

ความท้าทายของหน่วยงานที่กำลังพัฒนา (Developing Organization)

เพ็ญศิริ อิ่มอุดม
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
กรมชลประทาน

“ดัชนีการพัฒนามนุษย์” เป็นดัชนีการวัดและเปรียบเทียบ การรู้หนังสือ การศึกษา อายุขัย และปัจจัยอื่น ๆ ของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก เป็นวิธีการวัดตามมาตรฐาน กำหนดให้มีดัชนีทางสถิติแบบองค์รวมที่รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการคาดหมายคงชีพ การศึกษา และรายได้เฉลี่ยต่อหัว ซึ่งใช้จัดลำดับการพัฒนามนุษย์ในแต่ละประเทศ โดยองค์การสหประชาชาติได้นำดัชนีดังกล่าวมาใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1993 (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี) โดยระบุว่า ประเทศที่จะอยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว กำลังพัฒนา หรือพัฒนาน้อยที่สุด ต้องมีดัชนีการพัฒนามนุษย์เป็นเครื่องวัดความสำเร็จโดยเฉลี่ยของแต่ละประเทศ 3 ด้านหลัก ได้แก่

- 1) การมีชีวิตที่ยืนยาวและมีสุขภาพดี
- 2) มาตรฐานคุณภาพชีวิต และ
- 3) ความรู้

สิ่งที่ท้าทายของ “ประเทศกำลังพัฒนา (Developing Country)” ที่จะสามารถก้าวไปสู่ประเทศพัฒนาแล้วได้นั้น Nayyar เขียนบทความในหนังสือ Catch up : Developing Countries in the World Economy (2013 อ้างถึงใน Kriddikorn Padermkurkulpong, 2560) กล่าวถึง 14

ประเทศที่คาดการณ์ว่าจะกลายเป็นประเทศพัฒนาแล้วในปี 2035 (The Next - 14) โดยคาดการณ์ประเทศกำลังพัฒนาที่เติบโตอย่างมาก ในช่วงที่ผ่านมา และมีศักยภาพอย่างมากที่จะกลายเป็นประเทศพัฒนาแล้ว ทั้งสิ้น 14 ประเทศ ประกอบไปด้วย อาร์เจนตินา บราซิล ชิลี เม็กซิโก จีน อินเดีย อินโดนีเซีย มาเลเซีย เกาหลีใต้ ใต้หวัน ตุรกี อียิปต์ แอฟริกาใต้ และไทย โดยระบุว่าปัจจัยสำคัญที่ 14 ประเทศมีร่วมกันที่ทำให้ทั้งหมด สามารถพัฒนาและเติบโตได้อย่างรวดเร็ว ได้แก่

ปัจจัยพื้นฐานที่ดี โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือ 1) การมีโครงสร้างพื้นฐาน (physical infrastructure) ที่ดี และ 2) การมีระบบการศึกษาที่ดีและทั่วถึง

มีสถาบันที่เอื้อให้เกิดการพัฒนา หมายถึง การมีองค์กรที่จำเป็น สำหรับช่วยในกระบวนการพัฒนา

มีรัฐบาลที่เป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นผู้นำในกระบวนการพัฒนา ใน 14 ประเทศ รัฐบาลมีบทบาทสำคัญในกระบวนการพัฒนา ตั้งแต่ การควบคุมและแก้ไขกลไกตลาดให้ทำงานได้อย่างถูกต้อง

ความท้าทายของประเทศไทยในการยกระดับเป็น “ประเทศพัฒนาแล้ว” ตามแนวทางดัชนีการพัฒนามนุษย์ ต้องอาศัยความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งแนวทางที่ชัดเจนของรัฐบาลไทยในการให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนและยกระดับประเทศ

กรมชลประทาน เป็นหน่วยงานภาครัฐในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่มีวิสัยทัศน์ “กรมชลประทานเป็นองค์กรอัจฉริยะ ที่มุ่งสร้าง

ความมั่นคงด้านน้ำ (Water Security) เพื่อเพิ่มคุณค่าการบริการ ภายในปี 2579” โดยมี

พันธกิจ

1. พัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพของกลุ่มน้ำให้เกิดความสมดุล
2. บริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการให้เพียงพอ ทัวถึง และเป็นธรรม
3. ดำเนินการป้องกันและบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำตามภารกิจอย่างเหมาะสม
4. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาแหล่งน้ำ และการบริหารจัดการน้ำ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาแหล่งน้ำและเพิ่มพื้นที่ชลประทานตามศักยภาพลักษณะลุ่มน้ำ (Basin-based Approach)
2. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ ตามวัตถุประสงค์การใช้น้ำ
3. การป้องกันความเสียหายและสนับสนุนการบรรเทาภัยอันเกิดจากน้ำ
4. การเสริมอำนาจประชาชนในระดับพื้นที่ (Empowering) การสร้างเครือข่าย และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในงานบริหารจัดการน้ำชลประทาน (Networking Collaboration Participation)

5. การปรับเปลี่ยนสู่องค์กรอัจฉริยะ (Turnaround to Intelligent Organization)

ผู้นำที่พหุผลของกรมชลประทาน ดร.ทองเปลว กองจันทร์ อธิบดีกรมชลประทาน เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และเล็งเห็นความสำคัญของการดำเนินการสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร จึงมีแนวทาง RID No.1 เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนกรมชลประทานสู่วิสัยทัศน์อย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้



ด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และแนวทาง RID No.1 ของกรมชลประทานที่มุ่งเน้นการก้าวเข้าสู่ “องค์กรอัจฉริยะ” ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กับการสร้างความมั่นคงด้านน้ำให้มีความสมดุล ต้องสร้างองค์กรที่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างชาญฉลาด พร้อมทั้งสามารถปรับตัวเพื่อสร้างความสามารถที่มีเอกลักษณ์ในการ

แข่งขันในการสร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง

ความท้าทายของกรมชลประทานในฐานะหน่วยงานที่กำลังพัฒนากับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมชลประทานให้มีแนวทาง และสร้างระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เชื่อได้ว่า กรมชลประทานจะสามารถก้าวเข้าสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ และเป็นหน่วยงานต้นแบบกับการขับเคลื่อนสู่องค์กรที่พัฒนาแล้ว จุดประกายแนวทางประเทศสู่การก้าวเข้าสู่ “ประเทศที่พัฒนาแล้ว” ได้อย่างเป็นรูปธรรม

ประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษา ดูงาน ณ ประเทศญี่ปุ่น

การศึกษา ดูงานในประเทศที่พัฒนาแล้ว อย่าง “ประเทศญี่ปุ่น” จำนวน 6 หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ทำให้มีแนวคิด มุมมอง และแนวทางที่ควรค่าต่อการขยายผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่น่าสนใจ ดังนี้

หน่วยงานภาครัฐ 2 หน่วยงาน National Personnel Authority (NPA) และ Cabinet Bureau of Personnel Affairs (CBPA)

เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่แตกต่างกันโดย NPA เป็นหน่วยงานกลางของการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ (เสมือนสำนักงาน ก.พ. ของประเทศไทย) ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ มีความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบต่อสังคม และควบคุมเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายกำหนด จุดเด่นของ NPA คือ ระบบการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ โดยมีโอกาสปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (SECONDMENT) เป็นการให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยน

จากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน และมีการสนับสนุนให้สับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง (Employee Mobility) ทุกระดับ ในเวลา 3 – 5 ปี ทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ตื่นตัวเสมอ ไม่กลายเป็นงานซ้ำซากนานเกินไป ส่วน CBPA เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้นเพื่อรองรับการแต่งตั้งตำแหน่งที่สำคัญของประเทศ มีรูปแบบการดำเนินกิจกรรมที่ประสานการทำงานเพื่อเป้าหมายการแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Getting the right people in the right place) มีจุดเด่นในการสร้างระบบ และพัฒนากลุ่ม talent เพื่อเตรียมความพร้อมให้ได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง ทั้งการฝึกอบรม การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภาครัฐและเอกชน เพื่อให้บุคคลที่มีศักยภาพสูง ไม่มุ่งเน้นการพัฒนาให้บุคคลมีแต่ความรู้ความสามารถแต่มุ่งสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หล่อหลอมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลอีกด้วย

หน่วยงานเอกชน 3 หน่วยงาน Aeon Retail Co.,Ltd Groove. Inc. และ Mynavi Cooperation

เป็นหน่วยงานภาคเอกชนที่มีแนวการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามนโยบายและเป้าหมายของหน่วยงาน กล่าวคือ Aeon ให้ความสำคัญและมีค่านิยม “ลูกค้าสำคัญที่สุด” เชื่อมมันกับการพัฒนาพนักงานคือการให้โอกาส (An Opportunity to learn) มีแนวทางหลักค่านิยม (Code of Conduct) ผ่านกระบวนการที่แตกต่าง ปลูกฝังเอกลักษณ์การเรียนรู้จากการอ่าน ผ่าน CEO “Recommend a book” โดยใช้ E-book ในการเข้าถึงการเรียนรู้

จนถึงการพัฒนาเป็น DNA University ให้การเรียนรู้ หล่อหลอมความเป็นคน Aeon อย่างสมบูรณ์ เน้นการสร้างความสัมพันธ์ของหัวหน้างานและพนักงาน ในรูปแบบ Coaching + Mentoring และให้ความสำคัญกับหลักสูตรเกี่ยวกับ การสื่อสาร การสอนงาน และภาวะผู้นำ (Relationship & Management) แตกต่างกับ Groove และ Mynavi ที่เป็นหน่วยงานสรรหาบุคลากรให้หน่วยงานต่าง ๆ (Recruiting Agent) แต่มีแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่โดดเด่นแตกต่างกัน โดย Groove มีการพัฒนา Talent ให้เหมาะสมกับองค์กร และภาระงานที่ทำหายของแต่ละองค์กร โดยจะต้องรับบทบาทการเป็น Change Agent เพื่อส่งมอบบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน และมีการพัฒนา talent retention reform ตาม trend ของ second job ในอนาคต ที่บุคคลต้องการมีประสบการณ์ที่หลากหลายเพื่อแสวงหาความต้องการที่แท้จริง ซึ่งต่างกับ Mynavi ที่มีวิสัยทัศน์ในการเพิ่มคุณค่าของ “คน” เพื่อรองรับหน้าที่ที่หลากหลาย โดยแสดงออกจากการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้เรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการพัฒนารูปแบบ MOVICATION ประกอบด้วย Movie เป็นการจัดทำละคร Simulation เป็นการจำลองเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และ Education เป็นการเรียนรู้จากการจำลองสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดย talent จะเป็นผู้เรียนรู้และแสดงแนวทางต่อสถานการณ์นั้น ๆ

สถาบันการศึกษา ได้แก่ Chiba University มีแนวทางการพัฒนา ผู้ดูแลระบบการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย Special University Learning Administrative (SULA) เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และการบริหาร

จัดการการศึกษาแบบนานาชาติ (Internationalization) โดยมีแนวทางพัฒนา SULA ให้ผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง ซึ่งมหาวิทยาลัยจะสนับสนุนบุคลากรผู้มีความรู้สูงในระบบ SULA ให้เข้ารับการฝึกอบรมในต่างประเทศ เพื่อให้มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางจัดการอบรมในสถาบันให้เกิดทักษะพิเศษ และสมรรถนะเฉพาะในการสนับสนุนการเรียน การสอนในต่างประเทศ สามารถสนับสนุนเพื่อให้มีโปรแกรมการศึกษานานาชาติอย่างมีประสิทธิภาพ

การนำประสบการณ์จากการศึกษา ดูนานประยุกต์

กับกรมชลประทาน

การศึกษาและเรียนรู้ที่ได้รับจากโครงการฝึกอบรมสำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ (HR Unit) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เปิดโอกาสให้เรียนรู้ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งถือเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ทำให้มุมมองเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีแนวทางนำเสนอการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรมชลประทานให้มีแนวทาง และสร้างระบบการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพของกรมชลประทานให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

การพัฒนาองค์กรตามแนวทาง RID No.1 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ต้องมี

- จุดเริ่มต้นในการพัฒนา “DNA RID” ให้บุคลากรทุกคนภายใน
กรมชลประทาน เข้าใจ และเห็นความสำคัญของกรมชลประทาน หาก
ศึกษาความสำเร็จของ Aeon ในการผลักดันค่านิยม (Code of Conduct)
จะพบว่า การสร้างความเป็นหนึ่งให้กับพนักงาน ถือเป็นแนวทางหลักใน
การรักษาความยั่งยืนของหน่วยงาน โดยมีวิธีการที่หลากหลาย วิธีการที่
น่าสนใจประการหนึ่ง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบประวัติหรือค่านิยม
ของกรมชลประทาน เป็นรูปแบบการ์ตูน หรือสื่ออื่นที่น่าสนใจ เพื่อเข้าถึง
เป้าหมายของกรมชลประทาน ได้โดยง่ายจากรุ่นสู่รุ่น

- การพัฒนาบุคลากรของกรมชลประทาน ในรูปแบบที่ได้รับจาก
การศึกษา ดูงาน แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาต้องมุ่งเน้นความหลากหลาย
และต่อเนื่อง และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกรมชลประทานได้อย่างเป็น
รูปธรรม ดังนี้

การฝึกอบรม/สัมมนา ตามเป้าหมายขององค์กร ตัวอย่างเช่น
Aeon เป็นหน่วยงานที่มีความชัดเจน มุ่งเน้นการสื่อสาร การสอนงาน และ
ภาวะผู้นำ ต่อบริวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่งรูปแบบการฝึกอบรม/สัมมนา ใน
อนาคตของกรมชลประทานจึงต้องกลับมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่
นอกเหนือจากภารกิจ หน้าที่ แต่ควรมุ่งเน้นการให้มิติทักษะที่สำคัญ เฉพาะทาง
เหมือนที่ Chiba University มีระบบ SULA ที่มีการฝึกอบรม/สัมมนา
ทักษะเฉพาะทาง เพื่อตอบสนองเป้าหมายเฉพาะเจาะจง ซึ่งหากเปรียบ
กับกรมชลประทานก็ต้องมีความจำเป็นในการสร้าง และพัฒนาความเป็น
ตัวตนของ “คนชลประทาน” เช่นกัน

ความต่อเนื่องของการพัฒนา จาก CBPA เป็นหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับระยะเวลาของการพัฒนาที่ต่อเนื่อง และยาวนาน (ประมาณ 15 ปี) ซึ่งความต่อเนื่องมีรูปแบบ และ กระบวนการทั้งจากภาครัฐ เอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทำให้เกิดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม ความต่อเนื่องของการพัฒนา “คนชลประทาน” ต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการพัฒนาให้มีการสร้างและพัฒนาหลักสูตรให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงให้โอกาส และประสบการณ์ที่หลากหลาย (An Opportunity to learn)

การหมุนเวียนเปลี่ยนงานถือเป็นการพัฒนาบุคลากร ตัวอย่างจาก NPA ที่ต้องการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ ซึ่งมีโอกาสปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (SECONDMENT) เป็นการให้บุคลากรของหน่วยงานได้มีโอกาสเปลี่ยนจากการปฏิบัติงานที่ทำอยู่ประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว ซึ่งโอกาสของการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงานอาจมีโอกาสดังกล่าวได้ยาก แต่กรมชลประทาน ในฐานะที่เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีภารกิจที่เหมือนกัน แต่ต่างสถานที่ หรือมีตำแหน่งเดียวกัน แต่ต่างภารกิจ การหมุนเวียนเปลี่ยนงานจะสามารถทำให้เกิดประสบการณ์ที่หลากหลาย

การพัฒนากุศลกรเพื่อรองรับการดำรงตำแหน่งที่สำคัญของกรมชลประทาน เป็นการวางระบบ talent ระดับสูง ของกรมชลประทาน โดยใช้กระบวนการพัฒนาเป็นองค์ประกอบ/ทางเลือกในการพิจารณาแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งที่สำคัญของกรมชลประทาน โดยมีระบบของ CBPA เป็นฐานให้เรียนรู้การสร้างระบบการพัฒนาทั้งกับภาครัฐและเอกชน

รวมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่ชัดเจน เพื่อเป้าหมายการแต่งตั้งบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่ง (Getting the right people in the right place) มุ่งสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หล่อหลอมพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อการปฏิบัติงานตามนโยบายของกรมชลประทาน

การพัฒนาบุคลากร talent ระดับกลาง เพื่อเตรียมดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น การให้ความสำคัญกับระบบ coach และ mentor เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้กระบวนการของการพัฒนาและการสร้าง “คน” จากรุ่นสู่รุ่นมีความต่อเนื่อง จะเห็นได้จากการพัฒนาของ Groove มีการสร้างระบบเสมือนเป็น Coach และ mentor ให้กับ “คน” ที่สามารถแสวงหาความเหมาะสม และความท้าทายของแต่ละบุคคลและองค์กร

การพัฒนาบุคลากร talent รุ่นใหม่ การใช้แนวทางของ Mynavi ที่มีวิสัยทัศน์ในการเพิ่มคุณค่าของ “คน” เพื่อรองรับหน้าที่ที่หลากหลาย โดยแสดงออกจากการจำลองสถานการณ์ เพื่อให้เรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มีการพัฒนารูปแบบ MOVICATION โดย talent จะเป็นผู้เรียนรู้และแสดงแนวทางต่อสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งกรมชลประทานมีแนวทางการพัฒนาสื่อรูปแบบต่าง ๆ ที่สามารถใช้เป็นสถานการณ์ในการให้ talent เป็นผู้แสดงความคิดเห็นต่อแนวทางเหล่านั้น เป็นการพัฒนาเพื่อนำประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับตัวต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

ทั้งนี้ ความท้าทายของหน่วยงานที่กำลังพัฒนา (Developing Organization) อย่างกรมชลประทาน จะสามารถพัฒนาองค์กร สู่เป้าหมายการเป็น “องค์กรอัจฉริยะ” ได้หรือไม่ นั่น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับแนวทางในการ

นำเสนอจากประสบการณ์การศึกษา ดูงาน ในครั้งนี้เท่านั้น แต่ต้องขึ้นกับการให้ความสำคัญของบุคลากรทุกคนภายในกรมชลประทาน ที่มีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

อ้างอิง

Veerayooth Kanchoochat. ประเทศ “กำลังพัฒนา”

ต้องพัฒนาไปถึงเมื่อไหร่. [รูปแบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์].

<https://www.the101.world/developing-countries/>

Kriddikorn Padermkurkulpong. (2560). เมื่อไหร่ที่ไทยจะเลิก

‘กำลังพัฒนา. [รูปแบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์].

<https://thematter.co/thinkers/will-thailand-always-be-a-developing-country-forever/20777>

ดัชนีการพัฒนามนุษย์. สืบค้นเมื่อ 3 สิงหาคม 2561, จากวิกิพีเดีย

<https://th.wikipedia.org/wiki/ดัชนี>

การพัฒนามนุษย์