

การส่งเสริมศักยภาพทุนมนุษย์ด้วยแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Enhancing Human Capital Potential Through the Concept of Human Resource Development

เอกนันท์ สีสายุธ¹, บุษกร วัฒนบุตร² และ ตระกูล จิตวัฒนการ³

Akanan Leelayudth¹, Busakorn Watthanabut² and

Trakul Chitwattanakorn³

(Akanan.Leel@northbkk.ac.th)

Received: February 27, 2026

Revised: March 24, 2026

Accepted: April 02, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิชาการฉบับนี้นำเสนอแนวทางการส่งเสริมศักยภาพทุนมนุษย์โดยบูรณาการแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ร่วมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) และหลักพุทธจิตวิทยา (Buddhist Psychology) โดยมุ่งเน้นการพัฒนามนุษย์แบบองค์รวมทั้งมิติภายนอก (ทักษะ สมรรถนะ และผลผลิตภาพ) และมิติภายใน (จิตใจ สติ ปัญญา และความยืดหยุ่นทางจิตใจ) ผ่านกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงหลักธรรมสำคัญ ได้แก่ สติ (Mindfulness) อิทธิบาท 4 พรหมวิหาร 4 และสัปปริยธรรม 7 เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัว การจัดการความเครียด และการเรียนรู้ตลอดชีวิต อันนำไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืนในบริบทสังคมไทย

คำสำคัญ : ทุนมนุษย์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ภาครัฐ, พุทธจิตวิทยา, สติ, ความยืดหยุ่นทางจิตใจ

¹ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจและทุนมนุษย์ คณะศิลปศาสตรมหาวิทาลัยนอร์ทกรุงเทพ
Doctor of Philosophy Program in Business and Human Capital Development, Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University, Thailand

^{2,3} คณะศิลปศาสตร มหาวิทาลัยนอร์ทกรุงเทพ
Faculty of Liberal Arts, North Bangkok University, Thailand

Abstract

This article presents an approach to enhancing human capital potential through the integration of Human Resource Development (HRD), Strategic Human Resource Management (SHRM), and Buddhist Psychology. The proposed approach emphasizes holistic human development by addressing both external dimensions, including skills, competencies, and productivity, and internal dimensions, including mental well-being, mindfulness, wisdom, and psychological resilience. The conceptual framework incorporates key Buddhist principles, namely Mindfulness, the Four Bases of Success (Iddhipāda IV), the Four Sublime States (Brahmavihāra IV), and the Seven Virtues of a Good Person (Sappurisadhamma VII). These principles serve as important mechanisms for enhancing adaptability, stress management, and lifelong learning capabilities. The integration of human resource development, strategic human resource management, and Buddhist psychology contributes to balanced human development by strengthening both professional competencies and inner capacities. This approach supports sustainable human capital development within the Thai social context by fostering competent, resilient, ethical, and adaptable individuals who are capable of responding effectively to rapid social and economic changes.

Keywords: Human Resource Development, Human Capital, Public Sector, Buddhist Psychology, Mindfulness, Psychological Resilience

บทนำ

ในบริบทของเศรษฐกิจฐานความรู้และการเปลี่ยนผ่านสู่สังคมดิจิทัล ทุนมนุษย์ (Human Capital) ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (World Bank, 2020) อย่างไรก็ตาม แม้ประเทศไทยจะมีการลงทุน

ด้านการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง แต่ผลลัพธ์เชิงประจักษ์กลับสะท้อนถึงข้อจำกัดเชิงคุณภาพของทุนมนุษย์ ข้อมูลจาก กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2562–2566) ระบุว่า ปัญหาทุนมนุษย์ไทยมีลักษณะเชิงโครงสร้างและต่อเนื่อง ได้แก่ 1) ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 2) ทักษะแรงงานไม่ตรงกับตลาด 3) การเข้าสู่สังคมสูงวัย 4) ปัญหาสุขภาพจิต และ 5) ข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัล ซึ่งแนวโน้มดังกล่าวมีความรุนแรงเพิ่มขึ้นภายหลังสถานการณ์ COVID-19 (กรมสุขภาพจิต, 2565)

ในเชิงสถิติ ดัชนีทุนมนุษย์ (Human Capital Index) ของ World Bank ระบุว่าประเทศไทยมีค่าเพียง 0.61 ซึ่งสะท้อนว่า ศักยภาพของประชากรยังไม่ถูกพัฒนาเต็มที่ (World Bank, 2020) ขณะเดียวกัน รายงาน IMD World Digital Competitiveness Ranking (2024) ชี้ว่า ประเทศไทยยังมีข้อจำกัดด้าน “Future Readiness” และ “Knowledge” โดยเฉพาะทักษะของแรงงาน (IMD, 2024) ด้านภาครัฐ ตัวชี้วัด Government Effectiveness มีแนวโน้มทรงตัวในระดับปานกลางในช่วง 2019–2023 (World Bank, 2023) สะท้อนข้อจำกัดในการบริหารทุนมนุษย์ภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ขณะที่ข้อมูลจากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ระบุว่า แม้คนไทยเข้าถึงอินเทอร์เน็ตสูงกว่า 80% แต่ทักษะดิจิทัลขั้นสูงยังอยู่ในระดับต่ำ (ETDA, 2023) ในด้านวิชาการ งานวิจัยร่วมสมัยทั้งในและต่างประเทศชี้ว่า การพัฒนาทุนมนุษย์จำเป็นต้องเปลี่ยนจากการศึกษาเชิงปริมาณไปสู่การพัฒนาสมรรถนะและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (OECD, 2021; World Economic Forum, 2023) ขณะที่งานวิจัยไทยช่วงปี 2563–2568 พบว่า ยังขาดการบูรณาการแนวคิด HRD กับบริบทสังคมไทยอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการเชื่อมโยงกับปัญหาเชิงโครงสร้าง (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565)

ดังนั้น แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงมีบทบาทสำคัญในฐานะกรอบเชิงบูรณาการ (Swanson & Holton, 2009) โดยบทความนี้ ต้องการนำเสนอแนวทางการส่งเสริมศักยภาพทุนมนุษย์ผ่าน 7 ประเด็น ได้แก่ 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การพัฒนาสมรรถนะ 3) การพัฒนาทักษะสำหรับสังคมสูงวัย 4) การส่งเสริมสุขภาพจิต 5) การยกระดับทักษะดิจิทัล 6) การพัฒนาศักยภาพภาครัฐ 7) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ

ความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษาเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของทุนมนุษย์ในระยะยาว โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่ยังคงมีความแตกต่างด้านโอกาสทางการศึกษาอย่างชัดเจนระหว่างกลุ่มประชากร ทั้งในเชิงพื้นที่ รายได้และสถานะทางสังคม (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ความเหลื่อมล้ำดังกล่าว ไม่เพียงส่งผลต่อระดับการศึกษา แต่ยังส่งผลต่อทักษะ ความสามารถในการเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจและศักยภาพในการพัฒนาตนเองของประชากรในระยะยาว (World Bank, 2020) ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ข้อมูลจากกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2562–2566) ชี้ให้เห็นว่า กลุ่มเด็กและเยาวชนในครัวเรือนยากจนยังมีอัตราการหลุดออกจากระบบการศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยของประเทศและมีข้อจำกัดในการเข้าถึงทรัพยากรการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งยิ่งขยายช่องว่างทางการศึกษาให้กว้างขึ้น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2564) ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้เสนอ “การเรียนรู้ตลอดชีวิต” เป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา โดยเน้นให้บุคคลสามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิต ทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย (OECD, 2021) การเรียนรู้ตลอดชีวิตไม่เพียงแต่ช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและความยืดหยุ่น ของทุนมนุษย์ในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (World Economic Forum, 2023)

ในเชิงประจักษ์ หลายประเทศได้นำแนวคิด Lifelong Learning มาใช้เป็นเครื่องมือในการลดความเหลื่อมล้ำ เช่น การพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบเปิดและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ซึ่งช่วยให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการศึกษาได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ (OECD, 2021) สำหรับประเทศไทย มีการพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ เช่น Thai MOOC ซึ่งเป็นโครงการภายใต้ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่มุ่งเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้จากสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างเท่าเทียม (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการขยายโอกาสการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล แต่ข้อจำกัด

ด้านทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) ของประชากรยังคงเป็นอุปสรรคสำคัญ โดยรายงานของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ระบุว่า ประชากรไทยส่วนใหญ่ยังมีทักษะดิจิทัลในระดับพื้นฐานและขาดทักษะขั้นสูงที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองในระบบออนไลน์ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2566) ส่งผลให้การเรียนรู้ตลอดชีวิตยังไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างเท่าเทียมในทุกกลุ่มประชากร ดังนั้น การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายใต้แนวคิด HRD จึงต้องดำเนินควบคู่กับการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็น เช่น ทักษะดิจิทัล ทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) และทักษะการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสทางการเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ (OECD, 2021)

โดยสรุป การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและเสริมสร้างศักยภาพทุนมนุษย์ในระยะยาว เนื่องจากช่วยเปิดโอกาสให้ประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาสมรรถนะเพื่อลดความไม่สอดคล้องของทักษะกับความต้องการของตลาดแรงงาน

ปัญหาความไม่สอดคล้องของทักษะกับความต้องการของตลาดแรงงาน เป็นหนึ่งในข้อจำกัดสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ไทยในระยะเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจดิจิทัล เพราะแม้ระบบการศึกษาจะผลิตกำลังคนเข้าสู่ตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง แต่ทักษะที่แรงงานมีอยู่กลับไม่สอดคล้องกับคุณลักษณะงาน เทคโนโลยีและความต้องการของนายจ้างในหลายสาขารองค์การแรงงานระหว่างประเทศอธิบายว่า ภาวะความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่แรงงานมีกับทักษะที่ตลาดงานหรือนายจ้างต้องการ (Skill mismatch) เกิดได้จากหลายปัจจัย เช่น คุณภาพการศึกษา การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โครงสร้างประชากร การเกิดงานรูปแบบใหม่ และรูปแบบการจัดองค์การทำงานที่เปลี่ยนไป อีกทั้งยังส่งผลต่อผลลัพธ์ในตลาดแรงงาน ผลิตภาพ ความสามารถในการแข่งขันและการเติบโตทางเศรษฐกิจ (International Labour

Organization, 2019) เมื่อพิจารณาในบริบทประเทศไทย สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสะท้อนตรงกันว่า ประเทศไทยเผชิญทั้งการขาดแคลนแรงงานทักษะปานกลางถึงสูงและความไม่สอดคล้องของทักษะแรงงานกับความต้องการ โดยความต้องการแรงงานจำนวนมากกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มอาชีพที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะ ขณะที่อุปทานแรงงานไม่ได้เคลื่อนตัวไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ข้อมูลที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาตินำเสนอสำหรับไตรมาส 4 ปี 2565 ยังระบุว่า มีตำแหน่งงานว่างประมาณ 9 หมื่นตำแหน่ง แต่มีผู้สมัครงานเพียง 1.6 หมื่นคน ซึ่งสะท้อนปัญหาความไม่ลงรอยระหว่างทักษะของแรงงานกับความต้องการของสถานประกอบการอย่างชัดเจน (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

ปัญหาดังกล่าวมีนัยสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ เพราะทุนมนุษย์มิได้หมายถึงเพียงจำนวนปีการศึกษาหรือวุฒิการศึกษาเท่านั้น หากยังรวมถึงความสามารถในการปฏิบัติงานจริง ความพร้อมในการเรียนรู้ทักษะใหม่และการปรับตัวต่อบริบทการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้วย ด้วยเหตุนี้ แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงมีความสำคัญ เนื่องจาก HRD ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมรรถนะ (Competency development) อย่างเป็นระบบ โดยเชื่อมโยงการเรียนรู้ การฝึกอบรมและการพัฒนางานเข้ากับผลการปฏิบัติงานและความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและสังคมมากกว่าการเพิ่มพูนความรู้เชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว (OECD, 2023) ในเชิงสากล หลักฐานร่วมสมัยยืนยันว่า การพัฒนาสมรรถนะเป็นกลไกสำคัญในการลดภาวะความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่แรงงานมีกับทักษะที่ตลาดงานหรือนายจ้างต้องการ (Skill mismatch)

รายงานของ Future of Jobs Report 2023 ระบุว่า นายจ้างมองช่องว่างด้านทักษะในตลาดแรงงานเป็นอุปสรรคสำคัญที่สุดต่อการเปลี่ยนผ่านของอุตสาหกรรมและประเมินว่าแรงงาน 6 ใน 10 คน จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมก่อนปี 2027 แต่ในปัจจุบันมีเพียงประมาณครึ่งหนึ่งที่เข้าถึงโอกาสการฝึกอบรมได้อย่างเพียงพอ (World Economic Forum, 2023) ขณะเดียวกัน OECD เสนอว่า การยกระดับทักษะ (Upskilling) และการปรับทักษะใหม่ (Reskilling) ควรถูกออกแบบเพื่อ ลดความไม่สอดคล้องของทักษะและเอื้อต่อการเคลื่อนย้ายระหว่างสาขาอาชีพและภาคเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโลกการทำงานยุคใหม่ (OECD, 2023)

ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะเพื่อลดความไม่สอดคล้องของทักษะกับความต้องการของตลาดแรงงาน จึงควรวางอยู่บนหลักคิดสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ประการแรก การกำหนดสมรรถนะตามความต้องการจริงของตลาดแรงงาน ไม่ใช่อิงเพียงโครงสร้างหลักสูตรเดิม ประการที่สอง คือ การพัฒนาทักษะทั้งด้านเทคนิคและทักษะข้ามสายงาน เช่น การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การแก้ปัญหาและการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี ซึ่งเป็นทักษะที่นายจ้างให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง (World Economic Forum, 2023) ประการที่สาม คือ การสร้างระบบ Reskilling และ Upskilling ตลอดช่วงชีวิตการทำงาน เพื่อให้แรงงานเดิมสามารถเปลี่ยนผ่านไปสู่งานใหม่ได้เมื่อเทคโนโลยีและโครงสร้างเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง และประการที่สี่ คือ การเชื่อมโยงผู้ผลิตกำลังคนกับผู้ใช้กำลังคน ผ่านความร่วมมือระหว่างสถานศึกษา หน่วยงานรัฐ และภาคเอกชน (OECD, 2023)

ในบริบทไทย แนวทางดังกล่าวเริ่มปรากฏอย่างเป็นรูปธรรมในพื้นที่เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (EEC) ซึ่งพยายามออกแบบการพัฒนากำลังคนให้ครอบคลุมทั้งผู้เรียนในระบบและผู้ที่อยู่ในระบบการจ้างงานเดิม โดย EEC Model Type A มุ่งพัฒนากำลังคนจากระบบการศึกษาเพื่อป้อนเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม ส่วน EEC Model Type B มุ่งพัฒนากำลังคนที่ทำงานอยู่แล้วเพื่อรองรับการยกระดับอุตสาหกรรมและเทคโนโลยีใหม่ แนวทางเช่นนี้สะท้อนตรรกะของ HRD อย่างชัดเจน เพราะไม่ได้มองการพัฒนาคนแบบแยกส่วน แต่เชื่อมการเรียนรู้–การทำงาน–การเพิ่มผลิตภาพเข้าด้วยกัน (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก, ม.ป.ป.)

นอกจากนี้ ในระดับภาครัฐ การพัฒนาสมรรถนะยังสัมพันธ์กับการยกระดับทักษะดิจิทัลของบุคลากรและแรงงานไทยด้วย แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–2570 ระบุถึงการใช้กลไกของ Thailand Digital Government Academy (TDGA) เป็นแกนหลักในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐทุกระดับ เพื่อให้สามารถบริหารงานและให้บริการผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ TDGA เองก็ประกาศเป้าหมายชัดเจนในการพัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่และบุคลากรภาครัฐให้มีทักษะดิจิทัลที่จำเป็นต่อการขับเคลื่อนรัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) แม้กรณี

นี้จะเน้นภาครัฐ แต่ก็สะท้อนหลักการเดียวกันว่า การลดภาวะความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่แรงงานมีกับทักษะที่ตลาดงานหรือนายจ้างต้องการ ต้องเริ่มจากการกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน แล้วจึงออกแบบระบบพัฒนาให้สอดคล้องกับสมรรถนะนั้น หากพิจารณาในมิติของกลุ่มเยาวชน องค์การแรงงานระหว่างประเทศยังชี้ว่า แม้เยาวชนไทยจะเข้าถึงการศึกษาได้ดีขึ้น แต่ยังคงมีความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะที่เยาวชนมีอยู่กับทักษะที่นายจ้างต้องการ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านจากการศึกษาไปสู่การทำงานและทำให้เยาวชนบางส่วนเข้าสู่ภาวะการทำงานที่ไม่มั่นคงหรือไม่สามารถใช้ศักยภาพของตนได้เต็มที่ (International Labour Organization, 2023) ข้อค้นพบนี้ สะท้อนว่า การพัฒนาสมรรถนะไม่ควรเริ่มเฉพาะเมื่อบุคคลเข้าสู่ตลาดแรงงานแล้วเท่านั้น แต่ควรเริ่มตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อาชีวศึกษาและอุดมศึกษา ผ่านระบบแนะแนว การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการประเมินสมรรถนะที่เชื่อมโยงกับโลกการทำงานโดยตรง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาสมรรถนะตามแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกลไกสำคัญในการลดความไม่สอดคล้องของทักษะกับความต้องการของตลาดแรงงาน เพราะช่วยเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการผลิตคนตามระบบ ไปสู่การพัฒนาคนตามสมรรถนะที่จำเป็นต่อการทำงานและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตแนวทางนี้ ไม่เพียงช่วยให้แรงงานมีงานทำได้ตรงกับศักยภาพมากขึ้น แต่ยังช่วยยกระดับผลิตภาพขององค์กร เพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทำให้ทุนมนุษย์ไทยสามารถปรับตัวต่อเศรษฐกิจดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน (International Labour Organization, 2019; OECD, 2023; World Economic Forum, 2023)

การพัฒนาทักษะรองรับสังคมสูงวัย

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสู่สังคมสูงวัย เป็นหนึ่งในปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญ โดยประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมสูงวัยโดยสมบูรณ์ (Aged Society) จากการที่มีสัดส่วนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 20 ของประชากรทั้งหมด ซึ่งสะท้อนถึงการลดลงของประชากรวัยแรงงาน

และการเพิ่มขึ้นของภาระพึ่งพิงในระบบเศรษฐกิจและสังคม (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2566) แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลจาก กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ที่รายงานในช่วงปี 2562–2566 ว่า สัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่จำนวนแรงงานใหม่เข้าสู่ตลาดลดลง ส่งผลให้เกิดความท้าทายด้านกำลังคนและผลิตภาพแรงงาน โดยเฉพาะในภาคเศรษฐกิจที่ต้องพึ่งพาทักษะเฉพาะทาง ในระดับสากล

ธนาคารโลกชี้ให้เห็นว่า ประเทศที่เข้าสู่สังคมสูงวัยจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การพัฒนาทุนมนุษย์จากการพัฒนาในวัยต้นไปสู่การพัฒนาตลอดช่วงชีวิต (Lifecycle Human Capital Development)” โดยเน้นการยืดอายุการทำงาน การพัฒนาทักษะใหม่และการเพิ่มผลิตภาพของแรงงานที่มีอยู่ (World Bank, 2020) นอกจากนี้ OECD ยังระบุว่า การพัฒนาทักษะของแรงงานสูงวัยเป็นปัจจัยสำคัญในการลดผลกระทบของการขาดแคลนแรงงานและช่วยรักษาศักยภาพทางเศรษฐกิจของประเทศ (OECD, 2021) ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) มีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาทักษะของแรงงานทุกช่วงวัย โดยเฉพาะกลุ่มผู้สูงอายุ ผ่านกระบวนการ Reskilling (การพัฒนาทักษะใหม่) และ Upskilling (การยกระดับทักษะเดิม) ซึ่งช่วยให้แรงงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและโครงสร้างเศรษฐกิจได้ (World Economic Forum, 2023)

ในเชิงประจักษ์ รายงาน Future of Jobs Report 2023 ระบุว่า การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติจะทำให้แรงงานจำนวนมากจำเป็นต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ โดยเฉพาะกลุ่มแรงงานที่มีอายุเพิ่มขึ้น ซึ่งมักเผชิญข้อจำกัดในการปรับตัวด้านดิจิทัลและการเรียนรู้ (World Economic Forum, 2023) ดังนั้น การออกแบบระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้ใหญ่ (Adult Learning) และผู้สูงอายุจึงเป็นหัวใจสำคัญของ HRD ในยุคสังคมสูงวัยสำหรับประเทศไทย มีความพยายามในการพัฒนาทักษะแรงงานสูงวัยอย่างเป็นรูปธรรม เช่น โครงการพัฒนาฝีมือแรงงานสำหรับผู้สูงอายุของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ซึ่งมุ่งเน้นการฝึกอบรมทักษะอาชีพที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้สูงอายุ เช่น งานบริการ งานฝีมือและธุรกิจขนาดเล็ก เพื่อส่งเสริมการมีงานทำและการพึ่งพาตนเอง (กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน, 2565) แนวทางดังกล่าวสะท้อนการประยุกต์ใช้ HRD ในการเพิ่มคุณค่า (Value Creation)

ของทุนมนุษย์ในช่วงปลายของวงจรชีวิต อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่ยังคงปรากฏคือ ช่องว่างด้านทักษะดิจิทัลของผู้สูงอายุ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมในเศรษฐกิจดิจิทัล โดยข้อมูลจากสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ระบุว่า ผู้สูงอายุส่วนใหญ่ยังมี ทักษะดิจิทัลในระดับต่ำ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงโอกาสทางเศรษฐกิจและการเรียนรู้รูปแบบ ใหม่ได้อย่างเต็มที่ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2566)

ดังนั้น การพัฒนาทักษะรองรับสังคมสูงวัยภายใต้แนวคิด HRD จึงควรดำเนินใน ลักษณะเชิงบูรณาการ โดยครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ 1) การออกแบบหลักสูตรที่ เหมาะสมกับผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ (Adult Learning Design) 2) การส่งเสริมทักษะดิจิทัล พื้นฐานและขั้นสูง 3) การพัฒนาทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับศักยภาพของผู้สูงอายุ 4) การ สร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระดับชุมชนและองค์กร แนวทางดังกล่าวไม่ เพียงช่วยลดผลกระทบจากการลดลงของกำลังแรงงาน แต่ยังช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของ ผู้สูงอายุและเพิ่มประสิทธิภาพของทุนมนุษย์ในภาพรวมของประเทศ (OECD, 2021; World Bank, 2020) โดยสรุป การพัฒนาทักษะรองรับสังคมสูงวัยเป็นองค์ประกอบสำคัญ ของการพัฒนาทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากช่วยให้ประชากรสามารถรักษาศักยภาพ ทางเศรษฐกิจและสังคมได้ตลอดช่วงชีวิต และลดผลกระทบเชิงลบจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างประชากรอย่างมีประสิทธิภาพ

การส่งเสริมสุขภาวะจิต

สุขภาวะจิต (Mental Well-being) เป็นองค์ประกอบสำคัญของทุนมนุษย์ เนื่องจาก มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถในการเรียนรู้ การทำงาน และการปรับตัวของบุคคล ในสังคมยุคใหม่ โดยองค์การอนามัยโลกชี้ว่า สุขภาพจิตมิได้หมายถึงเพียงการไม่มีความ ผิดปกติทางจิต แต่รวมถึงภาวะที่บุคคลสามารถตระหนักถึงศักยภาพของตนเอง รับมือกับ ความเครียดในชีวิต ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีส่วนร่วมในสังคมได้อย่างเหมาะสม (World Health Organization, 2022) ในบริบทของประเทศไทย ข้อมูลจากกรมสุขภาพจิต ระบุว่า ปัญหาสุขภาพจิตของประชาชนมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในกลุ่มวัย เรียนและวัยทำงาน ซึ่งเป็นกำลังสำคัญของทุนมนุษย์ ทั้งนี้ สถานการณ์ภายหลังการแพร่

ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้ระดับความเครียด ภาวะซึมเศร้าและความวิตกกังวลเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ (กรมสุขภาพจิต, 2565) นอกจากนี้ รายงานสถานการณ์ทางสังคมจากกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2562–2566) ยังสะท้อนว่า ปัญหาสุขภาพจิตเป็นหนึ่งในประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพของประชากรไทยในระยะยาว ในระดับสากล งานวิจัยร่วมสมัยชี้ให้เห็นว่า สุขภาพจิตมีความเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับผลิตภาพแรงงานและผลการปฏิบัติงาน โดยองค์การแรงงานระหว่างประเทศระบุว่า ภาวะสุขภาพจิตที่ไม่ดีสามารถนำไปสู่การลดลงของประสิทธิภาพการทำงาน การขาดงานและการลาออกจากงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในภาพรวม (International Labour Organization, 2022) ขณะเดียวกัน OECD ยังชี้ว่า การลงทุนด้านสุขภาพจิตในที่ทำงานสามารถช่วยเพิ่มผลิตภาพและลดต้นทุนทางเศรษฐกิจในระยะยาว (OECD, 2021)

ภายใต้บริบทดังกล่าว แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) ได้ขยายขอบเขตจากการพัฒนาทักษะและความรู้ไปสู่การพัฒนามนุษย์แบบองค์รวม (Holistic Development) ซึ่งครอบคลุมทั้งมิติทางกาย จิตใจและสังคม โดยเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและคุณภาพชีวิต (Swanson & Holton, 2009) การส่งเสริมสุขภาพจิตจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญของ HRD ที่ช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ในเชิงปฏิบัติ การส่งเสริมสุขภาพจิตภายใต้แนวคิด HRD สามารถดำเนินการได้ในหลายระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับองค์กรและระดับสังคม ในระดับบุคคล การพัฒนาทักษะด้านการจัดการความเครียด (Stress Management) การรู้เท่าทันอารมณ์ (Emotional Awareness) และการสร้างความยืดหยุ่นทางจิตใจ (Psychological Resilience) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงได้ (World Health Organization, 2022)

ในระดับองค์กร แนวคิด “Healthy Organization” ได้รับการนำมาใช้เพื่อส่งเสริมสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อสุขภาพจิต เช่น การลดความกดดันในการทำงาน การส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-life Balance) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการดูแลสุขภาพจิตของพนักงาน (OECD, 2021)

สำหรับประเทศไทย มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการส่งเสริมสุขภาพจิตอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ระบบ Mental Health Check-in ที่พัฒนาโดยกรมสุขภาพจิต เพื่อประเมินระดับความเครียดและความเสี่ยงด้านสุขภาพจิตของประชาชนผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งช่วยให้สามารถเข้าถึงบริการด้านสุขภาพจิตได้สะดวกและรวดเร็วมากขึ้น (กรมสุขภาพจิต, 2565) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญของการส่งเสริมสุขภาพจิตในประเทศไทยยังคงอยู่ที่ การเข้าถึงบริการและการลดอคติทางสังคม (Stigma) เกี่ยวกับปัญหาสุขภาพจิต ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขอความช่วยเหลือและการดูแลตนเอง (World Health Organization, 2022)

ดังนั้น การส่งเสริมสุขภาพจิตภายใต้แนวคิด HRD จึงควรทำอย่างบูรณาการ โดยเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะทางจิตใจเข้ากับระบบการศึกษา การพัฒนาองค์กรและนโยบายสาธารณะ เพื่อให้ประชากรสามารถรักษาสมดุลทางจิตใจและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างยั่งยืน โดยสรุปสุขภาพจิตเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุนมนุษย์ที่ไม่อาจมองข้าม การส่งเสริมสุขภาพจิตผ่านแนวคิด HRD ไม่เพียงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและการเรียนรู้ของบุคคล แต่ยังช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งของสังคมและเศรษฐกิจในระยะยาว

การยกระดับทักษะดิจิทัล (Digital Literacy)

ทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นสมรรถนะพื้นฐานของทุนมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 เนื่องจากเป็นเงื่อนไขสำคัญของการเข้าถึงข้อมูล การเรียนรู้ การทำงานและการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจและสังคม องค์การยูเนสโกนิยามว่า Digital Literacy ครอบคลุมความสามารถในการเข้าถึง วิเคราะห์ ประเมิน สร้างและใช้ข้อมูลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีวิจารณญาณและมีความรับผิดชอบ (UNESCO, 2018) ขณะที่ OECD ขยายความว่า ทักษะดิจิทัลเป็นส่วนหนึ่งของ “ชุดทักษะแห่งอนาคต” ที่จำเป็นต่อการทำงานในระบบเศรษฐกิจดิจิทัลและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (OECD, 2021) ในบริบทประเทศไทย แม้การเข้าถึงอินเทอร์เน็ตของประชากรจะเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่คุณภาพของการใช้เทคโนโลยี ยังคงเป็นประเด็นท้าทาย โดยรายงานของสำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ETDA) ระบุว่า ประชากรไทยส่วนใหญ่มีทักษะดิจิทัลในระดับพื้นฐาน เช่น การใช้โซเชียลมีเดียหรือการ

สื่อสารออนไลน์ แต่ยังคงขาดทักษะขั้นสูง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) การคิดเชิงคำนวณ (Computational Thinking) และความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญต่อการทำงานในเศรษฐกิจดิจิทัล (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2566)

ปัญหาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อมูลเชิงโครงสร้างจาก กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2562–2566) ที่ระบุว่า ความเหลื่อมล้ำทางดิจิทัล (Digital Divide) ยังคงเป็นปัญหาสำคัญ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุและประชาชนในพื้นที่ชนบท ซึ่งมีข้อจำกัดทั้งด้านการเข้าถึงอุปกรณ์และทักษะการใช้งาน ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสทางดิจิทัลได้อย่างเต็มที่ ในระดับนานาชาติ รายงาน Future of Jobs Report 2023 ระบุว่า ทักษะดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์และการใช้เทคโนโลยี เป็นหนึ่งในทักษะที่มีความต้องการเพิ่มขึ้นสูงสุดในตลาดแรงงาน ขณะที่แรงงานจำนวนมากยังขาดทักษะดังกล่าว ส่งผลให้เกิดช่องว่างด้านทักษะ (Skill Gap) อย่างมีนัยสำคัญ (World Economic Forum, 2023) นอกจากนี้ OECD ยังชี้ว่า การขาดทักษะดิจิทัลไม่เพียงส่งผลต่อโอกาสในการทำงาน แต่ยังส่งผลต่อการเข้าถึงบริการภาครัฐ การมีส่วนร่วมทางสังคม และคุณภาพชีวิตของประชาชน (OECD, 2021)

ในบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) การยกระดับ Digital Literacy จึงเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ โดย HRD เน้นการพัฒนาทักษะผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติและการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Swanson & Holton, 2009) แนวทางดังกล่าว ช่วยให้ผู้คนสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดแรงงาน ในเชิงปฏิบัติ ประเทศไทยได้มีการดำเนินโครงการเพื่อยกระดับทักษะดิจิทัลของประชาชนและบุคลากรภาครัฐ เช่น โครงการพัฒนาทักษะดิจิทัลของสำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล ซึ่งมุ่งเน้นการเสริมสร้างสมรรถนะด้านดิจิทัลของเจ้าหน้าที่รัฐ เพื่รองรับการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัล เช่น Thai MOOC ที่เปิด

โอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีและทักษะดิจิทัลได้อย่างทั่วถึง (สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญของการยกระดับ Digital Literacy ในประเทศไทยยังคงอยู่ที่ความไม่เท่าเทียมในการเข้าถึงและการใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะในกลุ่มเปราะบาง ซึ่งหากไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม อาจนำไปสู่การขยายช่องว่างทางเศรษฐกิจและสังคมในระยะยาว (World Bank, 2020)

ดังนั้น การยกระดับทักษะดิจิทัลภายใต้แนวคิด HRD ควรบูรณาการครอบคลุมทั้ง 1) การพัฒนาทักษะพื้นฐานและขั้นสูง 2) การสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านดิจิทัล 3) การลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงเทคโนโลยี และ 4) การเชื่อมโยงการพัฒนาทักษะกับความต้องการของตลาดแรงงาน ซึ่งจะช่วยให้ทุนมนุษย์สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้อย่างเต็มศักยภาพ โดยสรุปการยกระดับทักษะด้านดิจิทัล (Digital Literacy) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ในยุคดิจิทัล เนื่องจากช่วยเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจ ลดความเหลื่อมล้ำและเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวของประชากรในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาศักยภาพภาครัฐ (Government Capacity Development)

การพัฒนาศักยภาพภาครัฐเป็นองค์ประกอบสำคัญของการยกระดับทุนมนุษย์ในระดับระบบ เนื่องจากภาครัฐมีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบาย การจัดสรรทรัพยากร และการให้บริการสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน ทั้งด้านการศึกษา สุขภาพและสวัสดิการสังคม ดังนั้น ประสิทธิภาพของภาครัฐจึงมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพของทุนมนุษย์ในระยะยาว (World Bank, 2023)

ข้อมูลจากตัวชี้วัด Government Effectiveness ภายใต้ชุดข้อมูล Worldwide Governance Indicators ชี้ให้เห็นว่า ประเทศไทยมีระดับประสิทธิภาพภาครัฐอยู่ในระดับปานกลางและมีแนวโน้มทรงตัวในช่วงปี 2019–2023 ซึ่งสะท้อนข้อจำกัดในการดำเนินนโยบายและการให้บริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้

อย่างทันทั่วทั้งที่ (World Bank, 2023) นอกจากนี้ รายงานสถานการณ์ทางสังคมจาก กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2562–2566) ยังระบุว่า ความสามารถของหน่วยงานภาครัฐในการจัดการปัญหาสังคมที่ซับซ้อน เช่น ความเหลื่อมล้ำ ความยากจนและปัญหาสุขภาพจิต ยังมีข้อจำกัดทั้งในด้านทรัพยากรบุคคลและระบบการบริหารจัดการ ในบริบทของการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ความท้าทายของภาครัฐยิ่งเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากต้องอาศัยบุคลากรที่มีทักษะใหม่ เช่น ทักษะดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล และการออกแบบบริการสาธารณะเชิงนวัตกรรม โดย OECD ระบุว่า การพัฒนาศักยภาพของภาครัฐในยุคดิจิทัลต้องมุ่งเน้นการสร้าง “Digital Government Capability” ซึ่งครอบคลุมทั้งทักษะบุคลากร โครงสร้างองค์กร และระบบนิเวศการทำงาน (OECD, 2020)

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) จึงมีบทบาทสำคัญในการยกระดับศักยภาพภาครัฐ โดย HRD มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ การฝึกอบรมและการพัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการสาธารณะ (Swanson & Holton, 2009) ในเชิงปฏิบัติ ประเทศไทยได้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพภาครัฐผ่านหลายกลไก เช่น การจัดทำแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัล พ.ศ. 2566–2570 ซึ่งกำหนดให้มีการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐในทุกกระดับ เพื่อให้สามารถดำเนินงานและให้บริการผ่านระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) โดยมีการจัดตั้งหน่วยงาน เช่น Thailand Digital Government Academy (TDGA) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐ นอกจากนี้ การพัฒนาศักยภาพภาครัฐยังครอบคลุมถึงการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการองค์กรให้มีความยืดหยุ่น (Agility) และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โดยแนวคิด Government as a Platform ได้รับการนำมาใช้ในการพัฒนาระบบบริการภาครัฐแบบบูรณาการ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อนในการให้บริการ (OECD, 2020) อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญของการพัฒนาศักยภาพภาครัฐในประเทศไทยยังคงอยู่ที่ข้อจำกัดด้านทักษะของบุคลากร ความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง และโครงสร้างการบริหารงานที่ยังมีลักษณะรวมศูนย์ ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคต่อการนำแนวคิด HRD ไปใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ (World Bank, 2023)

ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพภาครัฐภายใต้แนวคิด HRD ควรดำเนินการครอบคลุม 1) การพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร 2) การปรับปรุงระบบการเรียนรู้ภายในองค์กร 3) การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และนวัตกรรม และ 4) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยสรุปการพัฒนาศักยภาพภาครัฐเป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมทุนมนุษย์ในระดับระบบ เนื่องจากช่วยให้ภาครัฐสามารถออกแบบและดำเนินนโยบายที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และรองรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์ในระดับองค์กรและระบบ เนื่องจากช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาความรู้ ทักษะและความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทเศรษฐกิจดิจิทัล

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการอธิบายอย่างเป็นระบบโดย เซงเก ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการคิดเชิงระบบ และสามารถสร้างนวัตกรรมได้จากการเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, 2006) ในเชิงทฤษฎี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย HRD เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรผ่านกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ซึ่งช่วยสร้างทุนความรู้ (Knowledge Capital) และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร (Swanson & Holton, 2009) ในบริบทของโลกยุคใหม่ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญเพิ่มขึ้นเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและตลาดแรงงานเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รายงานของ OECD ระบุว่า องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในอย่างต่อเนื่องจะสามารถปรับตัวได้ดีกว่าและมีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์สูงกว่าองค์กรที่ไม่มีระบบการเรียนรู้ (OECD, 2021) ขณะเดียวกัน World Economic Forum ยังชี้ว่า การพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Learning Culture) เป็นปัจจัยสำคัญในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของทักษะในอนาคต (World Economic Forum, 2023)

สำหรับประเทศไทย ความจำเป็นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความชัดเจนมากขึ้น จากข้อมูลของ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (2562–2566) ที่สะท้อนว่าหน่วยงานภาครัฐและองค์กรจำนวนมากยังขาดระบบการเรียนรู้ภายในที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาทุนมนุษย์ไม่ต่อเนื่องและไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันเวลา ในเชิงปฏิบัติ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถดำเนินการผ่านองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการตามแนวคิดของ Senge ได้แก่ 1) การพัฒนาความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal Mastery) 2) การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด (Mental Models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้และนวัตกรรม (Senge, 2006) ในบริบทของ HRD แนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังครอบคลุมถึงการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ระบบ e-Learning และแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและเข้าถึงได้ง่าย (OECD, 2021)

สำหรับกรณีของประเทศไทย หน่วยงานภาครัฐหลายแห่งได้เริ่มนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ เช่น การพัฒนาระบบ Digital Learning ภายในองค์กร และการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้สำหรับบุคลากรภาครัฐ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง (สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล, 2566) แนวทางดังกล่าวช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและรูปแบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ความท้าทายสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยยังคงอยู่ที่วัฒนธรรมองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Culture) การขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ ข้อจำกัดด้านทรัพยากร อาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ภายในองค์กร (World Bank, 2023)

ดังนั้น การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้แนวคิด HRD ควรดำเนินการอย่างบูรณาการ โดยเน้น 1) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ 2) การพัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้ 3) การใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และ 4) การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาทุนมนุษย์เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดย

สรุปองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญในการส่งเสริมศักยภาพทุนมนุษย์ในระดับองค์กร เนื่องจากช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างนวัตกรรมและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและประเทศในระยะยาว

จากการศึกษาทั้ง 7 ประเด็น สะท้อนให้เห็นว่า ปัญหาทุนมนุษย์ของประเทศไทยเป็นปัญหาเชิงระบบที่เชื่อมโยงกัน ทั้งความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ความไม่สอดคล้องของทักษะกับความต้องการของตลาดแรงงาน ผลกระทบจากสังคมสูงวัย สุขภาวะจิต ช่องว่างด้านทักษะดิจิทัล ตลอดจนข้อจำกัดของภาครัฐและองค์กร ซึ่งล้วนส่งผลกระทบต่อความสามารถในการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน (World Bank, 2020; World Bank, 2023; OECD, 2021; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) ซึ่งแนวคิด HRD มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาสมรรถนะ การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ (Reskill) และการยกระดับทักษะให้ดียิ่งขึ้น (Upskilling) ตลอดจนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคคลสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและเทคโนโลยีได้อย่างต่อเนื่อง (Swanson & Holton, 2009; OECD, 2023; World Economic Forum, 2023) ขณะที่ SHRM ช่วยเชื่อมการพัฒนาคนเข้ากับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและประเทศ ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่เพียงกิจกรรมเฉพาะส่วน แต่เป็นกลไกสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างเป็นระบบ (CIPD, n.d.; OECD, 2020)

ในขณะเดียวกัน ในแง่ของพุทธจิตวิทยา (Buddhist Psychology) ก็เข้ามาเติมเต็มมิติภายในของการพัฒนาทุนมนุษย์ โดยเน้นสติ การกำกับตนเอง ความยืดหยุ่นทางจิตใจ และความสมดุลภายใน ซึ่งมีความสำคัญต่อการรับมือความเครียด การปรับตัวและการดำรงอยู่ในโลกการทำงานที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว (World Health Organization, 2022; Laurent, 2021; Gallagher, Ganeri, & Millière, 2024)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 มิได้จำกัดอยู่เพียงการพัฒนาทักษะเชิงเทคนิคหรือสมรรถนะในการทำงานเท่านั้น แต่จำเป็นต้องครอบคลุมมิติภายในของมนุษย์ โดยเฉพาะด้านจิตใจ อารมณ์และความสามารถในการกำกับตนเอง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของพุทธจิตวิทยาแนวคิด สติ (Mindfulness) เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้บุคคลสามารถตระหนักรู้ความคิดและอารมณ์ของตนเอง ส่งผลต่อการลดความเครียดและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Health Organization, 2025) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด HRD ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างต่อเนื่องขณะเดียวกัน หลักอริยปาท 4 ได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา

สามารถอธิบายได้ในเชิง HRD ว่าเป็นแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้และการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรอย่างยั่งยืน รวมถึง พรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา) มีบทบาทสำคัญในการพัฒนา Soft Skills และ Emotional Intelligence ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในโลกการทำงานยุคใหม่ โดยช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กรและลดความขัดแย้ง

ส่วนสัปปริสรธรรม 7 สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำและการตัดสินใจเชิงจริยธรรมในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของ SHRM ดังนั้น การบูรณาการ HRD กับพุทธจิตวิทยาจึงช่วยเติมเต็มทั้งศักยภาพภายนอกและสมดุลภายในของมนุษย์ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างยั่งยืน

บทสรุป

บทความนี้ได้สังเคราะห์ประเด็นเชิงระบบของปัญหาทุนมนุษย์ในประเทศไทย และนำเสนอแนวทางการส่งเสริมศักยภาพทุนมนุษย์ผ่านกรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) อย่างเป็นองค์รวม โดยอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์จากหน่วยงานภาครัฐและองค์กรระหว่างประเทศที่สามารถตรวจสอบได้ ทั้งในมิติของความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ความไม่สอดคล้องของทักษะแรงงานกับตลาดแรงงาน การเข้าสู่สังคมสูงวัย ปัญหาสุขภาพจิต ข้อจำกัดด้านทักษะดิจิทัล ตลอดจนข้อจำกัดของศักยภาพภาครัฐและองค์กร (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565; World Bank, 2020; World Bank, 2023) ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่า ปัญหาทุนมนุษย์ของประเทศไทยมิใช่ปัญหาเชิงปัจเจก หากแต่เป็นปัญหาเชิงระบบที่มีความเชื่อมโยงกันหลายมิติ โดยเฉพาะความไม่ต่อเนื่องของการพัฒนาทักษะตลอดช่วงชีวิตและความไม่สอดคล้องระหว่างระบบการผลิตกำลังคนกับความต้องการของเศรษฐกิจยุคดิจิทัล (OECD, 2021; World Economic Forum, 2023) ดังนั้น การส่งเสริมศักยภาพทุนมนุษย์จึงจำเป็นต้องอาศัยกรอบแนวคิดที่สามารถบูรณาการการพัฒนาในหลายระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในบริบทนี้ บทความได้นำเสนอองค์ความรู้เชิงบูรณาการผ่าน 7 กลไกสำคัญ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การพัฒนาสมรรถนะ 3) การพัฒนาทักษะรองรับสังคมสูงวัย 4) การ

ส่งเสริมสุขภาพจิต 5) การยกระดับทักษะดิจิทัล (6) การพัฒนาศักยภาพภาครัฐ และ 7) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละกลไกมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของระบบการพัฒนาทุนมนุษย์แบบต่อเนื่อง (Continuous Human Capital Development System) ที่เน้นการพัฒนาในทุกช่วงชีวิตและทุกระดับของสังคม นอกจากนี้ บทความนี้ได้เสนอกรอบแนวคิดใหม่เชิงบูรณาการ คือ HRD-SHRM-Buddhist Psychology Integration Model ซึ่งเป็นการเชื่อมโยง 3 มิติสำคัญ ได้แก่

1) HRD (Human Resource Development) ที่เน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะอย่างเป็นระบบ (Swanson & Holton, 2009)

2) SHRM (Strategic Human Resource Management) ที่เชื่อมโยงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรและประเทศ (Noe et al., 2020)

3) พุทธจิตวิทยา (Buddhist Psychology) ที่เน้นการพัฒนาจิตใจ สติและปัญญา เพื่อเสริมสร้างความสมดุลภายในของมนุษย์

การบูรณาการทั้งสามมิตินี้ ก่อให้เกิดกรอบแนวคิดที่มีความครอบคลุมทั้งมิติภายนอก (ทักษะ สมรรถนะ ผลผลิต) และมิติภายใน (จิตใจ คุณค่า ความยืดหยุ่นทางจิตใจ) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของทุนมนุษย์ในโลกยุคใหม่ โดยเฉพาะในบริบทที่ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (World Economic Forum, 2023)

ในเชิงสังเคราะห์องค์ความรู้จากบทความนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาทุนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องเปลี่ยนจากแนวคิดการพัฒนาทักษะแบบแยกส่วนไปสู่การพัฒนาทุนมนุษย์แบบองค์รวมและต่อเนื่องที่เชื่อมโยงการเรียนรู้ การทำงานและการพัฒนาจิตใจเข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสามารถสร้างคุณค่าให้กับสังคมและเศรษฐกิจได้อย่างยั่งยืน (World Bank, 2020) โดยสรุปการส่งเสริมศักยภาพทุนมนุษย์ด้วยแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มิได้เป็นเพียงเครื่องมือในการเพิ่มผลิตภาพแรงงานเท่านั้น แต่เป็นกลไกเชิงระบบที่ช่วยยกระดับคุณภาพของประชากรไทยทั้งในมิติทางเศรษฐกิจ สังคมและจิตใจ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนในระยะยาว องค์ความรู้สำคัญที่ได้จากบทความนี้ คือ การส่งเสริมศักยภาพทุนมนุษย์ควรดำเนินบนกรอบ HRD-SHRM-Buddhist Psychology ซึ่งบูรณาการทั้งการพัฒนาทักษะ การเชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กร และการพัฒนาจิตใจเข้าด้วยกัน

กรอบดังกล่าวจะช่วยให้การพัฒนาทุนมนุษย์ไทยไม่มุ่งเพียงการสร้างคนเก่ง แต่เป็นการสร้างคนเก่ง คนปรับตัวได้และคนมีสมดุลภายใน อันเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 (World Health Organization, 2022)

รายการอ้างอิง

- กรมสุขภาพจิต. (2565). *รายงานสุขภาพจิตคนไทย พ.ศ. 2565*. นนทบุรี : กระทรวงสาธารณสุข.
- กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2566). *รายงานสถานการณ์ทางสังคมของประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต). (2559). *พุทธธรรม* (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก. (ม.ป.ป.). *EEC model การพัฒนากำลังคน*. สืบค้น 10 มีนาคม 2569, จาก <https://www.eeco.or.th>
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *รายงานโครงการ Thai MOOC*. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2566). *Thailand digital outlook 2023*. กรุงเทพฯ : ETDA.
- สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล. (2566). *แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566–2570*. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2564). *ผลกระทบของ COVID-19 ต่อการศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2566). *สถิติประชากรไทย พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). *รายงานภาวะสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *สถานการณ์แรงงานและสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- Gallagher, S., Ganeri, J., & Millière, R. (2024). The self-pattern and Buddhist psychology. *Mindfulness*. Advance online publication. Retrieved March 3, 2026, from <https://link.springer.com/article/10.1007/s12671-023-02118-3>
- International Labour Organization. (2019). *Skills and jobs mismatches in low- and middle-income countries*. Geneva, Switzerland: Author.
- International Labour Organization. (2022). *Mental health at work*. Geneva, Switzerland : ILO.
- Laurent, L. (2021). Exploring Buddhism as a tool to support well-being. *Pastoral Psychology*, 70(5), 757–773.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2020). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (11th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The OECD digital government policy framework*. Paris, France : OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). *OECD skills outlook 2021: Learning for life*. Paris, France : OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient future*. Paris, France: OECD Publishing.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York, NY : Doubleday.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- World Bank. (2020). *The human capital index 2020 update: Human capital in the time of COVID-19*. Washington, DC : WB.
- World Bank. (2023). *Worldwide governance indicators*. Washington, DC : WB.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. Geneva, Switzerland : WEF.
- World Health Organization. (2022). *World mental health report: Transforming mental health for all*. Geneva, Switzerland : WHO.