



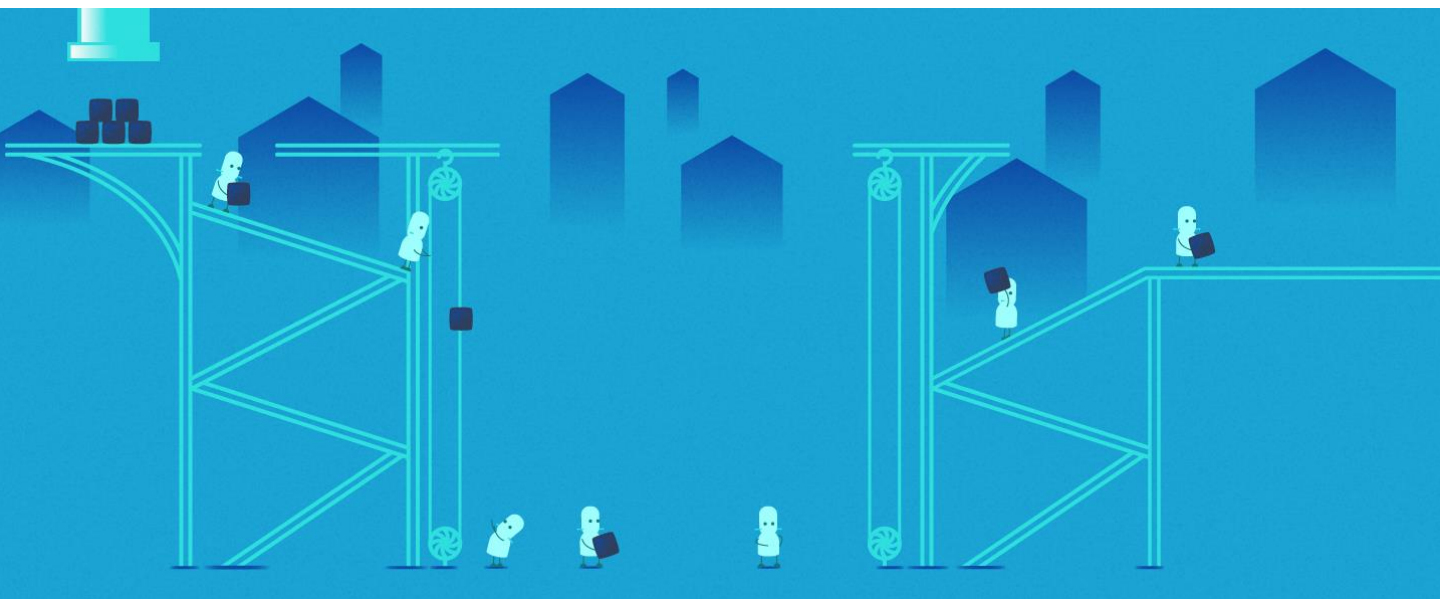
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Office of the National Economic and Social Development Council

อนาคตของงาน (กรณีศึกษาในภาคการธนาคาร)

สรุปผลการศึกษาและบทเรียน

ของคณะทำงานพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบายกลุ่มอาชีพในอนาคต

ส่วนที่ 1: โจทย์



ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตลาดงานเป็นอย่างมาก

- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลต่อรูปแบบงานและการทำงานไปอย่างมาก โดยมีปรากฏการณ์ที่ได้ประจักษ์แล้วในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการเกิดขึ้นของอาชีพใหม่ ๆ อาทิ Drone pilot, Data scientist, 3D printer food chefs, Search engine optimizer ความต้องการแรงงานในสายงานเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นอย่างเป็นอย่างมาก โดย US Bureau of Labor Statistics ประเมินการว่าในปี 2020 จะมีงานที่ต้องใช้ Computer science อีกกว่า 1.4 ล้านตำแหน่ง รวมถึง Cisco ประเมินว่า data science จะเป็นศาสตร์สำคัญ คือความสามารถในการจัดการข้อมูล โดยที่ระหว่างปี 2011 -2013 ความต้องการด้าน data science เพิ่มขึ้นกว่า 40% นอกจากนี้ ยังประมาณการว่าในปี 2022 งานด้าน ICT จะเกิดการขาดแคลนคนกว่า 2 ล้านตำแหน่ง
- การเกิดขึ้นของโอกาสใหม่มาพร้อมกับความเสี่ยงที่อาจเกิดต่อประเทศและคนบางกลุ่มเช่นกัน ในเรื่องระดับปัจเจก Oxford university และ Deloitte ประเมินว่างานประมาณ 35% และ 47% ในอังกฤษและอเมริกามีความเสี่ยงสูงต่อการถูกแทนที่ด้วยระบบอัตโนมัติ งานประเภท telemarketer, bookkeepers, bank tellers หรืองานทักษะต่ำในโรงงานจะเสี่ยงสูงต่อการถูกทดแทน ส่วนงานที่ยังปลอดภัยจากการถูกทดแทนเป็นงานในลักษณะที่ต้องใช้การเจรจา ใช้ความช่วยเหลือทางกายภาพ (Physical assistance) และงานต้องการทักษะทางสังคมสูง (Social intelligence)

บทวิเคราะห์และการคาดการณ์ผลกระทบด้านตลาดงานส่วนใหญ่ถูกจัดทำในบริบทของต่างประเทศ ขณะที่ประเทศไทยยังมีงานวิจัยที่ชี้ชัดในเรื่องดังกล่าวน้อยมากที่จะนำไปสู่การกำหนดนโยบายของประเทศ จึงเป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้ ที่มีวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์อนาคตของงานที่เป็นบริบทของประเทศไทยและเสนอแนวทางรองรับที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทัน่วงที

**อย่างไรก็ดี
งานศึกษาเกี่ยวกับการ
การเปลี่ยนแปลงที่
จะเกิดกับตลาดงาน
ในประเทศไทยยังมี
ไม่มากนัก**

โจทย์ในการศึกษา

การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะส่งผลต่อแรงงานไทยหรือไม่ อย่างไร?”
นำร่องศึกษาในภาคการธนาคาร เพื่อวิเคราะห์ผลกระทบชีวิตคนทำงานในธนาคารที่อาจได้รับในยุค Digital disruption

ส่วนที่ 2: วิธีการศึกษา



ขอบเขตการศึกษา

เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านเวลาการทำงาน การศึกษาในครั้งนี้จึงเลือกศึกษานำร่องในภาคการธนาคาร เนื่องจากเป็นหนึ่งในภาคการผลิตที่มีบริบทการเปลี่ยนแปลงจากเทคโนโลยีค่อนข้างเห็นได้ชัดในปัจจุบัน โดยมีพื้นที่ในกรุงเทพฯ เป็นพื้นที่หลักในการวิเคราะห์

วัตถุประสงค์การศึกษา

- ศึกษารูปแบบงานในภาคการธนาคารในช่วงประมาณ 5 - 10 ปีข้างหน้า
- สำรวจ “ความหวัง/ความกลัว/ความฝัน” (Hope-Fear-Dream) ของคนทำงานต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี รวมถึงวิเคราะห์ช่องว่างการดำเนินงานภาครัฐ
- พัฒนาข้อเสนอแนะแนวทางการรองรับที่เหมาะสมให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างทัน่วงที

เครื่องมือในการศึกษา



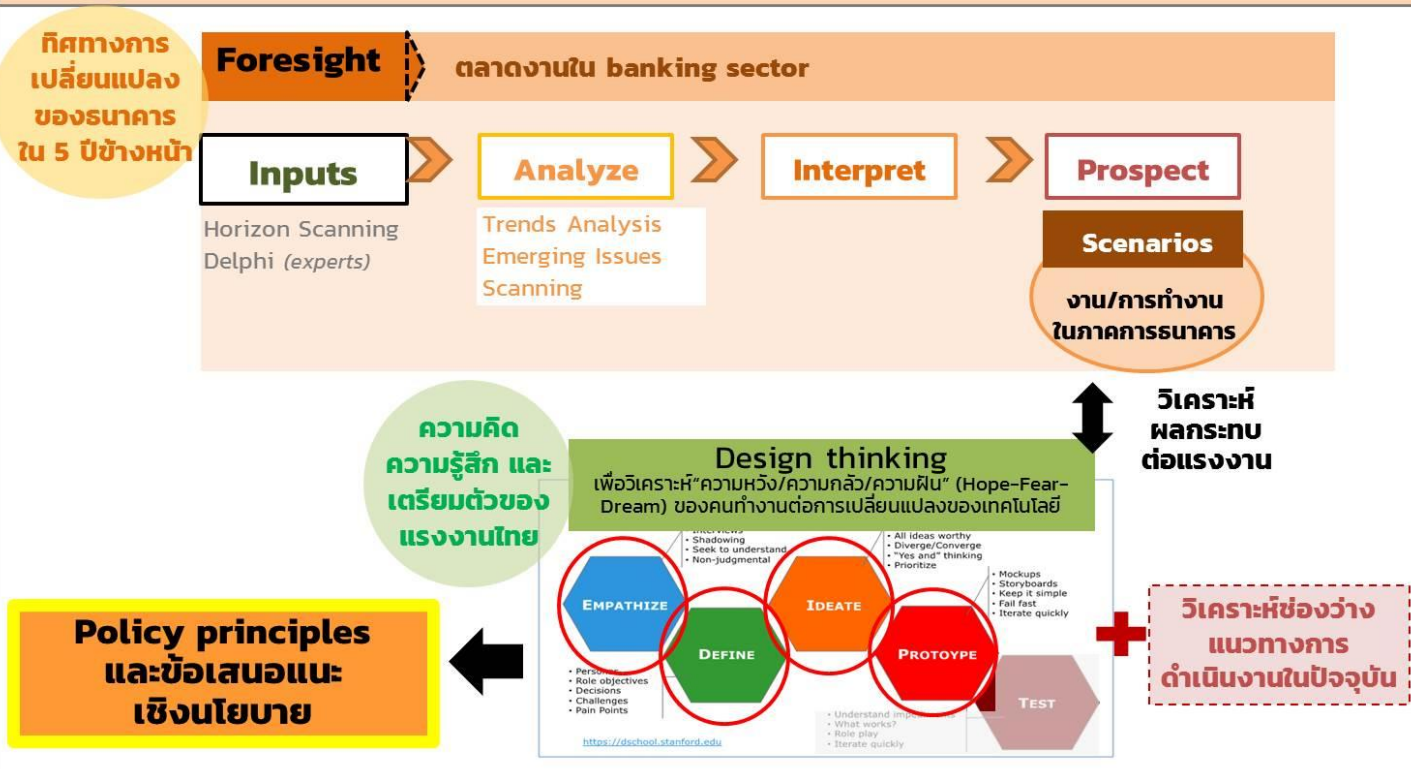
Foresight Analysis

ศึกษารูปแบบงานในภาคการธนาคาร
ในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า

Design Thinking

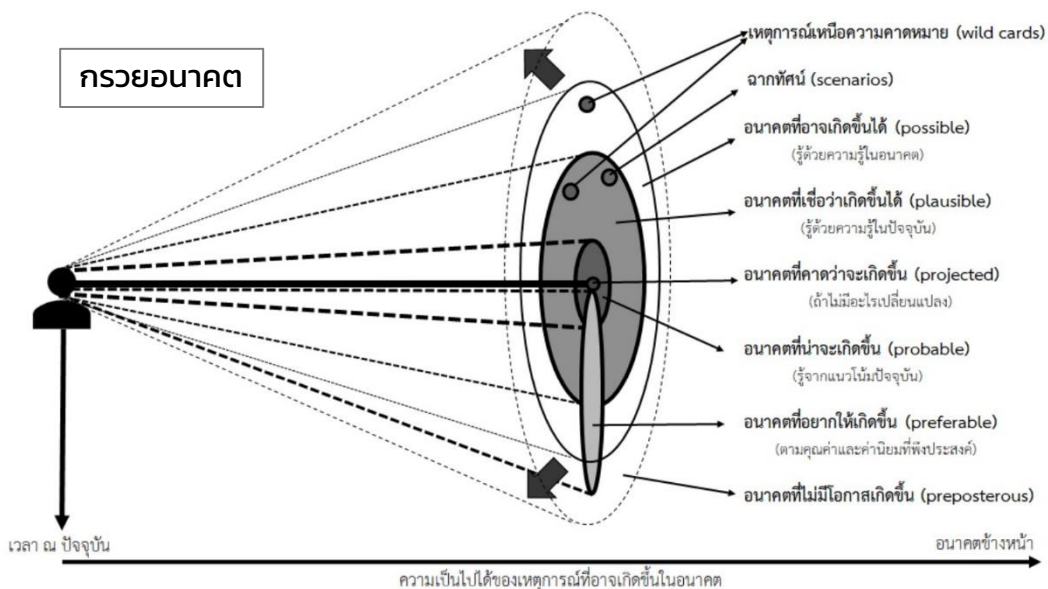
สำรวจ “ความหวัง/ความกลัว/ความฝัน”
(Hope-Fear-Dream) ของคนทำงาน
ในภาคการธนาคาร

Future of Work : the Framework



Foresight

การมองอนาคต (Foresight) หมายถึงการคาดการณ์และอธิบายภาพอนาคตที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น หรือออกแบบภาพอนาคตที่ปรารถนา ทั้งนี้ การมองอนาคตเป็นการบูรณาการศาสตร์ต่างๆ จำเป็นต้องใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ ความคิดสร้างสรรค์ และจินตนาการ จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการสร้างทางเลือกอนาคตที่หลากหลาย โดยที่ไม่มองเฉพาะภาพอนาคตจากการคาดการณ์จากแนวโน้มที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน (Trend extrapolation) เท่านั้น แต่ยังรวมความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้นในทุกรูปแบบด้วย ซึ่งเป็นจุดสำคัญที่ทำให้ foresight แตกต่างจาก forecast/projection เนื่องจากวิธีการของ forecast หรือ prediction มักคาดการณ์จากอดีตและปัจจุบันที่เป็นอยู่ โดยให้ความสำคัญกับอนาคตที่คาดไม่ถึงมากนัก ทำให้การคาดการณ์ในบางเหตุการณ์คลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริงอย่างมาก อีกทั้ง ยังเน้นที่การผลิตภาพอนาคตเพียงภาพเดียว ทำให้ไม่ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงเท่าที่ควร



ที่มา: อภิวัฒน์ รัตนวราหะ (2562). ปริทัศน์สถานภาพความรู้ด้านอนาคตศึกษา. หน้า 65.

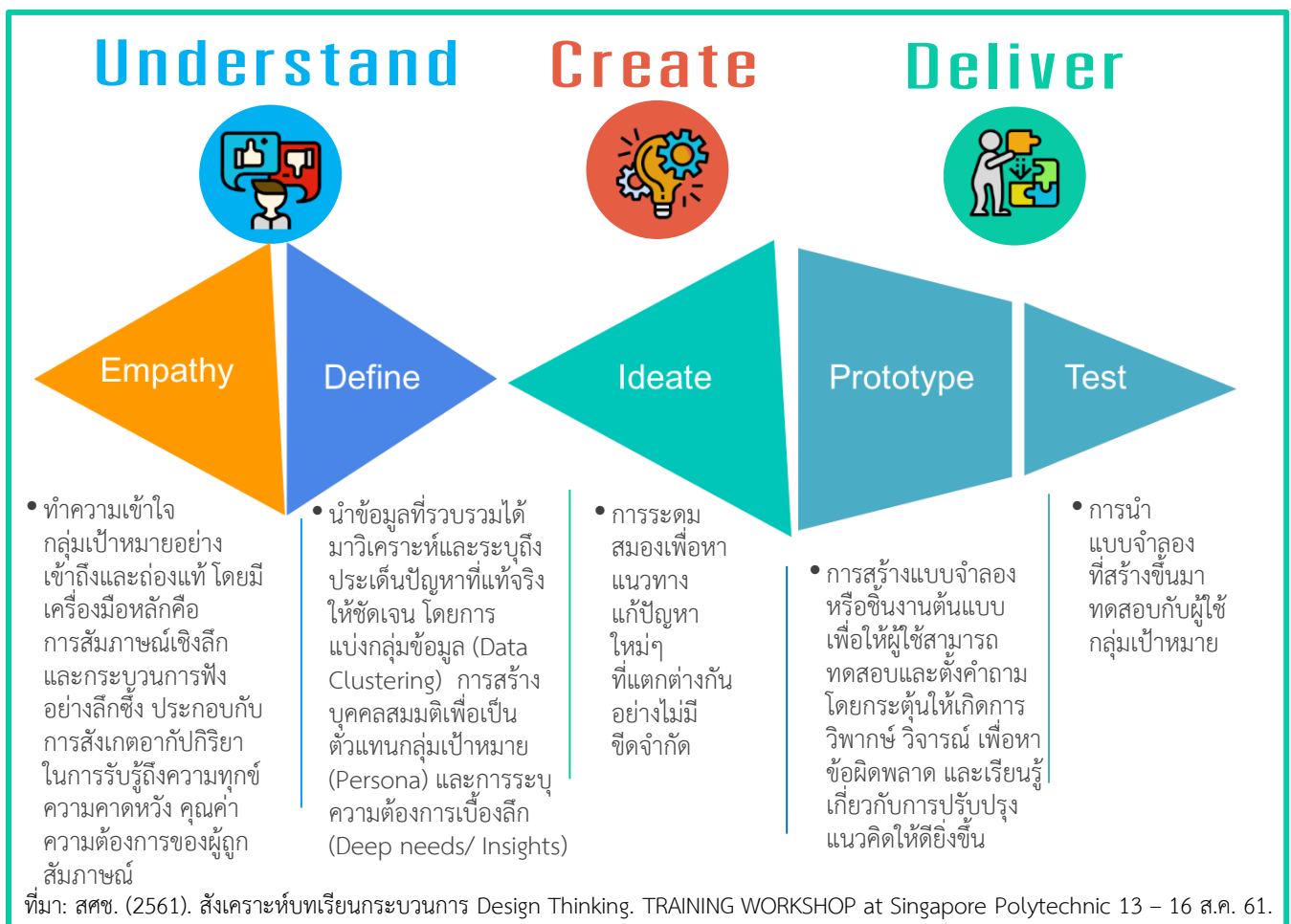
บทเรียนเพิ่มเติม

การศึกษาขั้นนี้เป็นทำภาพอนาคตในงานชิ้นนี้ เป็นเพียงการจัดทำในระดับ mini-foresight คือสังเคราะห์เอกสารทิศทางภาคการธนาคารที่ได้มีการจัดทำไว้ในต่างประเทศ มาประกอบกับผลสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในภาคธนาคาร ทั้งผู้บริหารของธนาคารและผู้อยู่ในอุตสาหกรรมฟินเทค อย่างไรก็ตาม การศึกษาจะสมบูรณ์ยิ่งขึ้น หากได้มีการอภิปรายภาพความเป็นไปได้กับผู้เชี่ยวชาญลักษณะกลุ่ม รวมถึงการรวมผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์ที่อยู่นอกเหนือจากภาคการธนาคาร เพื่อให้ภาพความเป็นไปได้ที่หลากหลายยิ่งขึ้น

Design Thinking

Design Thinking หรือ การคิดเชิงออกแบบ เป็นกระบวนการที่เน้นการทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา (pain points) หรือความต้องการในเชิงลึก (deep needs) อย่างถ่องแท้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อออกแบบวิธีแก้ปัญหาคือเป็นนวัตกรรม (Innovative Solutions) โดยอาจเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการดำเนินงาน กลยุทธ์ทางธุรกิจ นโยบาย หรือโครงการ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างแท้จริง จากการให้ความสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้ใช้บริการเป็นหลัก โดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์จากกลุ่มคนหลากหลายสาขาที่มีความรู้ประสบการณ์และมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย มาใช้ในการระดมสมองและกระตุ้นให้เกิดการสร้างความคิด (Ideate) นำไปสู่การพัฒนาต้นแบบ (Prototype) ของแนวทางการแก้ไขปัญหาหรือนวัตกรรม ซึ่งจะนำมาทำการทดสอบและพัฒนาปรับปรุงให้เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้งานจริง เพื่อให้ตอบโจทย์กับผู้ใช้บริการและสอดคล้องกับสถานการณ์

ขั้นตอนสำคัญ



วิธีการดำเนินการศึกษา

1. Foresight

เดือนที่ 1 - 2

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) เอกสารงานวิชาการต่างๆ เรื่องงานในอนาคต ในภาพรวมและการเปลี่ยนแปลงภาคการธนาคารของต่างประเทศ เพื่อศึกษามุมมอง และการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของงาน

เดือนที่ 3 - 4

ทบทวนวรรณกรรม (Literature Review) เอกสารที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในภาคการธนาคารไทย พร้อมทั้งสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในภาคการธนาคาร และผู้ทำงานในวงการเทคโนโลยี / ฟินเทค

เดือนที่ 5 - 6

ทีมร่วมกันวิเคราะห์ 2 ปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญ (drivers) และนำมาสร้างฉากทัศน์

เดือนที่ 1 - 2

เดือนที่ 3 - 5

เดือนที่ 6 - 7

2. Design thinking

เดือนที่ 3 - 5

สัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ประมาณ 27 คน (แบ่งเป็น (1) คนที่ทำงานในธนาคาร (สำนักงานใหญ่/สาขา) (2) คนที่กำลังจะเรียนจบ/หางาน (3) คนที่เคยทำธนาคารและออก (4) สหภาพแรงงาน

เดือนที่ 6 - 7

วิเคราะห์บทสัมภาษณ์ โดยการถอดบทสนทนา / คลัสเตอร์ข้อมูล / จัดทำ persona* / วิเคราะห์ pain points

เดือนที่ 8

วิเคราะห์ช่องว่างการดำเนินงานในปัจจุบัน และจัดทำ policy principle พร้อมกับ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

* Persona เป็นตัวละคร/บุคคลสมมติเพื่อเป็นตัวแทนกลุ่มเป้าหมายแต่ละแบบ โดยการสร้าง Persona นั้น เกิดจากการรวบรวมข้อมูลและข้อสังเกตที่น่าสนใจของกลุ่มเป้าหมายแต่ละแบบที่ได้จากการสัมภาษณ์หรือรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ และจำแนกคนออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามคุณลักษณะร่วมกัน

ส่วนที่ 3: ผลการศึกษา



1

The Scenarios

งานในภาคการธนาคาร
ในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า

2

ผลการศึกษาจากการใช้
Design thinking

3

ช่องว่างการดำเนินงานที่สำคัญ

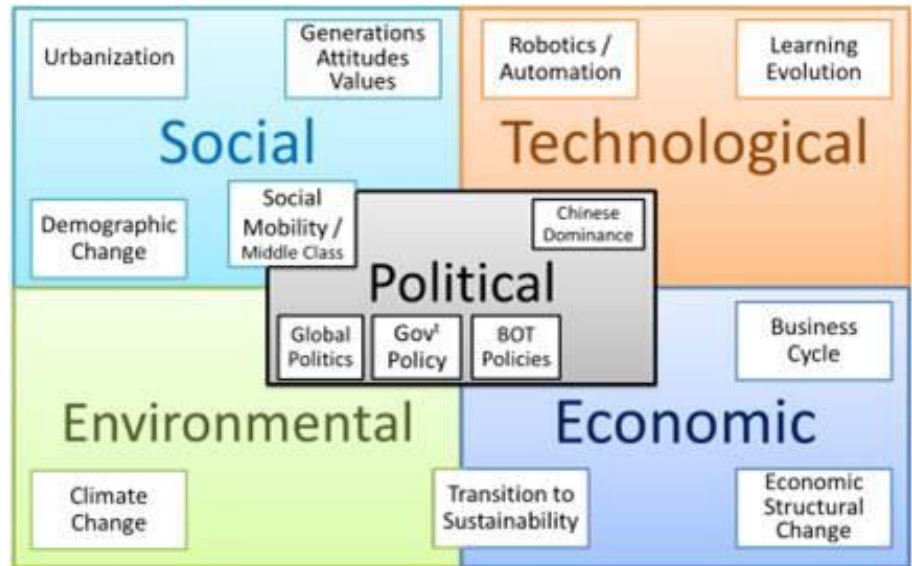
4

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

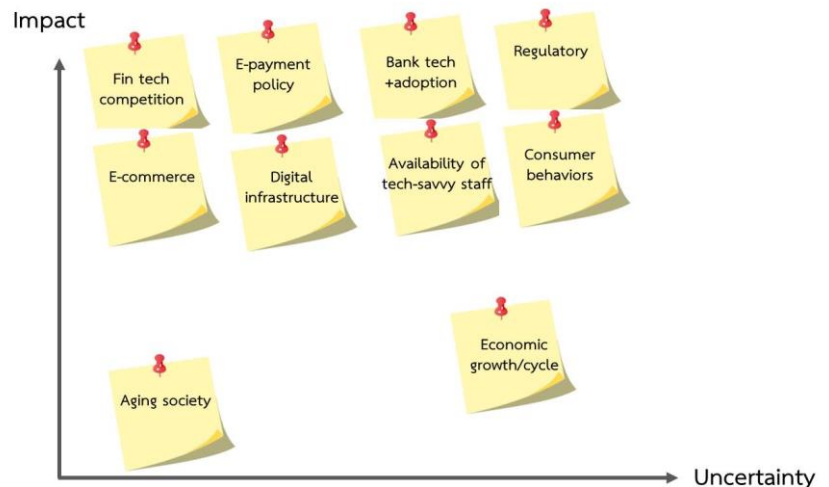
1 The Scenarios

งานในภาคการธนาคารในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า

- จากการทบทวน
วรรณกรรมและสัมภาษณ์
ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับ
ภาคการธนาคาร พบปัจจัย
สำคัญทั้งทางเศรษฐกิจ
สังคม เทคโนโลยี
สิ่งแวดล้อม และการเมือง
ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนิน
กิจการธนาคารได้ดังภาพ



- คณะทำงานได้เลือก 2 ปัจจัยที่มี
ผลกระทบสูงและความไม่แน่นอนสูง
2 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ (1) ความเท่า
ทันของการออกกฎระเบียบ และ
(2) ความสามารถในการรับเทคโนโลยี
ขึ้นแนวหน้าของธนาคารไทย มาเป็น
สองปัจจัยหลักในการสร้าง 4
Scenarios ดังนี้



บทเรียนเพิ่มเติม

- งาน foresight จะมีความลึกซึ้งยิ่งขึ้นหากสามารถเข้าใจวิถีการตีความ/ความคิด (mental models) รวมถึงสมมติฐานของผู้เชี่ยวชาญได้ ตลอดจนเข้าใจความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกัน ซึ่งทำให้การสร้างฉากทัศน์มีความเป็นระบบยิ่งขึ้น
- กรอบระยะเวลาที่เลือกทำฉากทัศน์ขึ้นกับเรื่องที่จะศึกษา โดยในภาคการธนาคารเลือกช่วงเวลาประมาณ 5 – 10 ปี เนื่องจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญพบว่าภาคการธนาคารมีรอบการปรับทางเทคโนโลยีที่ค่อนข้างเร็ว

เทคโนโลยีในการให้บริการทางการเงินเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง (disruptive) ขณะที่ธนาคารสามารถนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างทันทีและไม่มีข้อจำกัด แต่กฎระเบียบในการกำกับดูแลยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

← Regulation

- เกิดปรากฏการณ์ regulatory inconsistency เนื่องจากกฎระเบียบในการกำกับดูแลไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้ธนาคารถูกกำกับดูแลอย่างเข้มงวดและมีข้อจำกัดในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่เกิดจากการพัฒนาของเทคโนโลยี เช่น การรับฝากสินทรัพย์สกุลดิจิทัล ขณะที่ผู้ประกอบการธุรกิจ fintech ที่ไม่ถูกกำกับดูแลอย่างเข้มงวดจะมีความคล่องตัวในการทำธุรกิจมากกว่าและมีบทบาทในธุรกิจการเงินเพิ่มมากขึ้น

Technology ↑

- ธนาคารจะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้นมาปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีอยู่เดิมให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพขึ้น ทั้งในส่วนของ Back office เช่น กระบวนการจัดเก็บและค้นหาข้อมูล การตรวจสอบเอกสาร และในส่วนของ Front office เช่น การพัฒนา Internet/mobile banking ซึ่งจะช่วยให้คนเข้าถึงบริการของธนาคารได้มากขึ้น ด้วยต้นทุนที่ลดลง ทำให้จำนวนสาขามีแนวโน้มจะลดลง

รูปแบบการให้บริการทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปตามการปรับตัวของกฎระเบียบที่กำกับดูแล ธนาคารจะมีความสำคัญน้อยลงและเข้าไปเป็น partner กับ nonbank/fintech ขณะที่ nonbank/ fintech จะมีบทบาทมากขึ้น ประชาชนจะได้รับประโยชน์ เนื่องจากต้นทุนในการใช้บริการทางการเงินจะถูกส่ง

Competition

- การเกิดขึ้นของปรากฏการณ์ regulatory inconsistency ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของธนาคารลดลง โดยมี nonbank/Fintech เป็นคู่แข่งสำคัญ
- nonbank/Fintech อาจเลือก specialization ในบางไลน์ธุรกิจของธนาคาร อาทิ wealth management / การเป็นที่ปรึกษาธุรกิจ เป็นการเฉพาะ ทำให้รายได้ในส่วนนี้ของธนาคารลดลง

Business operation

- ธนาคารจะปรับตัวเพื่อรักษาสถานะลูกค้าที่มีอยู่ โดยไปสร้างความร่วมมือกับ nonbank/fintech มากขึ้น เช่น สร้างความร่วมมือกับ Line/Netflix และแม้ว่า Nonbank/fintech จะสามารถสร้างความหวือหวาผ่านนวัตกรรมใหม่ๆ ได้มากกว่าธนาคาร แต่จะไม่สามารถแทนที่ธนาคารได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากการกำกับดูแลที่เข้มงวดจะทำให้ธนาคารมีความมั่นคงสามารถรักษา trust กับลูกค้าได้ดีกว่า โดยเฉพาะธุรกิจบางประเภทที่ต้องการความเชื่อมั่นสูง เช่น ธุรกิจ custody ซึ่งเป็น core competency ของธนาคาร

เทคโนโลยีทางการเงินมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง (disruptive) อย่างไรก็ตาม Regulation สามารถปรับตัวได้ทัน ทำให้ไม่มีความเหลื่อมล้ำในการกำกับดูแลระหว่างธนาคารและ nonbank/fintech ผู้ประกอบการสามารถใช้ประโยชน์จากนวัตกรรมทางการเงินอย่างไม่มีข้อจำกัด

Regulation →

- การกำกับดูแลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้ธนาคารและผู้ประกอบการสามารถนำนวัตกรรมทางการเงินมาใช้ประกอบธุรกิจได้อย่างแพร่หลายไร้ข้อจำกัด เนื่องจากการกำกับดูแลสามารถจำกัดความเสี่ยงของสินทรัพย์ทางการเงินประเภทใหม่ๆ ได้ ทำให้นวัตกรรมทางการเงินใหม่ๆ สามารถนำมาใช้ได้ เช่น การอนุญาตให้ cryptocurrency เป็นสินทรัพย์ที่ถูกกฎหมาย

Technology ↑

- ธนาคารสามารถนำนวัตกรรมทางการเงินมาใช้ประกอบธุรกิจได้อย่างไร้ข้อจำกัด การทำธุรกรรมทางการเงินเกือบทั้งหมดจะดำเนินการผ่าน AI โดยแทบจะไม่มีการใช้คนอีกต่อไป (e.g. face recognition)
- ธนาคารจะลงทุนทางด้านเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ เนื่องจากมีความคุ้มค่า ทั้งในแง่ของการนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และในแง่ของการนำเทคโนโลยีมาประกอบธุรกิจการเงินรูปแบบใหม่ เช่น การพัฒนา cryptocurrency ของตัวเอง การสร้าง wallet เป็นต้น ทำให้เกิดการประกอบธุรกิจทางการเงินรูปแบบใหม่อย่างก้าวกระโดด

รูปแบบการให้บริการทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปอย่างก้าวกระโดด เกิดนวัตกรรมทางการเงินในรูปแบบที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน ธนาคารจะเป็นผู้นำในธุรกิจการเงิน เนื่องจากมีความพร้อมด้านทรัพยากรมากที่สุด สามารถสร้าง Landscape ทางการเงินในแบบที่ไม่เคยมีอยู่ในปัจจุบัน

Competition

- ธนาคารจะเป็นผู้นำในธุรกิจการเงิน เนื่องจากมีความพร้อมทั้งด้านเงินทุนและบุคลากร ขณะที่ Nonbank/fintech จะเป็นเครื่องมือหนึ่งในการสนับสนุนการทำธุรกิจของธนาคาร เนื่องจากมีเงินทุนน้อย/มีความมั่นคงและความน่าเชื่อถือน้อยกว่า

Business operation

- จะมี new business model เกิดขึ้น อาทิ การทำหน้าที่แลกเปลี่ยนสินทรัพย์ดิจิทัล ออกผลิตภัณฑ์การเงินที่ใช้สกุลเงินดิจิทัล ธุรกรรมสินทรัพย์ดิจิทัล (การเก็บ private key ของ blockchain)
- สังคมก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัลเต็มรูปแบบ คนทั่วไปใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตและทำธุรกรรมทางการเงิน

เทคโนโลยีทางการเงินเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้าๆ ขณะที่การกำกับดูแลและสนับสนุนการประกอบกิจการในรูปแบบดั้งเดิมของธนาคาร และไม่สนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้น

← Regulation

- ธนาคารถูกกำกับดูแลอย่างเข้มงวด ผู้กำกับดูแลจะไม่อนุญาตให้มีการดำเนินธุรกิจทางการเงินที่ต่างไปจากเดิม ดังนั้น core business ของธนาคารจะไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิม และธนาคารจะยังคงเป็นธุรกิจที่มีบทบาทสำคัญในระบบการเงิน

Technology ↓

- การพัฒนานวัตกรรมทางการเงินจะเป็นไปอย่างช้าๆ เนื่องจากเทคโนโลยีไม่ได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการกำกับดูแลที่เข้มงวด จะทำให้ภาคเอกชนไม่มีแรงจูงใจในการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินให้ดีขึ้น
- เทคโนโลยีที่ยังพัฒนาไม่เต็มที่ทำให้ธนาคารจะนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในส่วนเท่านั้น โดยเฉพาะในส่วน Back office เนื่องจากทำให้ธนาคารประหยัดต้นทุนลง และได้กำไรมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในส่วน Front office จะนำเทคโนโลยีมาใช้เพียงเล็กน้อย เนื่องจากไม่มีความน่าเชื่อถือ มีราคาแพง รวมถึงไม่มีความจำเป็น เนื่องจากธนาคารไม่ต้องแข่งขันกับผู้เล่นรายอื่น ทำให้มีแนวโน้มว่าจะมีจำนวนสาขาเพิ่มขึ้นตามจำนวนประชากร

ธนาคารจะยังคงเป็นแหล่งเงินฝากและแหล่งเงินกู้ที่สำคัญในระบบการเงิน รวมถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Core business) ก็จะไม่เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิม

Competition

- ธนาคารจะเป็นผู้เล่นรายใหญ่และมีผู้แข่งขันน้อยมาก เนื่องจากผู้ประกอบการการเงินอื่นๆ จะไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีมาสร้างการเข้าถึงลูกค้าได้ดีเท่าธนาคารที่มีทรัพยากรมากกว่า

Business operation

- เป็นลักษณะ Business as usual เนื่องจาก core business ของธนาคารจะไม่เปลี่ยนแปลงจากเดิม ธนาคารจะมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพิ่มขึ้นแบบค่อยเป็นค่อยไป ส่งผลดีในด้านต้นทุนดำเนินงานที่ลดลง

การกำกับดูแลที่ทันต่อการพัฒนาเทคโนโลยี จะสนับสนุนให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่หลากหลาย ตามความต้องการของผู้บริโภคที่มีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้น

Regulation →

- ผู้กำกับดูแลที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว อ่อนกว่าระดับการพัฒนาของเทคโนโลยี จะทำให้ธนาคารสามารถประกอบธุรกิจได้หลากหลายมากขึ้น ทำให้ core business ของธนาคารเปลี่ยนแปลงไป

Technology ↓

- การพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงินจะค่อยเป็นค่อยไปและจะมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น เนื่องจากกฎระเบียบมีความก้าวหน้า ขณะที่พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ธนาคารจึงสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดังกล่าวเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ผู้บริโภคต้องการได้ดีขึ้น เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล
- ธนาคารยังเลือกที่จะนำเทคโนโลยีมาปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในส่วน Back office เนื่องจากทำให้ธนาคารประหยัดต้นทุนลง และได้กำไรมากขึ้น ในส่วนของ Front office จะมีทั้งการใช้คนและเทคโนโลยี เนื่องจากลูกค้าละรายมีความต้องการที่แตกต่างกัน

ธุรกิจธนาคารจะสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบโจทย์การใช้ชีวิตในทุกด้านของลูกค้าได้ รูปแบบของสาขาจะมีลักษณะธนาคาร+ธุรกิจอื่นๆ เช่น ร้านสะดวกซื้อ ร้านกาแฟ

Competition

- ธนาคารจะมีบทบาทมากกว่าธนาคารและเป็นผู้แข่งขันของผู้ธุรกิจอื่นๆ ที่มีอยู่แล้วในตลาด และอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจอื่น ๆ เนื่องจากธนาคารมีทุนทรัพย์มากกว่า ธนาคารมีฐานลูกค้าขนาดใหญ่และกระจายตัวอยู่ทั่วประเทศ (ร้อยละ 82 ของคนไทยมีบัญชีธนาคาร) ขณะที่การกำกับดูแลที่เอื้อต่อสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้สามารถประกอบธุรกิจอื่นๆ เช่น ร้านกาแฟ ร้านสะดวกซื้อ โดยใช้ประโยชน์จากการเข้าถึงฐานลูกค้าจำนวนมากได้

Business operation

- Core business ของธนาคารจะเริ่มมีความหลากหลายขึ้น จำนวนสาขาธนาคารจะลดลงจนคงที่ และมีรูปแบบที่สอดคล้องกับ Demand เชิงพื้นที่ และมีความแตกต่างจาก traditional bank อย่างสิ้นเชิง มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ และตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้า มีลักษณะเป็น one stop service มากขึ้น
- ในบางธุรกิจ ธนาคารอาจสร้าง Networks เชื่อมโยงกับผู้ประกอบการค้าขายขนาดใหญ่

สรุปจากทัศน์ของทั้ง 4 scenarios

Thai Banking Sector in 2025 : The Four Scenarios

- กฎระเบียบที่ใช้บังคับธนาคารยังมีความเข้มงวด ขณะที่กลุ่ม non-bank ไม่เข้าข่ายที่จะถูกควบคุมมากนัก ทำให้ non bank จะมีบทบาทมากขึ้น มาจับไลน์ธุรกิจใหม่ๆ / สร้างความหวือหวาในวงการ อาทิ wealth management การรับฝากสกุลเงินดิจิทัล
- รายได้ธนาคารจึงลดลง

Conservative Regulation for Banks

Banking Regulatory

1

"สนามเดิม เพิ่มเติมคือคู่แข่ง"

3

Business as usual

- การดำเนินงานจะรับเทคโนโลยีมาอย่างค่อยเป็นค่อยไป ไม่ต่างจากปัจจุบันมาก
- ผู้เล่นในกลุ่ม non bank ยังเข้ามามีบทบาทไม่มาก เนื่องจากการพัฒนาเทคโนโลยีในภาพรวมของผู้เล่นยังไม่ก้าวไปเร็วมากนัก

Rising Speed of Technology Adoption

Bank tech adoption

2

"ธนาคารที่ไร้ขีดจำกัด"

4

ประสบการณ์รูปแบบใหม่
จากธนาคาร

- กฎระเบียบเปิดให้ธนาคารทำนวัตกรรมการเงินใหม่ๆ ได้แบบก้าวกระโดด อาทิ การทำ cryptocurrency ของตัวเอง
- มีการปรับเทคโนโลยีครั้งใหญ่ในการดำเนินงานอีกครั้ง โดยใช้ AI แทนทั้งหมด ทำให้ลดจำนวนคนทำงานจำนวนมาก
- Hyper-personalization บนฐานการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกลูกค้าอย่างเข้มข้น

Progressive Regulation for Banks

- กฎระเบียบเปิดให้การประกอบธุรกิจธนาคารทำได้หลากหลายขึ้น แต่ยังอยู่บนฐานเทคโนโลยีแบบเดิม
- ธนาคารจึงขยายธุรกิจในแนวข้าง อาทิ ร้านอาหาร เพื่อมุ่งสร้างประสบการณ์ให้กับลูกค้ามากกว่าเป็นเพียงสถานที่ฝาก-ถอนเงิน

Non-bank ไม่ใช่ธนาคาร แต่มาให้บริการผลิตภัณฑ์ทางการเงิน - บริษัทพวก fintech อาทิ Paypal / techfin (อาทิ Amazon, Apple, Alibaba)

Slow Pace of Tech Adoption in Banking sector

ภาพตัวอย่างใน Scenario 2

Customers like Kate expect a digitally infused branch along with a relationship coach for support

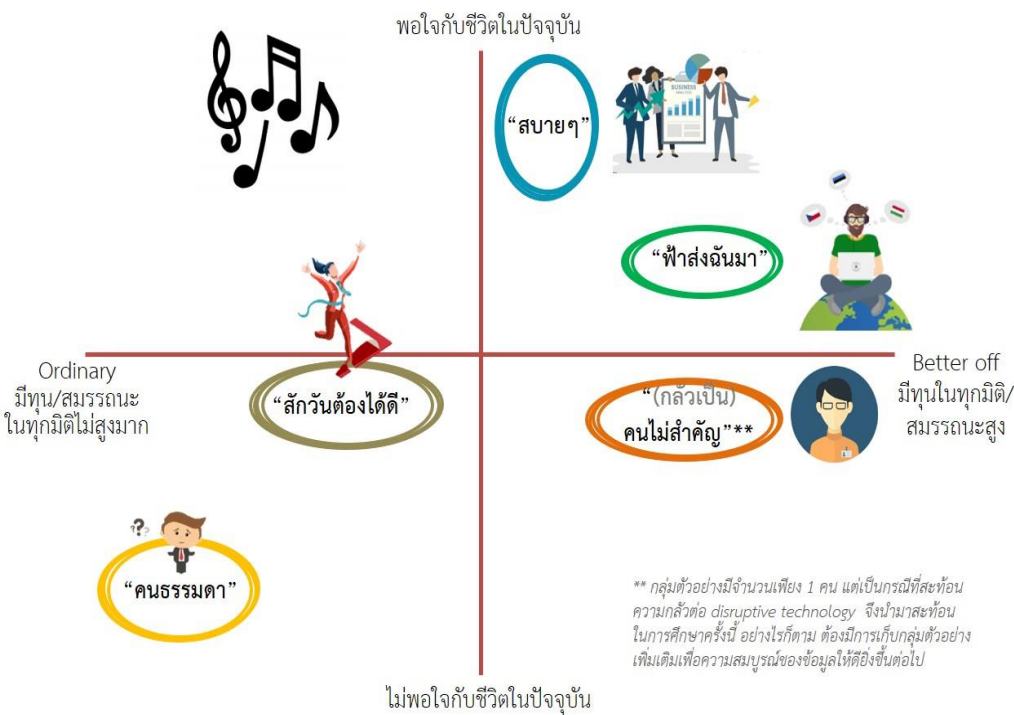


ที่มา: Mark Schofield, Nikola Glusac and Peter Stumbles (2019). Reimagining the Digital Bank Branch of the Future: Let's Get Practical. Bain & Company. สืบค้นจาก <https://www.bain.com/insights/reimagining-the-digital-branch-of-the-future-lets-get-practical/>

2

ผลการศึกษาจากการใช้ Design thinking

2.1 The persona



จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด 27 คน ผู้วิเคราะห์คัดบทสัมภาษณ์ที่มีข้อมูลเพียงพอต่อการวิเคราะห์ Hope/Fear/Dream ของคนทำงานธนาคาร 20 คน และได้นำมาจัดกลุ่มคนที่มีความคล้ายคลึงกันและสร้างบุคคลสมมติ (Persona) ขึ้นมาใหม่ในชื่อต่าง ๆ เพื่อให้การออกแบบนโยบายในขั้นถัดไปอยู่บนฐานของการคำนึงถึงความแตกต่างของคนกลุ่มต่าง ๆ และนำไปสู่การออกแบบนโยบายที่มีใช้ลักษณะ one-size-fit-all นำไปสู่การแก้ปัญหาที่ตรงจุดและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น



- ทุนทางเศรษฐกิจและสังคมค่อนข้างต่ำ (พื้นฐานครอบครัว สังคมที่เติบโตมา สถาบันการศึกษา)
- ไม่พอใจกับกับสถานะปัจจุบัน อยากเปลี่ยนแปลงอาชีพ ทำธุรกิจเป็นของตนเองแต่มีความกลัวที่จะเริ่มต้น เพราะถ้าไม่เป็นไปตามที่หวังอาจแย่กว่าเดิมอีกทั้ง มีข้อจำกัดบางอย่าง อาทิ เงินทุน เวลา ความรู้
- ไม่ค่อยมั่นใจในตัวเอง

- ทุนทางเศรษฐกิจและสังคมปานกลาง มีความมั่นใจ
- มีเป้าหมายในชีวิตที่ค่อนข้างชัดเจน
- ลงมือทำ เพื่อเลื่อนสถานะประกอบกับโอกาสและจังหวะดี ทำให้ไปสู่เป้าหมายได้มากกว่า

Persona (ต่อ)

"สบายๆ"

- ตื่นทุนทางเศรษฐกิจและสังคมปานกลางค่อนข้างดี อาทิ การมีผู้คอยสนับสนุน
- อยู่ใน comfort zone และพอใจกับ status quo
- อยากทำอาชีพเสริมจากความชอบ

"ฟ้าส่งฉันมา"

- ทุนทางเศรษฐกิจและสังคมสูง (สถาบันการศึกษาชั้นนำ ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวดี เครือข่ายทางสังคมกว้างขวาง)
- ชอบทำงานลักษณะคิดวิเคราะห์
- ค่อนข้างพึงพอใจกับงานในปัจจุบัน มีเป้าหมายทางการเงินที่ชัดเจน
- อยากมีรายได้ที่เกิดขึ้นจากการลงทุนด้วยเงินทุน โดยการลงทุนดังกล่าวให้ผลตอบแทนโดยที่ผู้ลงทุนแทบจะไม่ต้องทำอะไร (Passive Income)

"(กลัวเป็น) คนไม่สำคัญ"

- ทุนทางเศรษฐกิจและสังคมสูง (สถาบันการศึกษาชั้นนำ ฐานะทางเศรษฐกิจของครอบครัวดี เครือข่ายทางสังคมกว้างขวาง)
- กลัวว่าทักษะที่มีในปัจจุบันจะตอบโจทยงานที่ยากขึ้นในอนาคตไม่ได้
- อยากเปลี่ยนงาน/ย้ายอุตสาหกรรม แต่รู้สึกยังขาดทักษะ/ความรู้ที่จะย้ายสายงาน

2.2 ประเด็นสำคัญอื่นๆ ที่พบจากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

สิ่งที่น่าสนใจจากการวิเคราะห์ Pain point ของคนทำงานในภาคการธนาคารต่อการกลัวถูกทดแทนเรื่องเทคโนโลยี กลับพบว่าแทบไม่มี แต่ทุกกลุ่มกลับมีข้อกังวลร่วมกันในประเด็นพื้นฐาน โดยเฉพาะเรื่องรายได้เสริมและค่ารักษาพยาบาล

1

คนส่วนใหญ่ไม่ได้กังวลกับการเข้ามาแทนที่โดยเทคโนโลยี เนื่องจากเห็นว่าลูกค้ายังมีความต้องการในการพูดคุย/ติดต่อสื่อสารในการทำธุรกรรมกับพนักงานธนาคาร

2

คนไม่ได้กลัว/กังวลว่าจะถูกไล่ออกจากธนาคาร เนื่องจากธนาคารต่าง ๆ ไม่มีนโยบายในการไล่คนออก และมีการอบรมเพื่อปรับ/โยกย้ายตำแหน่งในการทำงานให้พนักงาน

3

ด้วยกลุ่มตัวอย่างของเราอยู่ในสาขาที่ค่อนข้างมั่นคง ความเสี่ยงต่อการตกงานต่ำ ส่งผลให้คนกลุ่มนี้อาจไม่ได้เตรียมตัวรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น



ส่วนใหญ่เห็นว่าอาชีพเสริมจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้นแต่ยังไม่ได้ลงมือทำ



ความกังวลด้านสุขภาพ/ค่ารักษาพยาบาลในยามชรา

2.3 มุมมองจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ

สหภาพแรงงานธนาคาร

- ปรับลดสาขา แต่ไม่ไล่คนออก (แต่ มีกีดกันให้ออก)
- การปิดสาขาของธนาคารกระทำอย่างกระชั้นชิด ส่งผลให้พนักงานบางกลุ่มไม่สามารถปรับตัว/เตรียมตัวได้ทันส่งผลให้กลุ่มคนเหล่านั้นออกจากภาคธนาคาร
- หลายคนถูกย้ายไปส่วนที่สร้างรายได้ อาทิ การขายประกัน ซึ่งทำให้เกิดความกดดันในการทำยอดขายให้ได้ตามเป้า หรือกลุ่มงานที่ไม่ได้ต้องใช้ทักษะสูง

ผู้บริหารระดับสูงของธนาคาร

- ทรัพยากรในการพัฒนาบุคลากร มุ่งให้กลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง
- ทักษะที่จำเป็นอย่างยิ่ง คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การคาดคะเนอนาคต การคิดเป็นภาพ มนุษยสัมพันธ์ แต่หลายคนก็ไม่ได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาทักษะเหล่านี้อย่างจริงจัง

บทเรียนเพิ่มเติม

- **ความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ** เนื่องจากระบวนการ Design thinking เป็นกระบวนการที่เน้นเชิงคุณภาพและต้องใช้เวลาในเก็บและประมวลผลข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง ดังนั้น ขั้นตอนของการ Literature review ในช่วงต้นอย่างเข้มข้นเกี่ยวกับภาคธนาคารจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มเป้าหมายที่สนใจ อาทิ ในกรณีนี้หากทำงานประมวลจากเอกสารและข่าวจะทราบว่ากลุ่มที่จะได้รับผลกระทบมากที่สุดคือคนทำงานในสาขา หรือกลุ่มงานที่มี AI เข้ามาทดแทนได้แล้ว ก็อาจมุ่งกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่จะสัมภาษณ์เฉพาะไปที่คนสองกลุ่มดังกล่าวเลย และขยายขอบเขตการสัมภาษณ์ไปทั้งที่ตัวกลุ่มเป้าหมายและคนรอบข้างต่อไป อาทิ สมาชิกครอบครัว เพื่อให้ได้ข้อมูลในมิติที่ครอบคลุมขึ้น
- **ในการหาคุณลักษณะร่วม** ควรมีจำนวนคนที่มีคุณลักษณะคล้ายคลึงกันกลุ่มละประมาณ 4 – 5 คน ซึ่งจะทำให้การวิเคราะห์ persona ง่ายขึ้น
- **ความหลากหลายของกลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้มีจำนวนน้อยและกระจุกตัวอยู่ในสำนักงานใหญ่ ทำให้ผลจากการศึกษาอาจยังไม่สะท้อนคนทำงานภาคธนาคารส่วนใหญ่ ดังนั้น จึงควรมีการขยายกลุ่มตัวอย่างทั้งในแง่ของปริมาณและคนทำงานในสาขาให้มากขึ้น รวมถึงการขยายความหลากหลายของกลุ่มอายุ ตลอดจนสัมภาษณ์กลุ่มที่เคยทำงานธนาคารแต่ถูกปลดหรือเลือกที่จะออก

2.4 ข้อวิเคราะห์เพิ่มเติมอื่น ๆ



Design thinking สะท้อนความคิดความรู้สึกของคนทำงานในธนาคารว่ามีได้กลัว การถูกทดแทนเท่าใดนัก บนฐานคิดจากการคาดการณ์จากบริบทและนโยบายในปัจจุบัน ขณะที่ Foresight ฉายภาพเหตุการณ์บางอย่างเพิ่มเติม บนฐานคิดที่ว่าอนาคตมีความเป็นไปได้มากกว่าความจริงที่ปรากฏอยู่ตรงหน้า

คนทำงานในภาคธนาคารมีวิธีการคิด ในลักษณะ Trend extrapolation



คนทำงานกลุ่มปัจจุบันเสมือนกบ
ในน้ำอุ่น เนื่องจากอยู่บนภาพการ
คาดการณ์อนาคตของตนเองบนฐาน
นโยบายธนาคาร และการเปลี่ยนแปลง
ในปัจจุบัน

ยังไม่กลัวเรื่องการถูกทดแทน เพราะเชื่อว่าระบบ
อัตโนมัติยังไม่สามารถมาแทนงานภาคธนาคารได้มากนัก
 อีกทั้งยังต้องมีคนในฐานะสะพานเชื่อมกับลูกค้า จึงยังไม่
ค่อยหวงเรื่องการเตรียมตัวรับการเปลี่ยนแปลง

ขณะที่ ภาพอนาคต ของภาคการธนาคาร มีโอกาที่จะถูก disrupt อีกครั้ง

จากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ
และความสัมพันธ์ของผู้เล่นที่เป็น
nonbank และความสามารถของ
เทคโนโลยีในอีกขั้น ซึ่งจะส่งผลต่อ
นโยบายการดำเนินงาน จำนวนคน
และประเภททักษะ อย่างที่ไม่อาจ
คาดเดาได้ในปัจจุบัน

...ใครคือคนกลุ่มแรก ๆ ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลือ/สนับสนุน

จากการประมวล Persona ทั้ง 5 แบบ จะพบว่ากลุ่มคนที่มีต้นทุนชีวิตในทุกมิติต่ำ อีกทั้งยังขาดเป้าหมายและความมั่นใจ ประกอบกับประเภทงานที่มีความเสี่ยงต่อการถูกทดแทนได้ง่ายที่สุด คือ **'กลุ่มคนธรรมดา'**

...สิ่งที่น่าสนใจอีกอย่างคือนอกเหนือจากจุดเน้นด้านทักษะแล้ว การช่วยเหลือกลุ่มคนธรรมดา อาจต้องเริ่มจากกระตุ้นเชิงความคิดในเรื่องการตั้งเป้าหมายและการเห็นศักยภาพของตนเอง.

ขั้นตอนการคิดนโยบายในขั้น ideation จึงมุ่งไปที่คนกลุ่มดังกล่าวเป็นลำดับแรกว่า

- “
- ทำอย่างไรให้คนกลุ่มนี้มีความมั่นใจ รู้ความต้องการของตนเอง
 - ทำอย่างไรให้คนกลุ่มนี้มีทักษะในการประกอบอาชีพที่ตนสนใจ
 - ทำอย่างไรให้คนกลุ่มนี้ไม่กลายเป็นคนว่างงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงกับอาชีพปัจจุบัน
- ”

อย่างไรก็ดี มีช่องว่างในการดำเนินงานทั้งฝั่งรัฐ และเอกชนที่ควรคำนึงถึงก่อนนำไปสู่การออกแบบเชิงนโยบายที่สำคัญ ดังนี้

...กลไกภาครัฐ
ในปัจจุบัน
มีข้อจำกัด
ในหลายส่วน...



ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายจำกัด
อุปกรณ์ฝึกไม่ทันสมัย และถึงแม้มี
กลไกภาคเอกชนเข้ามาช่วยสนับสนุน
แต่ก็ยังมีพนักงานจำนวนมากที่ยังไม่
อยู่ในระบบพัฒนาฝีมือ

3 ช่องว่างการดำเนินงานที่สำคัญ



สิทธิประโยชน์ด้านการ
ส่งเสริมการฝึกอบรม target
ไปที่ผู้ประกอบการมากกว่าตัว
แรงงานเอง



มีกฎหมายรองรับการว่างงาน
แต่ผลประโยชน์จำกัด อีกทั้งยังเป็นการให้แบบไม่
เงื่อนไข ไม่มีกลไก reskill/upskill ที่จะนำไปสู่การ
สร้างโอกาส/พัฒนาตนเองเพื่อให้ได้งานใหม่*

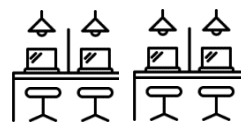
*ประกันสังคมมีค่าชดเชยตกงาน ซึ่งจะได้รับเงินทดแทนระหว่างการว่างงานปีละไม่เกิน 180 วัน ในอัตราร้อยละ 50 ของค่าจ้างเฉลี่ย โดยคำนวณจากฐานเงินสมทบขั้นต่ำเดือนละ 1,650 บาท และฐานเงินสมทบสูงสุดไม่เกิน 15,000 บาท

3 ช่องว่างการดำเนินงานที่สำคัญ (ต่อ)



ทักษะที่นายจ้างคิดว่ากำลังมีปัญหาสำหรับแรงงานไทย เป็นทักษะ soft skills จำนวนมาก (อาทิ การทำงานเป็นทีม การสื่อสาร ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ การจัดการองค์กร) ซึ่งเป็นปัญหาที่มีมาอย่างต่อเนื่อง ยังไม่ได้รับการแก้ไขให้เกิดประสิทธิผลในวงกว้าง

ที่มา: รายงานภาวะสังคมไตรมาส 1 ปี 2560



มี Training providers หลากหลาย / ยังไม่มีระบบประกันคุณภาพ



ยังไม่มีระบบสนับสนุนที่จะ reskill/upskill ที่เชื่อมต่อย่างครบวงจร และนำไปสู่โอกาสการได้งานใหม่ในที่สุด (ทุกวันนี้การให้ข้อมูลด้านอาชีพ การฝึกอบรม ระบบ matching งานยังอยู่แยกส่วนกัน)



คอร์สในบริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้ครบถ้วน*

*คนในภาคธนาคารสะท้อนมาเช่นกัน

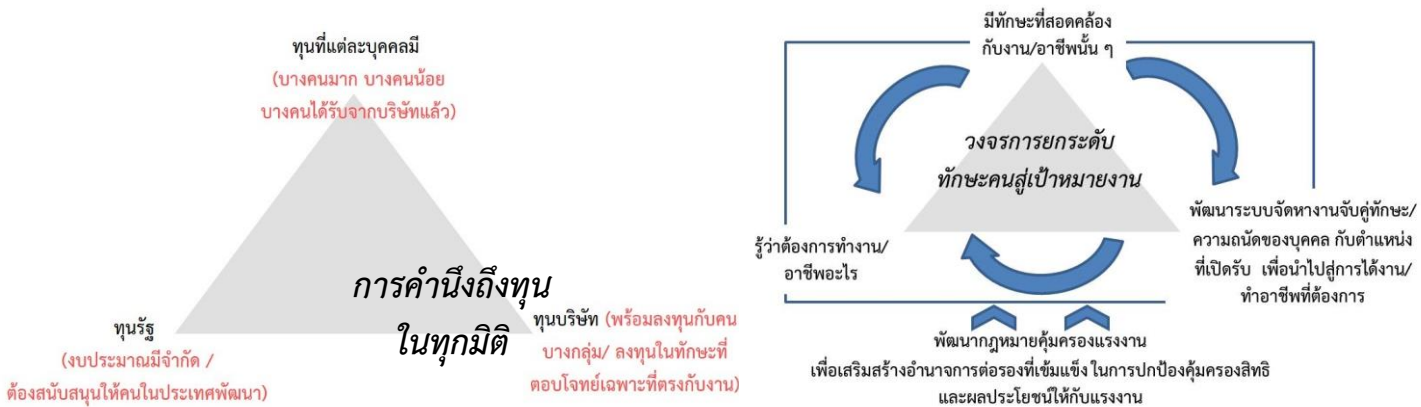
บทเรียนเพิ่มเติม

- ข้อวิเคราะห์ในส่วนช่องว่าง เกิดจากการรวบรวมจากการสัมภาษณ์ภาครัฐ ภาคเอกชน ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาแรงงาน รวมถึงการวิเคราะห์จากข้อมูลทุติยภูมิอื่น ๆ ประกอบกัน
- การ review ข้อมูลในส่วนนี้ ควรทำทั้งก่อนและหลังกระบวนการสัมภาษณ์ในขั้นตอนของ Design thinking โดยข้อมูลที่ได้ก่อนจะเป็นประโยชน์ต่อการตั้งประเด็นคำถามตอนไปสัมภาษณ์ที่เฉพาะเจาะจงและได้ข้อมูลในเชิงลึกขึ้น นำไปสู่การสร้างข้อเสนอแนะที่อาจได้ผลยิ่งขึ้น ส่วนข้อมูลที่ได้ภายหลังจากการสัมภาษณ์อาจทำให้เห็นช่องว่างการพัฒนาได้เพิ่มเติม

4

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

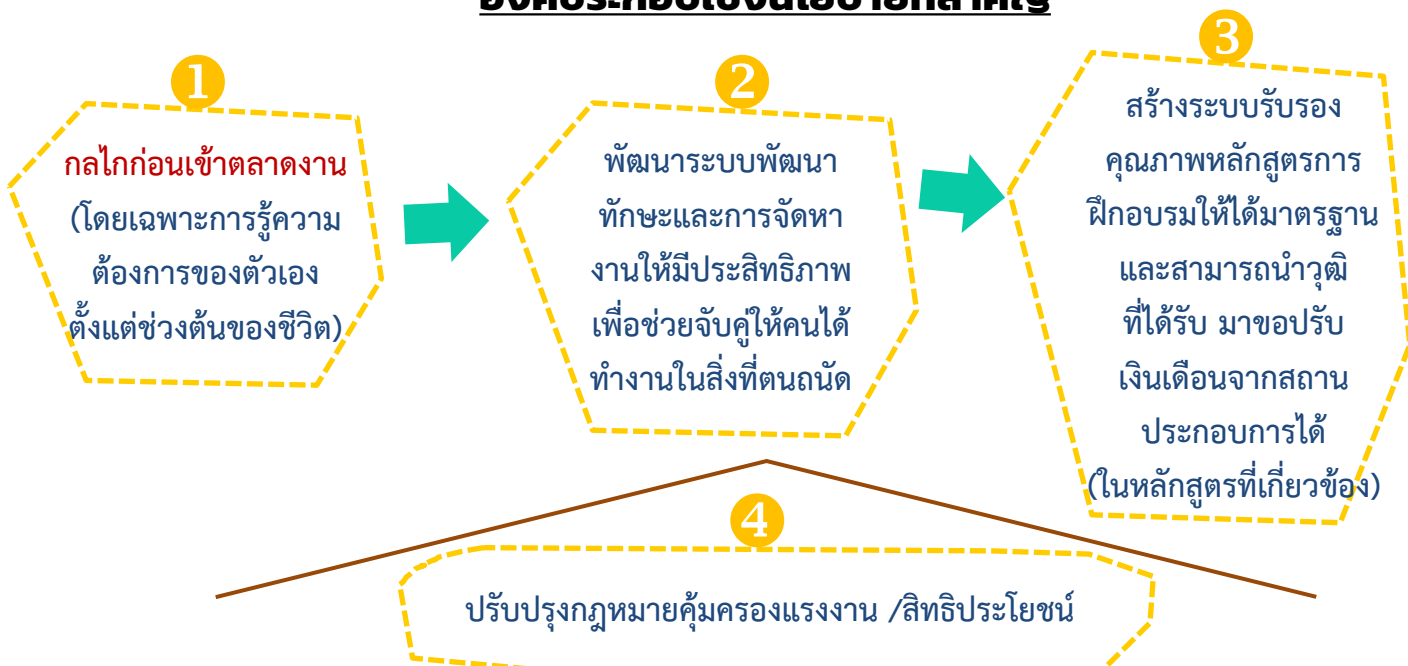
The Principle



“Policy principle”

มีกลไกการพัฒนาทักษะที่มีคุณภาพอย่างเป็นระบบ เพื่อเติมเต็มทักษะให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของตลาดงานได้ทันทั่วทั้งที่ หรือนำไปสู่การทำอาชีพเสริมในฝันที่ตั้งไว้

องค์ประกอบเชิงนโยบายที่สำคัญ



ต้นแบบข้อเสนอในรายละเอียด – The prototype

(1) สร้างระบบการแนะแนวให้นักเรียนได้ไปดูการทำงานจริง ของอาชีพ ซึ่งแตกต่างหลากหลาย ไม่จำกัดเฉพาะอาชีพที่รู้จักกันทั่วไป (อาทิ ครู หมอ พยาบาล ทหาร ตำรวจ)

(2) สร้างช่องทางในการค้นหาความถนัดและความต้องการของแต่ละบุคคล โดยสนับสนุนให้มีการเว้นช่วงเวลา ระหว่างการเรียนต่อมหาวิทยาลัยกับมัธยมปลาย (gap year) เพื่อใช้ไปกับกิจกรรม อาชีพ ทำงานหาเงิน ท่องเที่ยว เป็นอาสาสมัคร

1
กลไกก่อนเข้าตลาดงาน (อาทิ
รู้ความต้องการของตัวเองตั้งแต่
ช่วงต้นของชีวิต)

(3) ส่งเสริมให้สถานประกอบการรับพนักงานฝึกหัด (apprentice) โดยให้เรียนรู้งานภาคปฏิบัติ ภายใต้การดูแลของพนักงานที่มีประสบการณ์ และเสริมภาคทฤษฎีเฉลี่ยสัปดาห์ละหนึ่งวัน ในขณะเดียวกัน ให้ได้รับค่าแรงขั้นต่ำ และสวัสดิการอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย ทั้งนี้ ให้มีการกำหนดอายุแรกเข้า (16 ปีขึ้นไป) แต่ไม่มีการกำหนดเพดานอายุ

(4) สร้างกลไกให้มหาวิทยาลัยมีระบบเทียบประสบการณ์ แทนการใช้คะแนนสอบเข้า สำหรับผู้ที่ไม่มีคะแนนจากการทดสอบมาตรฐาน อาทิ O-NET, GAT, PAT ให้สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาได้ เพื่อส่งเสริมความหลากหลายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ทั้งในและนอกชั้นเรียน

2
พัฒนาระบบพัฒนาทักษะและการ
จัดหางานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วย
จับคู่ให้คนได้ทำงานในสิ่งที่ตนถนัด



+



+



+



- บริการทางเลือกไปสู่งานใหม่ (chatbot)
- ระบบฝึกอบรมแบบมีเป้าหมาย / มีระบบ matching งานรองรับ)
- ระบบเชื่อมต่อข้อมูลผู้ว่างงานจากระบบประกันสังคม เพื่อเสนอทางเลือกในการพัฒนานตนเองแบบ proactive

- มีการจัด rating / ระบบรับรองคุณภาพหลักสูตร

แหล่งงานเบื้องต้น + การวิเคราะห์ทุกครึ่งปีเกี่ยวกับแนวโน้มและทักษะที่ตลาดต้องการ (ใช้เลือกหลักสูตรฝึกอบรมแบบ proactive ก่อนจะตกงาน)

Personalized tracking system

+

Option 1
รัฐสมทบเป็นทุนตั้งต้นในการฝึกอบรมให้หนึ่งหลักสูตรต่อคนต่อปี และเพิ่มให้อีกหนึ่งหลักสูตร ในกรณีผู้ว่างงาน

Option 2
รัฐสมทบเป็นทุนตั้งต้นในการอบรมให้ไม่เกิน 5,000 บาทต่อคน (Renew ได้ตามเงื่อนไข)

การสนับสนุนทางการเงิน
Training Coupon

4
ปรับปรุงกฎหมายคุ้มครองแรงงาน / สิทธิประโยชน์

(2) กำหนดสิทธิวันลา
เพื่อการฝึกอบรม
โดยได้รับค่าจ้างอย่างน้อย
5 วันทำงานต่อปี

(1) ส่งเสริมการรวมตัวจัดตั้งองค์กรของแรงงานทุกกลุ่ม รวมถึง Labourtech* เพื่อเสริมสร้างอำนาจการต่อรองที่เข้มแข็งในการปกป้องคุ้มครองสิทธิ และผลประโยชน์ให้กับแรงงาน

ส่วนที่ 4: บทเรียนสำคัญ

ต่อการพัฒนาห้องทดลองนวัตกรรม เชิงนโยบาย (policy lab) ในระยะต่อไป



Policy Lab ที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่ลงตัว

นอกจากบทเรียนเพิ่มเติมในเชิงกระบวนการแล้ว ทางทีมพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีเป็นปัจจัยที่จำเป็น และสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำให้ policy lab เดินหน้าต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมี 3 องค์ประกอบที่เป็นเสมือนหัวใจของการทำงาน ได้แก่ ‘Team leader, Team members และ Time’ และอีก 3 องค์ประกอบที่หากขาดไปก็อาจทำให้เกิดการสะดุดระหว่างทางได้ อันได้แก่ ระบบพี่เลี้ยง องค์ความรู้ด้านระเบียบวิธีวิจัย และระบบสนับสนุนการทำงาน สรุปดังนี้



ที่ปรึกษา

นางสาววรรณ พลิกามิน ที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนงาน

คณะผู้จัดทำ

- 1 น.ส.ภัทรพร เลี้ยววงศ์
- 2 น.ส.พจนพร กริชติทายาวุธ
- 3 นางสาวบุญทวี เทียมวัน
- 4 นางสาวสาลิณี บุญตน
- 5 นางสาวปาทิตตา พุ่มเอี่ยม
- 6 นางสาวภัสวรรณ โพธิ์เพื่อนน้อย
- 7 นายณัฐสุน อินทรารุร
- 8 นายฐานิศร์ เหาราบัตย์
- 9 นายวิทย์รัฐ พวงงาม
- 10 นายวรวิช ลัมมณีวิจิตร
- 11 นายวิชญ์พล เตชะวิวัฒนาการ

www.nesdc.go.th