มคุณค่า ทักษะ และความสามารถของบุคคลเพื่อให้พวกเขามีส่วนร่วมในการพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม นำไปสู่ความยั่งยืน ความรับผิดชอบต่อสังคม และการปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม (Gravan & McGuire, 2010; Sonwa, 2018) โดยมนุษย์อาศัยแรงจูงใจในการสร้างมูลค่าเพื่อสังคม จากการศึกษากลุ่มที่ต้องทำหน้าที่เป็นผู้ให้ในประเทศไทย เช่น อาสาสมัครสาธารณสุขหมู่บ้าน (อสม.) พบว่าแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกมีผลอย่างมากต่อการสร้างมูลค่าเพื่อสังคม และการสร้างมูลค่านั้นเป็นการเปิดโอกาสภายนอกแก่ผู้อื่นต่อไปด้วย (Wongprasit, 2015) กล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มจะส่งต่อโอกาสเมื่อสร้างมูลค่าในระดับหนึ่ง เกิดเป็นวงจรการสร้างมูลค่าดังภาพประกอบที่ 1

ภาพประกอบ 1

แบบจำลองการสร้างมูลค่าภายใต้บริบทไทย



งานวิจัยการเรียนรู้ขององค์กรที่มีส่วนพัฒนาชุมชนไทยของ Soontornwiwattana (2021) พบการสร้างมูลค่าในระดับบุคคล องค์กร และการสร้างชุมชน โดยผู้ประกอบการองค์กรส่งต่อมูลค่าโดยการให้โอกาสการพัฒนาบุคลากรภายในเพื่อพัฒนาเป็นบุคลากรที่มีความรู้ บุคลากรในองค์กรส่งมอบโอกาสต่อไปในครอบครัวอื่นโดยมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับชุมชน ตัวอย่างเช่น ผู้ประกอบการได้โอกาสจากครอบครัวในการสร้างธุรกิจ จึงพัฒนาต่อไปเป็นการสร้างธุรกิจ ต่อมาผู้ประกอบการรู้สึกว่าจะอยากส่งต่อโอกาสนั้นไปจึงอยากให้โอกาสบุคลากร A ต่อไปเช่นกันบุคลากร A เป็นผู้ได้รับโอกาสจากครอบครัวมาส่วนหนึ่ง เมื่อประกอบเข้ากับโอกาสที่ผู้ประกอบการให้

มา จึงไขว่คว้าโอกาสนั้นและสร้างมูลค่าต่อไป โดยมูลค่าขั้นพื้นฐานคือการเลี้ยงชีพตนเองได้ อย่างไรก็ตาม บุคลากร A อาจไม่ส่งต่อมูลค่าต่อไป แต่หากบุคลากร A สร้างมูลค่าที่ใหญ่ขึ้นและส่งต่อโอกาสต่อไป เส้นประในวงจรของการส่งต่อโอกาสจึงสำคัญยิ่ง ดังภาพประกอบ 1 โดยจะเกิดเป็นวงจรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สิ้นสุด และขยายวงกว้างเกิดเป็นการพัฒนาในระดับชาติ

บทสรุป

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทยจำเป็นต้องคำนึงถึงโอกาสที่เป็นจุดตั้งต้นสำคัญ เมื่อมนุษย์มีโอกาสแล้วจึงอาศัยแรงจูงใจไขว่คว้าโอกาสนั้นและลงมือทำงานเกิดทักษะหรือความชำนาญเพื่อการสร้างมูลค่าในระดับบุคคล องค์กร หรือสังคม โดยบุคคลนั้นอาจสร้างโอกาสแก่ผู้อื่นต่อไปภายหลังการสร้างมูลค่าได้ ดังภาพประกอบ 1 เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่นำไปสู่การยกระดับสังคมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

จากแบบจำลองการสร้างมูลค่าภายใต้บริบทไทย โอกาสจากครอบครัว เป็นจุดตั้งต้นที่สร้างความแตกต่างของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมาก เนื่องด้วยคตินิยมของการแบ่งสรรทรัพยากรและการให้ความสำคัญแก่สมาชิกในครอบครัวไทย จึงทำให้สมาชิกครอบครัวที่มีทรัพยากรมาก มีโอกาสและทางเลือกมากตามไปด้วย ทั้งความรู้ ทักษะ ความสัมพันธ์เชิงธุรกิจ หรือทรัพย์สินที่เป็นต้นทุนของการพัฒนา ทั้งนี้ ครอบครัวธุรกิจชั้นนำมีแนวโน้มที่จะมีโอกาสเลือกมากกว่า โดยเฉพาะบุตรคนโตของครอบครัว (Wailersak, 2012) และหากบุคคลใดได้รับโอกาสจากครอบครัวน้อยจะต้องอาศัยโอกาสจากภายนอกไม่ว่าจะเป็น บุคคลผู้อุปถัมภ์ ชุมชนโดยรอบ สถาบัน องค์กร หรือหน่วยงานภาครัฐที่เปิดโอกาสการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม แม้บุคคลหนึ่งจะเต็มเปี่ยมด้วยโอกาสและทรัพยากรแต่หากไม่มีแรงจูงใจไขว่คว้าโอกาสเหล่านั้นก็จะไม่เกิดการพัฒนาขึ้นได้ แรงจูงใจจึงมีบทบาทในการผลักดันเพื่อให้บุคคลนั้นไขว่คว้าโอกาสและพัฒนาความสามารถ เมื่อบุคคลนั้นมีแรงจูงใจและไขว่คว้าโอกาสจะเกิดการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างมูลค่า โดยมูลค่าพื้นฐานคือการเลี้ยงชีพได้ นอกจากนี้บุคคลนั้นอาจสร้างมูลค่าในระดับที่สูงขึ้นเช่นองค์กรและสังคมโดยรวมได้ โดยส่งต่อโอกาสภายหลังการสร้างมูลค่าเพื่อให้ผู้อื่นได้รับโอกาสต่อไป อย่างไรก็ตามมีแนวโน้มที่บุคลากรไม่อาจสร้างโอกาสแก่ผู้อื่นต่อไปได้เช่นกัน ซึ่งอาจเกิดจากการได้รับโอกาสและการพัฒนาตนเองในการสร้างมูลค่าได้ไม่เพียงพอ

แบบจำลองการสร้างมูลค่านำเสนอบทบาทของโอกาส แรงจูงใจ และการสร้างมูลค่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้บริบทไทย อย่างไรก็ตาม ไม่สามารถกำหนดชัดเจนได้ว่าโอกาสจากครอบครัวและโอกาสจากภายนอกที่กระตุ้นแรงจูงใจของบุคคลมีสิ่งใดบ้าง เนื่องด้วยความเป็นปัจเจกที่แต่ละบุคคลจะมีเป้าหมายและแรงจูงใจในตนเองต่างกัน และมูลค่าที่บุคคลสร้างได้มีความหลากหลายเช่นกัน วิธีการสนับสนุนความหลากหลายดังกล่าวสามารถดำเนินการโดยเพิ่มโอกาสจากภายนอก จากนโยบายรัฐบาล รวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยการส่งเสริมพระราชบัญญัติส่งเสริมการเรียนรู้ พ.ศ.2566 อย่างเต็มรูปแบบ จะเห็นได้ว่าการให้โอกาสเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำมาซึ่งมูลค่าในหลายระดับ รวมถึงเพิ่มความเท่าเทียมของโอกาส จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในระยะยาว

การศึกษาวิจัยในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคำนึงถึงบริบทของแต่ละสังคมซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านการเมืองการปกครอง เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือประชากรศาสตร์ (McLean & McLean, 2001) เช่นเดียวกับทฤษฎีการสร้างมูลค่าภายใต้บริบทไทย งานวิจัยต่อไปในสาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทยต้องตระหนักถึงคุณภาพมนุษย์ก่อนวัยแรงงาน ทั้งคุณภาพของทั้งถิ่นที่อาศัย การเข้าถึงโอกาส การสร้างแรงจูงใจที่นำมาสู่การพัฒนาตนเอง การทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในประเทศเกิดความตระหนัก และการสร้างมูลค่าในระดับที่สูงขึ้น เพื่อแบ่งปันโอกาสภายหลังการสร้างมูลค่า ซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่จะสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไทยอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- Acemoglu, D., & Autor, D. (2009). *Lectures in Labor Economics*. MIT Economics.
- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W., & Kashy, D. A. (2011). What does the Narcissistic Personality Inventory really measure? *Assessment*, 18(1), 67–87. <https://doi.org/10.1177/1073191110382845>
- Aliaga, O. A. (2001). Human capital, HRD and the knowledge organization. In O. A. Aliaga (Ed.), *Academic of Human Resource Development 2001: Conference Proceedings* (pp. 427–454). AHRD. <https://eric.ed.gov/?id=ED453406>
- Ameyaw, D. A. K., Peprah, W. K., & Anowuo, I. (2019). Human Capital Development and Organizational Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Innovative Research & Development*, 8(1), 49–54. <http://dx.doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i1/DEC18038>
- Bannykh, G., Kostina, S., & Kuzmin, A. (2020). The Influence of a Large Family on the Development of Human Capital. In D. B. Solovev (Ed.), *Smart Technologies and Innovations in Design for Control of Technological Processes and Objects: Economy and Production* (pp. 261–271). Far Eastern Federal University. http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-15577-3_26
- Becker, G. S. (1993). Nobel lecture: The economic way of looking at behavior. *Journal of Political Economy*, 101(3), 385–409. <https://www.jstor.org/stable/2138769>
- Budsayaplakorn, S., & Sompornserm T. (2021). Human capital development via education and economic growth in ASEAN economic community. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(1), 473–481. <https://doi.org/10.34044/j.kjss.2021.42.3.04>

- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22(1), 113–120.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0032355>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory on human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(1), 182–185.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0012801>
- Drucker, P. F. (1999). *Management Challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Freifeld, L. (2023, November). *2023 Training Industry Report*. Training Magazine.
<https://trainingmag.com/2023-training-industry-report/>
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human Resource Development and Society: Human Resource Development's Role in Embedding Corporate Social Responsibility, Sustainability, and Ethics in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 489–507. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>
- Gold, J., & Thorpe, R. (2008). Training, it's a load of crap! The story of the hairdresser and his 'suit'. *Human Resource Development International*, 11(4), 385–399.
<http://dx.doi.org/10.1080/13678860802261579>
- Hanushek, E. A., & Kimko, D. D. (2000). Schooling, labor force quality, and the growth of nations. *American Economic Review*, 90(5), 1184–1208. <http://doi.org/10.1257/aer.90.5.1184>
- Harbison, F., & Myers, C. A. (1964). *Education, manpower, and economic growth: Strategies of human resource development*. McGraw-Hill.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Sirmon, D. G., Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations, and Society. *Academy of Management Perspectives*, 25(2), 57–75. <https://www.jstor.org/stable/23045065>
- Hongladarom, C. (2013). *8K's+5K's Thai people's human capital supports the ASEAN community*. Chira Academy. <https://dl.parliament.go.th/handle/20.500.13072/544529>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hull, C. L. (1943). *Principles of Behavior: An Introduction to Behavior Theory*. Appleton-Century-Croft.
- Krainatee, M., Dhammasaccakarn, W., & Sungkharat, U. (2020). Family: The Social Key Institutions and Roles of Holistic Human Development. *Parichart Journal*, 33(1), 1–16.

- Kuhumba, S. K. (2017). Amartya Sen's capability approach as theoretical foundation of human development. *Journal of Sociology and Development*, 1(1), 127–145.
- Kulsawat, T., & Petchprasert, S. (2021). *Factors Influencing Self-Development of City Municipalities' Officers in Eastern Region*.
<http://dspace.lib.buu.ac.th/xmlui/handle/1234567890/4427>
- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. In V. Zeigler-Hill, & T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1–4), Springer International.
http://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8_1139-1
- Ludpa, Y. (2016). Corrupt problems in the Thai education system. *APHEIT Journal*, 5(1), 66–76.
- MacDonald, G., & Leary, M. R. (2012). Individual differences in self-esteem. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 354–377). Guilford.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 430–437.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0054346>
- McLean, G. N. (1998). HRD: A three-legged stool, an octopus, or a centipede? *Human Resource Development International*, 1(4), 375–377. <https://doi.org/10.1080/13678869800000048>
- McLean, G. N. (2000). It Depends. *Advances in Developing Human Resources*, 2(3), 39–43.
<https://doi.org/10.1177/152342230000200305>
- McLean, G. N., & Mclean, L. D. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313–326.
<https://doi.org/10.1080/13678860110059339>
- McLean, G. N., & Wang, X. (2007). *Defining International Human Resource Development: A Proposal*. ERIC. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED504353.pdf>
- Mehta, S. (2011). Human Resource Development for Competitive Advantage. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 1(1), 1–13.
<http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.4512.6009>
- Mulha, N. (2019). Family business succession management from founder to the heir in family business to succeed. *Sripatum Chonburi Journal*, 15(4), 112–121.
- Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545–551.
<https://doi.org/10.1080/1367886042000299843>
- Orth, U., & Robins, R. W. (2014). The Development of Self-Esteem. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 381–387. <https://doi.org/10.1177/0963721414547414>

- Oudeyer, P., & Kaplan, F. (2007). What is intrinsic motivation? A typology of computational approaches. *Frontiers in Neurorobotics*, 1(1), 1–14.
<https://doi.org/10.3389/neuro.12.006.2007>
- Prasertwong, S. (1999). *Problems of Living*. Ramkhamhaeng University. <http://old-book.ru.ac.th/e-book/h/HC203/hc203-4.pdf>
- Qing, W. Y., & Xiangrong, Y. (2017). Family linkages, social interactions, and investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Comparative Economics*, 45(2), 271–286.
<https://doi.org/10.1016/j.jce.2016.09.002>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
<http://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Sangmahamed, R. (2017). Disparities in Education: Social Quality in Thai's Views. *Political Science and Public Administration Journal*, 8(1), 33–66. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/polscimujournal/article/view/91310>
- Schultz, T. W. (1961). Education and economic growth. In N. B. Henry (Ed.), *Social Forces Influencing American Education*. University of Chicago Press.
<https://doi.org/10.1177/016146816106201003>
- Semson, N., Chareonwongsak, K., & Supapongpichate, R. (2021). Development of learning networks to combat domestic violence in Bangkok, Thailand. *Journal of Public Health and Development*, 19(3), 43–57. <https://he01.tci-thaijo.org/index.php/AIHD-MU/article/view/251552>
- Sen, A. (1987). *The standard of living*. Cambridge University Press.
- Siason, M. A. (2012). *Development: A Look at Definitions and Models and the Philippine Experience*. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2130216>
- Silvia, E. (2022). *New ways of work and their impact on value creation through human capital resources and on the competitive advantage of an organization* [Master Thesis]. Johannes Kepler University Linz. <https://epub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo/8035893>
- Sonsuphap, R. (2011). Crony Capitalism in Thailand: A Comparative Study between Sarit – Thanom and Thaksin Regime. *Journal of Chandraksemsarn*, 17(32), 82–89.
- Sonwa, S. (2018). Human Resources Development in The Fifth Dimension. *Journal of Yala Rajabhat University*, 13(3), 503–513.

- Soontornwiwattana, C. (2021). *Organizational Learning in Primary Health Care Units for Community Development in Klongsan District* [Doctoral dissertation]. NIDA.
<https://repository.nida.ac.th/handle/662723737/6070>
- Soontornwiwattana, C. (2022). Workforce Expectations of the New Generation: A Case Study of Thai Social Science Pre-Graduates. *ASEAN Journal of Management & Innovation*, 10(1), 96–107. <https://doi.org/10.14456/ajmi.2023.8>
- Supakitpaisan, K. (2020). The Development of Fair Social Welfare for Solving Inequality Problems. In *Social work and social welfare: Unlock social inequality towards sustainability* (pp. 83–99). Thammasat University.
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6(2), 207–213. <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.3920060208>
- Swanson, R. A. (2007). Defining Intergalactic Human Resource Development (IHRD). *Human Resource Development International*, 10(4), 455–457.
<http://dx.doi.org/10.1080/13678860701726896>
- Todaro, M. P. (1977). *Economics for a Developing World: An Introduction to Principles, Problems and Policies for Development*. Longman.
- Wailerssak, N. (2012). Succession of Office in Thai Family Business. *Journal of HR Intelligence*, 7(2), 18–27.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. D. (2012). *Human Resource Development* (6th ed.). South-Western, Cengage Learning.
- Wongprasit, N. (2015). The Achievement Motive Model of Health Volunteers of Sakaeo Province, Thailand. *Silpakorn University Journal*, 35(2), 45–67,
http://www.resource.lib.su.ac.th/ejournal/images/stories/SUTJ_Social/Vol35No2/article03.pdf
- Yokyong, W. (2015). *The organization factor related to the human capital development to support the ace for staff of Western Rajabhat University group* [Master's thesis]. Silpakorn University. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/handle/123456789/534>