

# คุณค่าจากประสบการณ์: การเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรช่วงกลางอาชีพในเศรษฐกิจ AI ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

Basilio Claudio and Fairuz Ahmad  
Tech for Good Institute



## ได้รับการสนับสนุนด้านข้อมูลจาก

- Arifah Sharifuddin ผู้อำนวยการสถาบัน Tech for Good Institute
- Citra Nasruddin ผู้อำนวยการโครงการ Tech for Good Institute
- Vicah Villanueva เจ้าหน้าที่โครงการ Tech for Good Institute

## บทสรุปผู้บริหาร

เอกสารข้อเสนอเชิงนโยบายฉบับนี้นำเสนอแนวทางในการส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรช่วงกลางอาชีพที่ทำงานในสำนักงานท่ามกลางเศรษฐกิจปัญญาประดิษฐ์ (AI) ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้อเสนอเหล่านี้พัฒนาขึ้นจากข้อมูลเชิงลึกที่ได้รับจากการหารือระหว่างสถาบัน Tech for Good Institute กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภาครัฐและภาคเอกชน ภายใต้โครงการ New Models of Work ซึ่งประกอบด้วยการประชุมโต๊ะกลมระดับประเทศ 6 ครั้งในฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย มาเลเซีย เวียดนาม สิงคโปร์ และไทย รวมถึงการประชุมโต๊ะกลมระดับภูมิภาคในรูปแบบออนไลน์อีก 4 ครั้ง

ขณะที่กำลังแรงงานของภูมิภาคกำลังก้าวเข้าสู่สังคมสูงวัยมากขึ้น การนำปัญญาประดิษฐ์เชิงสร้างสรรค์ (Generative AI) และต่อ ยอดไปสู่ปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถดำเนินการและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง (Agentic AI) มาใช้ในการทำงาน ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความมั่นคงในอาชีพและความมั่นคงทางเศรษฐกิจ แม้ว่าบุคลากรช่วงกลางอาชีพจำนวนมากจะแสดงความตั้งใจสูงในการพัฒนาทักษะใหม่ (upskill) แต่พวกเขาก็ยังคงต้องเผชิญกับอุปสรรคเชิงโครงสร้างสำคัญหลายประการ อาทิ การขาดกลไกสนับสนุนการจัดหางาน หลังการฝึกอบรม ต้นทุนค่าเสียโอกาสที่สูง และมาตรฐานสมรรถนะระดับชาติที่ปรับไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เพื่อแก้ไขช่องว่างเชิงระบบดังกล่าว เอกสารฉบับนี้จึงเสนอการปฏิรูปที่ตั้งอยู่บน 3 เสาหลัก ได้แก่ **บุคลากร (People) เส้นทาง การเปลี่ยนผ่าน (Pathways) และกระบวนการ (Processes)** เสาหลักด้าน**บุคลากร**สนับสนุนแนวคิดการบริหารจัดการ “สูงภาวะทาง อาชีพ” ซึ่งขยายขอบเขตจากการพัฒนาทักษะเพียงอย่างเดียว ไปสู่การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดแรงงาน และความ พร้อมสำหรับการสัมภาษณ์ เสาหลักด้าน**เส้นทาง การเปลี่ยนผ่าน**มุ่งเน้นนโยบายการเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรม (just transition) เช่น เงินสนับสนุนการฝึกอบรมที่ผูกกับระดับรายได้ และระบบประกันการว่างงาน เพื่อช่วยลดความเสี่ยงทางการเงินที่เกิดจากการพัฒนา ทักษะหรือการเปลี่ยนสายอาชีพ ส่วนเสาหลักด้าน**กระบวนการ**จะเน้นความจำเป็นของการจัดทำแผนที่ทักษะ (skills mapping) เชิงรุกโดยใช้ AI และการคาดการณ์อนาคต เพื่อให้มาตรฐานสมรรถนะสามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนการะในการปรับตัวจากปัจเจกบุคคลไปสู่ระบบนิเวศโดยรวม จะช่วยให้ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ สามารถใช้ประโยชน์จากคุณค่าของประสบการณ์ที่สะสมอยู่ในกำลังแรงงานที่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์สูง เพื่อสร้างความยืดหยุ่น และความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว

## 1. บุคลากรช่วงกลางอาชีพในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กำลังเผชิญความเปราะบางมากขึ้นในตลาดแรงงานที่ถูกขับเคลื่อนด้วย AI

การแพร่ขยายอย่างรวดเร็วของปัญญาประดิษฐ์ AI ทั่วเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กำลังปรับเปลี่ยนพลวัตของตลาดแรงงานในภูมิภาคอย่างมีนัยสำคัญ ข้อมูลล่าสุดจาก LinkedIn Economic Graph (2025) ระบุว่า ร้อยละ 57 ของกำลังแรงงานในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (หรือประมาณ 164 ล้านคน)<sup>1</sup> อยู่ในตำแหน่งงานที่ AI จะเข้ามามีบทบาทในการเสริมศักยภาพหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

ท่ามกลางการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลดังกล่าว บุคลากรช่วงกลางอาชีพ (อายุ 35-54 ปี) ได้กลายมาเป็นกลุ่มที่มีความเปราะบางเพิ่มขึ้น โดยปัจจุบัน ประชากรกลุ่มนี้คิดเป็นเกือบครึ่งหนึ่งของกำลังแรงงานในภูมิภาค<sup>2</sup> และเป็นกำลังสำคัญที่มีทั้งองค์ความรู้เชิงสถาบันและความมั่นคงด้านภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต่อความต่อเนื่องทางเศรษฐกิจ ในช่วงที่ผ่านมา ภาคอุตสาหกรรมต่าง ๆ เริ่มนำ Agentic AI มาใช้งานมากขึ้น ซึ่งเป็นระบบปัญญาประดิษฐ์ที่สามารถตัดสินใจและดำเนินการได้ด้วยตนเอง แตกต่างจาก AI แบบดั้งเดิมที่ทำหน้าที่ตอบสนองต่อคำสั่งและวิเคราะห์ข้อมูล โดย Agentic AI สามารถกำหนดเป้าหมายของตนเองและบริหารจัดการงานหลายด้านโดยอาศัยการแทรกแซงจากมนุษย์เพียงเล็กน้อยเท่านั้น<sup>3</sup> การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อบุคลากรช่วงกลางอาชีพ แม้ว่าประสบการณ์ที่สั่งสมมาหลายทศวรรษยังคงมีคุณค่าอย่างยิ่ง แต่งานและหน้าที่ซึ่งเคยเป็นบทบาทหลักของบุคลากรกลุ่มนี้ได้ถูกทำให้เป็นระบบอัตโนมัติอย่างรวดเร็ว จึงก่อให้เกิดช่องว่างที่ยาวขึ้นระหว่างความเชี่ยวชาญแบบดั้งเดิมกับความคล่องตัวทางเทคโนโลยีที่เศรษฐกิจยุค AI ให้ความสำคัญ

## 2. ช่องว่างเชิงโครงสร้างที่ขัดขวางการพัฒนาของบุคลากรช่วงกลางอาชีพ

บุคลากรช่วงกลางอาชีพกำลังเผชิญแรงกดดันเพิ่มขึ้นในการปรับตัวผ่านการพัฒนาทักษะและการยกระดับความเชี่ยวชาญด้าน AI แม้ว่าความก้าวหน้าที่ยุคดิจิทัลมักถูกอธิบายว่าเกิดจากการขาดแรงจูงใจหรือความกระตือรือร้นในการแสวงหากิจกรรมใหม่ แต่ผลการศึกษากลับสะท้อนให้เห็นข้อเท็จจริงที่ซับซ้อนกว่านั้น ในความเป็นจริง มีปัจจัยเชิงโครงสร้างหลายประการที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนผ่านทางอาชีพของบุคลากรช่วงกลางอาชีพ ข้อมูลชี้ให้เห็นว่า แรงขับเคลื่อนในระดับบุคคลยังคงอยู่ในระดับสูง โดยผู้ประกอบการวิชาชีพในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ประมาณร้อยละ 84<sup>4</sup> มองว่าการพัฒนาทักษะเพิ่มเติม (upskilling) และการปรับทักษะใหม่ (reskilling) เป็นสิ่งสำคัญต่อการสร้างความพร้อมให้กับอาชีพของตนเพื่อรับมือกับความผันผวนที่เกิดจาก AI อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความตั้งใจสูง แต่ยังคงมีช่องว่างด้านความพร้อมอยู่มาก<sup>5</sup> การเปลี่ยนจากความตั้งใจไปสู่การลงมือปฏิบัติมักสะดุดลงจากอุปสรรคเชิงระบบที่ทำให้ความพยายามของบุคคลเพียงลำพังนั้นไม่เพียงพอ

### ➤ การพัฒนาศักยภาพกำลังคนโดยละเอียดการวางแผนเส้นทางอาชีพและการเชื่อมโยงสู่การจ้างงาน

ประสิทธิภาพของนโยบายพัฒนากำลังคนในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ยังถูกจำกัดจากการขาดบริการสนับสนุนด้านการวางแผนเส้นทางอาชีพในระยะยาวและการเชื่อมโยงกับตลาดแรงงาน<sup>6</sup> โครงการฝึกอบรมจำนวนมากมักวัดผลความสำเร็จจากจำนวนผู้เข้าร่วม หรือจำนวนผู้สำเร็จการฝึกอบรมและได้รับประกาศนียบัตร แต่กลับมีการสนับสนุนที่เป็นระบบในระดับจำกัดสำหรับการพัฒนาทักษะและความพร้อมที่จำเป็นต่อการได้งานทำในลำดับถัดไป ไม่ว่าจะเป็นความพร้อมในการสัมภาษณ์งาน การสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ หรือการเชื่อมประสานกับนายจ้าง สำหรับบุคลากรช่วงกลางอาชีพที่ปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งเดิมมาเป็นเวลานาน หลายคนอาจขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพตลาดแรงงานในปัจจุบัน หรือยังไม่มีเครือข่ายในอุตสาหกรรมและสาขาอาชีพใหม่ ๆ ที่กำลังเติบโต สถานการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิด “ช่องว่างช่วงสุดท้าย (last-mile gap)” ระหว่างการได้รับทักษะใหม่กับการได้รับโอกาสในการจ้างงานจริง หากปราศจากระบบบริหารจัดการสหภาพระหว่างอาชีพที่เชื่อมโยงกันอย่างครบวงจร แรงงานอาจเผชิญกับภาวะการจ้างงานต่ำกว่าศักยภาพ (underemployment) ระยะเวลาการหางานที่ยาวนาน หรือการใช้ทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมใหม่ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ แม้จะผ่านการพัฒนาหรือปรับทักษะเรียบร้อยแล้วก็ตาม

## ➤ การสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านทางอาชีพและการคุ้มครองทางสังคมที่ยังไม่เพียงพอ

บุคลากรช่วงกลางอาชีพต้องเผชิญข้อจำกัดทางการเงินและสังคมที่มากกว่ากลุ่มอื่น<sup>7</sup> ในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี โดยพวกเขาต้องรับภาระทางการเงินที่สูงกว่าเนื่องจากการขาดครอบครัว การแข่งขันกับแรงงานรุ่นใหม่ที่มีทักษะสอดคล้องกับยุคดิจิทัล และการได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในระดับที่จำกัด แม้ว่านโยบายที่มีอยู่จะช่วยสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบางส่วน แต่ยังไม่สามารถตอบโจทย์ต้นทุนค่าเสียโอกาสในด้านอื่น ๆ ได้อย่างเพียงพอ เช่น การสูญเสียรายได้ระหว่างการพัฒนากทักษะ หรือความผันผวนของรายได้ การขาดระบบคุ้มครองทางสังคมที่เชื่อมโยงกับเส้นทางการพัฒนากทักษะและการปรับทักษะใหม่อย่างเป็นระบบ จึงกลายเป็นอุปสรรคเชิงโครงสร้างสำคัญ ส่งผลให้แรงงานจำนวนหนึ่งชะลอหรือเลี่ยงการปรับตัวที่จำเป็น เพื่อหลีกเลี่ยงความไม่มั่นคงทางการเงิน สถานการณ์ดังกล่าวไม่เพียงบั่นทอนความสามารถในการรับมือและปรับตัวของแรงงานแต่ละคนเท่านั้น แต่ยังส่งผลกระทบต่อการพยายามในการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจในภาพรวมอีกด้วย

## ➤ กรอบสมรรถนะที่ปรับตัวซ้ำและขาดความเชิงรุกในเศรษฐกิจ AI ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กรอบทักษะแห่งชาติและระบบรับรองคุณวุฒิยังคงเผชิญกับความท้าทายในการปรับปรุงตามรอบของสถาบันให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม AI ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว<sup>8</sup> แม้ว่ากรอบดังกล่าวจะทำหน้าที่เป็นมาตรฐานอ้างอิงที่สำคัญสำหรับการกำหนดและประเมินทักษะ แต่ลักษณะที่เป็นระบบและมีขั้นตอนชัดเจนก็อาจทำให้การปรับปรุงเกิดขึ้นในเชิงตอบสนอง (reactive) มากกว่า กล่าวคือ มาตรฐานสมรรถนะมักได้รับการปรับปรุงหลังจากที่ช่องว่างด้านทักษะในตลาดแรงงานปรากฏชัดแล้ว ความล่าช้าดังกล่าวอาจจำกัดความสามารถของระบบพัฒนากำลังคนในการคาดการณ์ตำแหน่งงานใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น และทำให้ไม่สามารถออกแบบเส้นทางการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตได้อย่างทันทั่วถึง การพัฒนากระบวนการที่มีความเชิงรุกและให้ความสำคัญกับอนาคตมากขึ้นจะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรช่วงกลางอาชีพสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 3. การปฏิรูประบบนิเวศสามารถเสริมสร้างความยืดหยุ่นในระยะยาว

เพื่อรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนซึ่งบุคลากรที่มีประสบการณ์ของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้กำลังเผชิญอยู่ ผู้กำหนดนโยบายจำเป็นต้องมองว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ได้เป็นความรับผิดชอบของปัจเจกบุคคลเท่านั้น แต่ยังเป็นภารกิจเชิงโครงสร้างที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากทั้งระบบ การที่แรงงานไม่สามารถได้รับบทบาทหรืออาชีพใหม่ได้ชี้ให้เห็นถึงความเสี่ยงของระบบนิเวศโดยรอบที่ยังไม่สามารถมอบความมั่นคง ความชัดเจน และความยืดหยุ่นเชิงสถาบันที่จำเป็นได้อย่างเพียงพอ เอกสารฉบับนี้จึงนำเสนอข้อเสนอแนะภายใต้กรอบการเปลี่ยนแปลงระบบนิเวศ 3 เสาหลัก ได้แก่ **บุคลากร (People) เส้นทางการเปลี่ยนผ่าน (Pathways) และกระบวนการ (Processes)** ในกรอบแนวคิดนี้ **บุคลากร** (หมายถึงบุคลากรช่วงกลางอาชีพที่กำลังพัฒนาสมรรถนะและทักษะของตนเอง) ได้รับการสนับสนุนผ่าน**เส้นทางการเปลี่ยนผ่าน** (ประกอบด้วยระบบสนับสนุนทางสังคมและโครงสร้างพื้นฐานที่มั่นคง เพื่อช่วยนำทางการเปลี่ยนผ่านทางอาชีพอย่างมีประสิทธิภาพและปลอดภัย) ขณะเดียวกัน ความยืดหยุ่นในระยะยาวจะเกิดขึ้นได้จาก**กระบวนการ**ที่มีความคล่องตัว (วิธีการและกลไกแบบสหวิทยาการที่ใช้ในการกำหนด ประเมิน และรับรองทักษะที่จำเป็นสำหรับโลกการทำงานแห่งอนาคต)



## 3ก. บุคลากร

### ขยายขอบเขตจากการพัฒนาทักษะสู่การบริหารจัดการ “สุขภาวะทางอาชีพ”

นอกเหนือจากการพัฒนาทักษะแล้ว การพัฒนากำลังคนจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับ “สุขภาวะทางอาชีพ” ในระยะยาว โดยเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากรช่วงกลางอาชีพสามารถกำหนดและบริหารเส้นทางอาชีพของตนเองได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางตลาดแรงงานที่มีความผันผวนสูง ทักษะด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป แต่ต้องได้รับการเสริมด้วยความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผนเส้นทางอาชีพ เพื่อให้แรงงานสามารถระบุได้ว่าอุตสาหกรรมใดที่ได้รับการเสริมศักยภาพด้วย AI และสอดคล้องกับความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ที่ตนมีอยู่

#### ➤ พัฒนาโครงการที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับตลาดแรงงาน

ควรส่งเสริมโครงการพัฒนาอาชีพที่ก้าวข้ามการสอนทักษะทางเทคนิคเพียงอย่างเดียว ไปสู่การพัฒนาสมรรถนะที่สำคัญและมีความจำเป็นต่อการปรับตัวในตลาดแรงงาน ตัวอย่างเช่น โครงการ Mid-Career Pathways Program ของสิงคโปร์<sup>9</sup> ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะให้แก่ชาวสิงคโปร์ที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป โดยช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถวิเคราะห์ข้อมูลตลาดแรงงาน เข้าใจถึงตำแหน่งและศักยภาพในการแข่งขันของตนเอง เมื่อเทียบกับผู้สมัครรายอื่น รวมทั้งมองเห็นอุตสาหกรรมใกล้เคียงที่สามารถนำทักษะและประสบการณ์เดิมไปประยุกต์ใช้ได้

#### ➤ เสริมความแข็งแกร่งในช่วงสุดท้ายของการพัฒนาอาชีพ ตั้งแต่การได้รับทักษะไปจนถึงการได้งานทำ

โครงการพัฒนากำลังคนส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะในช่วงต้นของกระบวนการ ขณะที่การสนับสนุนในช่วงปลายของเส้นทางอาชีพ เช่น การเตรียมความพร้อมสำหรับการสัมภาษณ์งาน การสร้างเครือข่ายวิชาชีพ และการเชื่อมโยงกับนายจ้าง กลับได้รับทรัพยากรและความสนใจน้อยกว่า แม้ว่าการมีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นจะเป็นก้าวแรกที่สำคัญ แต่ความสำเร็จในการได้งานมักขึ้นอยู่กับผลการดำเนินการในขั้นตอนท้าย ๆ ของกระบวนการสมัครงาน การสร้างความโดดเด่นในช่วงสุดท้าย ซึ่งเป็นช่วงที่ทักษะระหว่างบุคคล (interpersonal skills) มีบทบาทสำคัญ จึงเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ที่กำลังเปลี่ยนอาชีพสามารถแข่งขันและได้รับข้อเสนอการจ้างงานในตลาดแรงงานที่มีการแข่งขันสูง ตัวอย่างเช่น Generation Singapore<sup>10</sup> ซึ่งเป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรด้านการพัฒนากำลังคน ได้จัดให้มีบริการสนับสนุนในช่วงดังกล่าวผ่านเครือข่ายพันธมิตรนายจ้าง เพื่อช่วยให้ผู้เข้าร่วมสามารถเชื่อมโยงกับชุมชนวิชาชีพและเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างรวดเร็ว

#### ➤ สถาปนาระบบบริการสุขภาวะทางอาชีพแบบบูรณาการสำหรับบุคลากรช่วงกลางอาชีพ

แทนที่จะมองการพัฒนาทักษะและการสนับสนุนความยั่งยืนของอาชีพเป็นโครงการที่แยกจากกัน ผู้กำหนดนโยบายควรออกแบบระบบที่บูรณาการบริการเหล่านี้ไว้ในแพลตฟอร์มเดียวอย่างเป็นระบบ โครงการ MYMidCareer40 (MYFutureJobs)<sup>11</sup> ของมาเลเซียเป็นตัวอย่างของแนวทางดังกล่าว โดยให้บริการแบบครบวงจรแก่แรงงานที่มีอายุมากกว่า 40 ปี ไม่ว่าจะเป็นการให้คำปรึกษาด้านอาชีพเฉพาะบุคคล การจับคู่งานด้วย AI การให้คำแนะนำและการโค้ช การสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ ตลอดจนการสนับสนุนค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาทักษะ เพื่อส่งเสริมการกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานและเพิ่มโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง



## 3v. เส้นทางการเปลี่ยนผ่าน

### ส่งเสริมนโยบายเพื่อการเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรมและยั่งยืน

นโยบายภาครัฐจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความเปราะบางทางเศรษฐกิจที่บุคลากรช่วงกลางอาชีพต้องเผชิญระหว่างการปรับตัวหรือเปลี่ยนบทบาทหน้าที่การทำงาน ต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการเข้ารับการฝึกอบรมมักอยู่ในระดับสูง เนื่องจากภาระทางการเงินและความรับผิดชอบต่อครอบครัว สำหรับบุคลากรช่วงกลางอาชีพที่ได้รับผลกระทบจากการสูญเสียงาน ความช่วยเหลือทางสังคมยังมีความสำคัญมากขึ้นในช่วงเปลี่ยนผ่านก่อนที่จะสามารถหางานใหม่ได้ “การเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรม” จึงจำเป็นต้องอาศัยการสร้างกลไกสนับสนุนในระดับระบบที่ทำหน้าที่เป็นตาข่ายรองรับทางสังคม (safety net) เพื่อให้ความยั่งยืนและความไม่ราบรื่นที่เกิดขึ้นระหว่างการเปลี่ยนบทบาทอาชีพไม่กลายเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจ

### ➤ จัดสรรเงินสนับสนุนการฝึกอบรมที่เชื่อมโยงกับรายได้เพื่อลดต้นทุนค่าเสียโอกาส

ภาครัฐควรเชื่อมโยงโครงการปรับทักษะใหม่สำหรับบุคลากรช่วงกลางอาชีพเข้ากับมาตรการทดแทนรายได้หรือเงินอุดหนุนระหว่างการฝึกอบรม เพื่อชดเชยรายได้ที่สูญเสียไปในระหว่างการศึกษาหรือการเรียนรู้ในภาคอุตสาหกรรม ตัวอย่างเช่น โครงการ SkillsFuture Career Transition Programme (SCTP) ของสิงคโปร์<sup>12</sup> ซึ่งให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสูงสุดถึงร้อยละ 95 และมอบเงินช่วยเหลือรายเดือนแก่ผู้เข้าร่วมที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนด้านรายได้สามารถช่วยให้ผู้ที่มีการหางานเงินสามารถเข้ารับการฝึกอบรมเต็มเวลาได้โดยไม่ต้องเผชิญแรงกดดันทางเศรษฐกิจมากเกินไป การบูรณาการเงินสนับสนุนการฝึกอบรมเข้าไว้ในโครงการพัฒนากฎระเบียบอย่างเป็นระบบ จะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างความจำเป็นในการหารายได้ในระยะสั้นกับการสร้างความสามารถในการมีงานทำในระยะยาว

### ➤ เสริมความแข็งแกร่งของระบบประกันการว่างงานควบคู่ไปกับการสนับสนุนการกลับเข้าสู่ระบบการทำงาน

ระบบคุ้มครองทางสังคมควรผสมผสานผลประโยชน์จากการประกันการว่างงานเข้ากับบริการสนับสนุนที่ช่วยให้แรงงานกลับเข้าสู่ตลาดแรงงานได้เร็วขึ้น เช่น การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ การจับคู่งาน และเส้นทางการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหรือปรับทักษะใหม่ Employment Insurance System (EIS) ของมาเลเซีย<sup>13</sup> ซึ่งให้ความช่วยเหลือทางการเงินชั่วคราวควบคู่กับบริการจัดหางานและสิทธิประโยชน์ด้านการฝึกอบรม เป็นตัวอย่างของการเชื่อมโยงการคุ้มครองรายได้เข้ากับกลไกสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านทางอาชีพอย่างเป็นรูปธรรม ระบบแบบบูรณาการลักษณะนี้ช่วยลดความเสี่ยงจากภาวะความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจที่ยืดเยื้อ ขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาความเชื่อมโยงของแรงงานกับตลาดแรงงานไว้ได้

### ➤ จัดตั้งกองทุนเพื่อการเปลี่ยนผ่านและการจัดสรรกำลังคนใหม่โดยได้รับการสนับสนุนร่วมจากภาคอุตสาหกรรม

ภาครัฐควรส่งเสริมให้เกิดกองทุนพัฒนากฎระเบียบในระดับอุตสาหกรรมที่รวบรวมเงินสมทบจากนายจ้าง เพื่อนำมาใช้ในการฝึกอบรมและจัดสรรตำแหน่งงานใหม่ให้แก่แรงงานที่มีความเสี่ยงได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของ AI การบรรจุกองทุนดังกล่าวไว้ภายใต้กรอบนโยบายการเปลี่ยนผ่านอย่างเป็นทางการ และอาจเสริมด้วยเงินสนับสนุนจากภาครัฐ จะช่วยกระจายภาระต้นทุนในการปรับตัวไปยังภาคธุรกิจโดยรวม ขณะเดียวกันก็ช่วยลดผลกระทบจากการสูญเสียงานอย่างกะทันหันที่เกิดขึ้นกับบุคลากรช่วงกลางอาชีพ ตัวอย่างเช่น Job Loss Insurance Program ของอินโดนีเซีย<sup>14</sup> ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากกองทุนรวมที่ใช้เงินสมทบจากนายจ้างที่มีการบริหารจัดการใหม่ ร่วมกับเงินทุนตั้งต้นจากภาครัฐ แสดงให้เห็นถึงแนวทางที่ช่วยกระจายต้นทุนของการปรับตัวของกำลังแรงงานไปยังภาคอุตสาหกรรมโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ





## 3ค. กระบวนการ

### การใช้ประโยชน์จากแนวทางสหวิทยาการและการคิดเชิงอนาคต

ผู้กำหนดนโยบายจำเป็นต้องปฏิรูปกระบวนการเชิงสถาบันที่กำกับการแปลงมาตรฐานทักษะไปสู่เส้นทางการเรียนรู้ การออกแบบกรอบสมรรถนะและกรอบการฝึกอบรมจำเป็นต้องเปลี่ยนจากการปรับปรุงเชิงตอบสนอง (reactive) ไปสู่การคาดการณ์และเตรียมความพร้อมเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม การนำ AI มาใช้อย่างรวดเร็ว ทำให้อายุการใช้งานของทักษะทางเทคนิคสั้นลง ส่งผลให้ระบบพัฒนากำลังคนจำเป็นต้องบูรณาการแนวคิดการมองอนาคต (futures thinking) ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavioural science) และข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงานแบบพลวัต (dynamic labour market intelligence) เข้ากับการออกแบบการศึกษาและการพัฒนาทักษะ กระบวนการเชิงรุกจะช่วยให้ระบบการฝึกอบรมสามารถพัฒนาไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี แทนที่จะปรับตัวตามหลังอยู่เสมอ

### ➔ ใช้ข้อมูลตลาดแรงงานแบบเรียลไทม์เพื่อพัฒนากรอบสมรรถนะที่ปรับเปลี่ยนได้

เพื่อให้สามารถปรับปรุงมาตรฐานทักษะได้อย่างต่อเนื่อง ภาครัฐควรนำข้อมูลตลาดแรงงานแบบเรียลไทม์มาใช้ ประกอบการพัฒนากรอบสมรรถนะแห่งชาติ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลรายงานการจ้างงาน แนวโน้มการรับสมัครงาน หรือการเปลี่ยนแปลงของทักษะที่นายจ้างต้องการตามประกาศรับสมัครงานในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ระบบนิเวศ AI Learn-to-Career Ecosystem ของไทย<sup>15</sup> ซึ่งกำลังอยู่ระหว่างการพัฒนา ได้บูรณาการการประเมินสมรรถนะด้วย AI เข้ากับข้อมูลตลาดแรงงาน ทำให้สามารถเชื่อมโยงเส้นทางการศึกษาและการพัฒนาทักษะเข้ากับความต้องการจ้างงานที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบันได้โดยตรง

### ➔ บูรณาการการคิดเชิงอนาคตและการวางแผนสถานการณ์ไว้ในรอบทักษะแห่งชาติ

แม้ว่าการวางแผนสถานการณ์ (scenario planning) จะเป็นองค์ประกอบที่พบได้ทั่วไปในการออกแบบนโยบาย แต่หน่วยงานด้านกำลังคนจำเป็นต้องก้าวไปไกลกว่านั้น ด้วยการสถาปนาแนวทางการคิดเชิงอนาคต (futures thinking) ให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบอย่างเป็นรูปธรรม การคิดเชิงอนาคตเป็นแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลในการสำรวจอนาคตที่เป็นไปได้ อนาคตที่มีแนวโน้มเกิดขึ้น และอนาคตที่พึงประสงค์อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ทดสอบความพร้อมของนโยบายในปัจจุบันและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ในระยะยาว ในทางปฏิบัติ การสถาปนาแนวทางดังกล่าวให้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนหมายถึง การบูรณาการแนวคิดเหล่านี้เข้าไว้ใน การวางแผนที่มีอยู่เดิม พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถนำเครื่องมือและวิธีการดังกล่าวมาใช้ได้อย่างต่อเนื่อง โครงการ SkillsFuture ของสิงคโปร์<sup>16</sup> ใช้ข้อมูลข่าวสารตลาดแรงงานและผลการวิเคราะห์เชิงคาดการณ์เพื่อสนับสนุนการเข้าถึงโอกาสในการพัฒนาทักษะที่ได้รับการอุดหนุนจากภาครัฐ นอกจากนี้ รายงานประจำปี Skills Demand for the Future Economy ยังทำหน้าที่วิเคราะห์และเชื่อมโยงเทคโนโลยีเกิดใหม่ เส้นทางการอาชีพในอนาคต และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับ AI เข้ากับตำแหน่งงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ

เอเชียตะวันออกเฉียงใต้จำเป็นต้องเสริมสร้างความรู้ สมรรถนะ และเครื่องมือที่จำเป็นให้แก่บุคลากรช่วงกลางอาชีพ เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การปรับตัวต่อ AI อย่างทั่วถึงและครอบคลุมไม่อาจอาศัยเพียงการพัฒนาศักยภาพของปัจเจกบุคคลเท่านั้น แต่ต้องตั้งอยู่บนรากฐานของความยืดหยุ่นของระบบกำลังคนโดยรวม การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบสามารถขับเคลื่อนได้ผ่านการปฏิรูปที่ประสานกันในหลายมิติ ทั้งการสร้างระบบสูงภาวะทางอาชีพที่ยืดหยุ่นและเป็นศูนย์กลาง การจัดให้มีเส้นทางการเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรมและมีระบบคุ้มครองรองรับ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการเชิงสถาบันที่มีความคล่องตัวและสามารถคาดการณ์ความต้องการทักษะในอนาคตได้อย่างทันทั่วทั้งที่ หากสามารถดำเนินการปฏิรูปดังกล่าวได้อย่างจริงจัง เอเชียตะวันออกเฉียงใต้จะไม่เพียงสามารถขับเคลื่อนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีได้เท่านั้น แต่ยังสามารถยกระดับบุคลากรช่วงกลางอาชีพให้เป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการเติบโตที่ยั่งยืนและครอบคลุมอีกด้วย

## บทสรุปผู้บริหาร

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Chohan, A. (16 สิงหาคม 2025). ทำความเข้าใจผลกระทบของ AI ต่ออาชีพและทักษะแรงงานในอาเซียน. Access Partnership. <a href="https://accesspartnership.com/opinion/understanding-how-ai-impacts-jobs-and-skills-in-asean/">https://accesspartnership.com/opinion/understanding-how-ai-impacts-jobs-and-skills-in-asean/</a>                                                                                                                                                                                                                     |
| 2  | The ASEAN Secretariat. (2024). ข้อมูลสำคัญของอาเซียน ประจำปี 2024. <a href="https://asean.org/serial/asean-key-figures-2024/">https://asean.org/serial/asean-key-figures-2024/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3  | Agentic AI คืออะไร? ความหมายและคุณลักษณะที่แตกต่าง. (ม.ป.ป.). Google Cloud. <a href="https://cloud.google.com/discover/what-is-agentic-ai">https://cloud.google.com/discover/what-is-agentic-ai</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4  | 77% ของผู้ประกอบการวิชาชีพในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้วางแผนพัฒนาทักษะเพิ่มเติมในปี 2023. (23 สิงหาคม 2023). HR Asia. <a href="https://hr.asia/asean/77-of-professionals-in-southeast-asia-plan-to-upskill-in-2023/">https://hr.asia/asean/77-of-professionals-in-southeast-asia-plan-to-upskill-in-2023/</a>                                                                                                                                                                                                                                |
| 5  | Joshi, R. R. (8 มกราคม 2025). แรงงานช่วงกลางอาชีพในสิงคโปร์กำลังปรับเส้นทางอาชีพด้วยการพัฒนาทักษะใหม่อย่างไร. People Matters. <a href="https://sea.peoplemattersglobal.com/news/employee-skilling/how-midcareer-workers-in-singapore-are-pivoting-with-new-skills-43829">https://sea.peoplemattersglobal.com/news/employee-skilling/how-midcareer-workers-in-singapore-are-pivoting-with-new-skills-43829</a>                                                                                                                            |
| 6  | OECD. (2023). ยุทธศาสตร์ทักษะของ OECD สำหรับเอเชียตะวันออกเฉียงใต้: ทักษะเพื่อการฟื้นตัวและการเติบโตหลังโควิด-19. In OECD Skills Studies. OECD Publishing. <a href="https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2023/03/oecd-skills-strategy-southeast-asia_c50c9e28/OECD-Skills-Strategy-Southeast-Asia-Highlights.pdf">https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/support-materials/2023/03/oecd-skills-strategy-southeast-asia_c50c9e28/OECD-Skills-Strategy-Southeast-Asia-Highlights.pdf</a> |
| 7  | Mittal, S. (25 มีนาคม 2025). ผลกระทบจาก AI: เหตุใดผู้ประกอบการวิชาชีพช่วงกลางอาชีพจึงต้องพัฒนาทักษะใหม่ มิฉะนั้นอาจเสี่ยงถูกแทนที่. People Matters. <a href="https://www.peoplematters.in/article/employee-skilling/the-ai-disruption-why-mid-career-professionals-must-reskill-or-risk-obsolence-44901">https://www.peoplematters.in/article/employee-skilling/the-ai-disruption-why-mid-career-professionals-must-reskill-or-risk-obsolence-44901</a>                                                                                  |
| 8  | Vettori, O., & Warm, J. (2025). การแข่งขันเพื่อทักษะด้าน AI ที่เปรียบเสมือนสนามอุปสรรค: ความท้าทายเชิงสถาบันและข้อเสนอแนะที่นำไปปฏิบัติได้ง่าย. Project Leadership and Society, 6, 100183. <a href="https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100183">https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100183</a>                                                                                                                                                                                                                                           |
| 9  | Workforce Singapore. (ม.ป.ป.). บุคคลช่วงกลางอาชีพ   โครงการ Mid-Career Pathways. <a href="https://www.wsg.gov.sg/home/individuals/attachment-placement-programmes/mid-career-pathways-programme-for-mature-mid-career-individuals">https://www.wsg.gov.sg/home/individuals/attachment-placement-programmes/mid-career-pathways-programme-for-mature-mid-career-individuals</a>                                                                                                                                                           |
| 10 | Generation Singapore. (ม.ป.ป.). เสริมสร้างโอกาสในการจ้างงานผ่านการฝึกอบรม. สืบค้นเมื่อวันที่ 24 ตุลาคม 2024 จาก <a href="https://singapore.generation.org/">https://singapore.generation.org/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 11 | MYFutureJobs. (29 เมษายน 2024). MYMidCareer40 – นายจ้าง – MYFutureJobs. <a href="https://myfuture-jobs.gov.my/mymidcareer40/">https://myfuture-jobs.gov.my/mymidcareer40/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |



## บทสรุปผู้บริหาร

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Skills Future Career Transition Programme   <a href="https://www.myskillsfuture.gov.sg/content/portal/en/header/faqs/SkillsFutureCareerTransitionProgramme.html">myskillsfuture.gov.sg</a> . (ม.ป.ป.). <a href="https://www.myskillsfuture.gov.sg/content/portal/en/header/faqs/SkillsFutureCareerTransitionProgramme.html">https://www.myskillsfuture.gov.sg/content/portal/en/header/faqs/SkillsFutureCareerTransitionProgramme.html</a> |
| 13 | Employment insurance. (ม.ป.ป.). <a href="https://www.perkeso.gov.my/en/our-services/protection/employment-insurance.html">https://www.perkeso.gov.my/en/our-services/protection/employment-insurance.html</a>                                                                                                                                                                                                                              |
| 14 | Muhyiddin, Wijaya, A. F., Putra, F., & Wike. (2024). โครงการประกันการสูญเสียงานของอินโดนีเซีย (JKP): การประเมินความท้าทายและโอกาสในการยกระดับสวัสดิภาพแรงงานและการบูรณาการสู่ตลาดแรงงาน. The Journal of Indonesia Sustainable Development Planning, 5(3), 266-277. <a href="https://doi.org/10.46456/jisdep.v5i3.634">https://doi.org/10.46456/jisdep.v5i3.634</a>                                                                         |
| 15 | Future CFO. (6 กุมภาพันธ์ 2026). โครงการ AI ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐเพื่อสร้างกำลังคนไทยที่พร้อมสำหรับอนาคต. FutureCFO. <a href="https://futurecio.tech/government-backed-ai-initiative-to-build-a-future-ready-workforce-in-thailand/">https://futurecio.tech/government-backed-ai-initiative-to-build-a-future-ready-workforce-in-thailand/</a>                                                                                     |
| 16 | SkillsFuture Singapore   Homepage. (ม.ป.ป.). SkillsFuture SG. <a href="https://www.skillsfuture.gov.sg/">https://www.skillsfuture.gov.sg/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |