

## รายงานวิเคราะห์..

### การบริหารค่าจ้างและผลิตภาพแรงงาน : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขันอย่างยั่งยืน...

เอกสารประกอบการประชุมประจำเดือนกันยายน 2565

สภาองค์การนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย



โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการในเครือบริษัทวี-เซอร์ฟ กรุ๊ป

รองประธานสภาองค์การนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย

วันที่ 15 กันยายน 2565

### นิยามค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum Wage)

ค่าจ้างขั้นต่ำเป็นผลตอบแทนการทำงานของลูกจ้างซึ่งกฎหมายกำหนดให้นายจ้างต้องจ่ายให้กับลูกจ้าง โดยไม่มีข้อจำกัดใดๆ ทั้งวุฒิการศึกษา เพศ อายุ ประสบการณ์ ความพิการทางด้านร่างกาย ความเชื่อทางศาสนา รวมถึงคนต่างชาติดังกล่าวทำงานกับนายจ้างจะต้องได้รับค่าจ้างตามที่กำหนด จากค่านิยามที่ปรากฏอยู่ใน พ.ร.บ.คุ้มครองแรงงานฉบับที่ 3 พ.ศ.2551 และประกาศคณะกรรมการค่าจ้างฉบับที่ 7/2555 ระบุว่าเป็นค่าจ้างที่เพียงพอสำหรับแรงงานพัฒนาฝีมือ (แรงงานไร้ทักษะ) จำนวนหนึ่งคนให้สามารถดำรงชีพอยู่ได้ตามสมควรแก่สภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เหมาะสมตลอดจนตามความสามารถของธุรกิจในพื้นที่นั้น โดยนำปัจจัยที่ต้องพิจารณา เช่น ดัชนีค่าครองชีพ อัตราเงินเฟ้อ ต้นทุนการผลิต ความสามารถของธุรกิจ ผลิตภาพแรงงาน ผลิตภัณท์มวลรวมของประเทศและสภาพทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้อัตราค่าจ้างขั้นต่ำไม่มีผลบังคับกับหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ ลูกจ้างงานบ้าน และหน่วยงานที่มีได้แสวงหากำไร

ประเทศไทยใช้ระบบอัตราค่าจ้างขั้นต่ำมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2515 (บางแห่งระบุ พ.ศ.2517) โดยมีคณะกรรมการค่าจ้างไตรภาคี (National Wage Committee) เป็นผู้กำหนดอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ แต่เดิมอัตราค่าจ้างขั้นต่ำเป็นอัตราเดียวทั่วประเทศต่อมาในปี พ.ศ.2544 กำหนดให้คณะกรรมการค่าจ้างขั้นต่ำระดับจังหวัดเป็นผู้พิจารณาค่าจ้างในแต่ละจังหวัดของตนเองทำหน้าที่เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรี **แนวทางในการพิจารณาค่าจ้างขั้นต่ำ** เช่น (1) ความจำเป็นในการครองชีพของลูกจ้างโดยพิจารณาจากดัชนีราคาผู้บริโภคและอัตราเงินเฟ้อ (2) ความสามารถของนายจ้างและธุรกิจรวมถึงผลิตภาพของแรงงาน (3) สภาพเศรษฐกิจและสังคมรวมถึงการเติบโตของเศรษฐกิจ (4) สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของแต่ละท้องถิ่นหรือจังหวัด

### ค่าจ้างขั้นต่ำต้องมีคุณภาพและเป็นธรรมที่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศ

บริบทค่าจ้างขั้นต่ำมีนักวิชาการบางคนและองค์กรลูกจ้างบางแห่งมีการโยกค่าแรงขั้นต่ำให้สามารถดูแลครอบครัวอย่างน้อย 3 คนตลอดจนบุพการีมีรายได้ที่พอเพียงต่อคุณภาพชีวิตซึ่งโดยข้อเท็จจริงคุณภาพชีวิตของแต่ละปัจเจกบุคคลแตกต่างกันไป มีการชี้ให้เห็นว่าค่าจ้างไม่ควรเปรียบเทียบกับประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจใกล้เคียงกับไทย แต่ควรเปรียบเทียบกับประเทศที่พัฒนาแล้วจึงจะทำให้ไทยพ้นจากความเป็นประเทศกำลังพัฒนา กรณีประเทศไทย



## ปรับค่าจ้างภายใต้เศรษฐกิจมีความเปราะบาง

การปรับค่าจ้างครั้งล่าสุด 1 ตุลาคม พ.ศ.2565 ประกอบด้วย 9 โชนจังหวัดแตกต่างกันระหว่างวันละ 328 บาทถึง 354 บาทค่าเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 5.02 อัตราต่ำสุด 3 จังหวัดภาคใต้ จังหวัดอุดรและน่าน ปรับเป็น 328 บาท/วันหรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.81 สำหรับโชนกทม.และปริมณฑลจากวันละ 331 บาทเป็น 353 บาทเพิ่มขึ้นวันละ 22 บาทเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.65 ผลกระทบจากการปรับค่าจ้างครั้งนี้ความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะของคลัสเตอร์ธุรกิจและอุตสาหกรรมหากสินค้ากำไรต่ำแต่สัดส่วนค่าจ้างต่อต้นทุนรวมสูงผลกระทบก็ย่อมสูงตามไปด้วย โดยภาพรวมการปรับค่าจ้างมีผลต่อต้นทุนรวมสินค้าโดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 1.5 ถึง 2.0 บางภาคส่วนธุรกิจอาจสูงกวานี้ เช่น อุตสาหกรรมใช้แรงงานเข้มข้น, โรงแรมที่พัก, ร้านอาหาร, ก่อสร้าง, ธุรกิจโลจิสติกส์, ค่าส่ง-ค่าปลีก, ภาคบริการต่างๆ ฯลฯ

อย่างไรก็ดีการปรับค่าจ้างครั้งนี้อยู่ในช่วงเวลาไม่เอื้อเนื่องจากเศรษฐกิจไทยชะลอตัวการเติบโตในเศรษฐกิจอยู่ในเกณฑ์ต่ำ อันเนื่องมาจากผลกระทบวิกฤตการระบาดไวรัสโควิด-19 และเศรษฐกิจโลกกำลังเผชิญกับวิกฤตชะลอตัวไปจนถึงถดถอยเป็นผลจากสงครามรัสเซีย-ยูเครนทำให้ราคาพลังงานปรับตัวสูงซึ่งขณะนี้ราคาสวิตไอร์แลนด์คุณภาพ ส่งผลกระทบต่อภาวะเงินเฟ้อเดือนสิงหาคมพุ่งสูงสุดเป็นประวัติการณ์ร้อยละ 7.86 (ค่าเฉลี่ย พ.ศ.-ส.ค.อยู่ที่ร้อยละ 7.56) ภาคเศรษฐกิจกำลังเผชิญจากการขาดแคลนวัตถุดิบแต่แนวโน้มเริ่มคลี่คลาย ขณะที่อัตราดอกเบี้ยปรับสูงและอัตราแลกเปลี่ยนสกุลบาทอ่อนค่าส่งผลทำให้สินค้านำเข้าในรูปเงินบาทราคาสูง ด้านปัจจัยบวกการส่งออกยังขยายตัวได้ดี ราคาน้ำมันดิบเริ่มลดลง ค่าระวางเรือขนส่งระหว่างประเทศปรับตัวลดลง ประชาชนเริ่มมาใช้ชีวิตปกติ นักท่องเที่ยวต่างชาติครึ่งปีหลังอาจมีจำนวน 7.5 ล้านคนคาดว่าปีนี้จะมีจำนวน 9.5 ล้านคน แต่ยังห่างจากก่อนโควิดมีนักท่องเที่ยวต่างชาติถึง 40 ล้านคน

เศรษฐกิจไทยครึ่งปีหลังมีความเปราะบางสะท้อนจากผลสำรวจขององค์กรส่งเสริมการค้าญี่ปุ่นประจำประเทศไทย (JETRO) พบว่าดัชนีแนวโน้มเศรษฐกิจครึ่งปีหลัง พ.ศ.2565 ปรับเพิ่มสูงขึ้นเล็กน้อยจากระดับ 26 เป็นระดับ 29 ผลประกอบการในรูปของยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 33 และไม่เปลี่ยนแปลงร้อยละ 22 ด้านผลกระทบจากโควิดพบว่าผู้ประกอบการเกินกว่าครึ่งคือร้อยละ 56 ยังได้รับผลกระทบปานกลางและธุรกิจร้อยละ 18 ได้รับผลกระทบในระดับสูง ขณะเดียวกันสำนักงานสถิติแห่งชาติเดือนกรกฎาคมระบุว่าผู้มีงานทำมีจำนวน 39.48 ล้านคน ลดลงจากเดือนก่อนหน้าจำนวน 4.2 แสนคน จำนวนการว่างงานลดจากร้อยละ 1.4 เหลือร้อยละ 1.3 หากเชื่อตัวเลขนี้แสดงให้เห็นว่าตลาดแรงงานเริ่มกลับมาแต่จำนวนแรงงานในระบบประกันสังคมเดือนกรกฎาคมเปรียบเทียบกับก่อนวิกฤตโควิดยังหายไป 389,243 คน

การปรับค่าจ้างขั้นต่ำประจำปี พ.ศ.2565 เฉลี่ยปรับเพิ่มร้อยละ 4.81 ถึง ร้อยละ 6.65 ไม่ว่าจะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผลกระทบหรือแรงกระตุ้นไปสู่แต่ละคลัสเตอร์ธุรกิจย่อมแตกต่างกัน โดยเฉพาะคลัสเตอร์อุตสาหกรรมและบริการซึ่งใช้แรงงานเข้มข้นจำนวนมากทำให้มีสัดส่วนค่าจ้างสูงเมื่อเทียบกับต้นทุนรวม ทางออกที่พูดง่ายแต่ทำงานคือการลดจำนวนคนหรือจำนวนแรงงาน (Head Count Reduction) ตลอดจนการลดต้นทุนแต่ยังประสิทธิภาพการทำงานเกี่ยวข้องกับการบริหารค่าจ้างด้วยการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน

## การบริหารค่าจ้างด้วยการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity Management)

1. **ปรับโครงสร้างค่าจ้างให้สามารถแข่งขันได้** ค่าจ้างขั้นต่ำที่ประกาศเพิ่มขึ้นไม่ใช่มีผลเฉพาะบุคลากรที่รายได้ไม่ถึงเกณฑ์ค่าจ้างขั้นต่ำ ค่าจ้างที่ขยับตัวสูงขึ้นจะขยับทั้งโครงสร้างค่าจ้างทั้งของธุรกิจเองและตลาดแรงงานจำเป็นที่ต้องทบทวนอัตราค่าจ้างให้เว้นระยะห่างในแต่ละตำแหน่ง ขณะเดียวกันหากต้องการรักษาคนไม่ให้ไหลออกก็ต้องปรับฐานค่าจ้างทั้งกระดานให้สามารถแข่งขันได้
2. **การเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพแรงงาน** เกี่ยวข้องกับผลตอบแทนของแรงงานทั้งด้านประสิทธิภาพและชิ้นงานเมื่อเทียบกับค่าจ้างที่สูงขึ้น ประเด็นจะใช้เกณฑ์ใดเป็นตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งในทางปฏิบัติค่อนข้างยากเพราะมีปัจจัยตัวแปรมาก โดยเฉพาะวิกฤตเศรษฐกิจกำลังซื้อลดลง ส่งผลทำให้กำลังการผลิตในรูปของ CPU : Capacity Production Unit อาจมีส่วนเหลือค่อนข้างสูง ขณะเดียวกันยอดขายอาจลดลงจากกำลังซื้อที่กำลังหดตัว หากจะใช้ตัวชี้วัดควรกำหนดค่าเฉลี่ยเป็นพื้นฐานในการคำนวณผลิตภาพแรงงาน
3. **การพัฒนาทักษะไม่ใช่คำตอบเดียวในการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน** การพัฒนาทักษะแรงงานไม่ว่าจะเป็น Re-Skill หรือ Up-Skill ไม่ใช่ปัจจัยเดียวหรือยาวิเศษที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เหตุผลสำคัญแรงงานส่วนใหญ่ไม่ชอบที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ยกเว้นงานบางประเภทที่ต้องเรียนรู้ทักษะเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง เช่น งานขายสินค้าที่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ออกมางานที่เกี่ยวกับเทคโนโลยี, ไอที, งานที่เกี่ยวกับนวัตกรรมรวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับวิจัยและพัฒนา ขณะเดียวกันแรงงานส่วนใหญ่โดยเฉพาะแรงงานระดับพื้นฐานเกี่ยวข้องกับการทำงานตามโปรแกรมที่ได้กำหนดไว้ หากเป็นภาคการผลิตเกี่ยวข้องสายงานผลิตซึ่งมีการเซตความเร็วของเครื่องจักรอัตโนมัติและระบบสายพาน งานเหล่านี้เป็นการทำงานแบบซ้ำๆ

### ประสิทธิภาพของผลิตภาพแรงงานเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบดังนี้

#### (Labour Productivity Element)

- (1) อายุการทำงานหากยิ่งยาวก็จะสะสมประสบการณ์สูงทำให้ผลิตภาพแรงงานสูงตามไปด้วย
  - (2) ทักษะการใช้ตาและมือให้สัมพันธ์กับการทำงานและสปีดของเครื่องจักรที่ตั้งไว้
  - (3) ด้านสุขภาพ-หนี้สิน-ภาระครอบครัว-การใช้ชีวิตส่วนบุคคลเป็นปัจจัยที่ทำให้ผลิตภาพลดลง
  - (4) แรงงานอายุมากในสายการผลิตบางประเภทมีความสัมพันธ์กับอายุของแรงงาน เช่น งานอันตรายประเภทต่างๆ งานที่ต้องใช้สายตา ความกระฉับกระเฉงและงานที่ต้องใช้ความแข็งแรงของร่างกาย
4. **ลดจำนวนคนด้วยการใช้เทคโนโลยี-เครื่องจักรและอุปกรณ์ทุ่นแรง** การเพิ่มผลิตภาพแรงงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเกี่ยวข้องกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ แทนการใช้แรงงานคน โดยเฉพาะประเทศไทยในอนาคตแรงงานน้อยลง ตลอดจนการเข้าสู่สังคมสูงวัยเต็มรูปแบบทำให้แนวโน้มค่าจ้างจะสูงกว่าประเทศเพื่อนบ้าน การประยุกต์เทคโนโลยีที่นำมาใช้ตั้งแต่ระดับพื้นฐานไปจนถึงไฮเทคและระบบอัตโนมัติ เช่น แขนกลอัตโนมัติ (Automatic Arm Machine) มีราคาให้เลือกตั้งแต่ครึ่งล้านบาทขึ้นไป จำนวน 1 เครื่องสามารถลดจำนวนแรงงานจาก 10 คนเหลือเพียง 1 คน ซึ่งจะทำให้ค่าเฉลี่ย “Labour Productivity/Head” สูง การปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีในการทำงานและนำระบบดิจิทัลแพลตฟอร์มเป็นปัจจัยหลักและปัจจัยสำคัญในการลดจำนวนคนและเพิ่มผลิตภาพแรงงานได้จริง

5. **เพิ่มผลิตภาพแรงงานด้วย “Niche & Lean” มาใช้ในกระบวนการทำงาน** เป็นระบบการบริหารธุรกิจแบบยืดหยุ่นเน้นเป้าหมายการลดต้นทุนส่วนเกินอย่างเป็นระบบ เกี่ยวข้องกับทั้งภาคการผลิตและภาคบริการรวมทั้งงานในสำนักงาน การจัดการลักษณะนี้ต้องสร้างกลุ่มคนเป้าหมายที่ชัดเจนมีศักยภาพและคุณสมบัติที่จะนำมาใช้เป็นต้นแบบ หรือ “Role Model” แนวทางการเพิ่มเพิ่มผลิตภาพแรงงานด้วยการนำระบบ Niche & Lean เช่น

- (1) Smart Technology Approach /มาใช้ในองค์กรให้ครอบคลุมทุกมิติ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและเหมาะสมกับองค์กร ต้องไม่ให้เทคโนโลยีกลายเป็นการเป็นภัยคุกคามต่อธุรกิจ
- (2) Compact Job Description /ลดขั้นตอนการทำงานและผังบังคับบัญชาแบบกระชับ
- (3) Lean work Process /ระบบการผลิตและการทำงานแบบไม่มีส่วนเกิน
- (4) Flexibility Management /การจัดการแบบยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์
- (5) Supply Chain Value /สร้างคุณค่าด้วยการเชื่อมโยงโซ่อุปทานทุกมิติ
- (6) Bottleneck & Cost Reduction /ขจัดระบบคอขวด-ฟองสบู่ส่วนเกินและต้นทุนที่ไม่มีคุณค่า เช่น ลดกำลังคน ลดสต็อกสินค้าส่วนเกิน ขจัดส่วนสูญเสียในการผลิตให้เหลือน้อยสุด ลดการสิ้นเปลืองในการใช้พลังงาน
- (7) Digital Communication Platform/ ระบบการสื่อสารบนแพลตฟอร์มดิจิทัลให้ครอบคลุมทุกมิติรวมถึงการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับ
- (8) Collaborative Network /สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งในองค์กร โดยเฉพาะด้านพัฒนาทักษะ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน การแก้ปัญหาตลอดจนด้านแรงงานสัมพันธ์
- (9) Mentor & Coach Role Model /นำระบบพี่เลี้ยงและโค้ชเป็นเครื่องมือในการบริหารเพื่อสร้างต้นแบบซึ่งได้ผลมากกว่าพัฒนาแบบเหวี่ยงแห

6. **การบริหารโจทย์ที่แตกต่างกันของนายจ้างและแรงงาน** การบริหารค่าจ้างให้สมดุลกับค่าแรงที่เพิ่มขึ้น จำเป็นที่จะต้องเข้าใจโจทย์และบริหารโจทย์ที่แตกต่างกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

**โจทย์ของนายจ้าง :**

- (1) โจทย์หลักของนายจ้างจ่ายค่าจ้างน้อยแต่ต้องการผลผลิตสูงและอยากให้มีวันหยุดน้อย
- (2) ความพึงพอใจของนายจ้างต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและผลิตภาพแรงงานให้คุ้มค่าต่อค่าจ้างที่เพิ่มขึ้น
- (3) ต้องการให้แรงงานเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นเพื่อเพิ่มผลิตภาพแรงงานให้สูง
- (4) ต้องการนำเทคโนโลยีต่างๆ เพื่อลดจำนวนการใช้คน
- (5) เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้กระชับและ/หรือรูปแบบงานที่สอดคล้องกับยุคสมัย
- (6) ต้องการให้แรงงานแยกปัญหาส่วนบุคคลและ/หรือครอบครัวออกจากการทำงาน
- (7) แรงงานสูงอายุจะต้องเปลี่ยนแปลงตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ

### โจทย์ของลูกจ้าง :

- (1) โจทย์หลักของลูกจ้างต้องการรายได้หรือค่าจ้างสูงแต่ทำงานน้อยและอยากให้มีวันหยุดมากๆ
- (2) ความพึงพอใจของลูกจ้างต้องการทำงานน้อยไม่จุกจิกแต่ค่าจ้างต้องปรับสูงทุกปี
- (3) ไม่ชอบที่จะเข้าโครงการฝึกอบรมที่จัดให้ เพราะเป็นเรื่องที่น่าเบื่อถึงจะเข้าร่วมก็แบบไปที
- (4) ไม่ชอบหรือไม่สามารถเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ
- (5) ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนธุรกิจ
- (6) ไม่สามารถแยกปัญหาส่วนตัวและงานแยกจากกัน เกี่ยวข้องกับปัญหาครอบครัว หนี้สิน และการใช้ชีวิตที่มีผลต่อเศรษฐกิจครัวเรือนและปัญหาสุขภาพกลายเป็นคนหมดไฟในการทำงาน พฤติกรรมเหล่านี้ทำให้หยุดงานบ่อยและขาดการใส่ใจในการทำงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลิตภาพแรงงาน
- (7) แรงงานที่อายุมากไม่ใช่แรงงานวัยเกษียณแต่เป็นแรงงานกลุ่มอายุ 40 ถึง 45 ขึ้นไปพอใจที่จะใช้ชีวิตเหมือนเดิมไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง อายุยิ่งมากก็มีปัญหาสุขภาพมากยิ่งขึ้นและประสิทธิภาพการทำงานลดลง

7. **การบริหารแรงงานหมดไฟ (Burnout Syndrome)** เป็นกลุ่มแรงงานที่ไม่มีกะจิตกะใจในการทำงาน เป็นคนเฉื่อยไม่รับรู้การเปลี่ยนแปลง ชอบทำงานแบบเดิมๆ ไม่ต้องการก้าวหน้า ไม่ต้องการเลื่อนตำแหน่ง ไม่ชอบที่จะรับรู้ทักษะใหม่ ส่วนใหญ่เป็นแรงงานที่ทำงานมานานรายได้ค่อนข้างสูงไม่สามารถเป็นแบบอย่างหรือทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือโค้ช ทำงานไปวันๆ ไม่ลาออกรอแต่เมื่อใดที่มีโครงการ “Early Retire” ที่ได้ค่าชดเชยและเงินเพิ่ม

แรงงานกลุ่มนี้มีผลิตภาพแรงงานต่ำจากการศึกษาของหน่วยงานรัฐและทางวิชาการพบว่า มีแนวโน้มค่อนข้างสูงขึ้นโดยเฉพาะหลังโควิดเป็นกลุ่มที่ทำงาน Work Form Home หรือทำงานอยู่ที่บ้าน รวมถึงแรงงานตกงานกลับไปภูมิลำเนา 1-2 ปีทำให้ไม่อยากทำงาน เป็การทำงานในโรงงานหรือสำนักงานต้องการอยู่กับบ้านอยู่กับครอบครัวมี Life style ของตนเอง ต้องการงานฟรีแลนดรายได้มากแต่ต้องการทำงานน้อย ประเด็นคือแรงงานรุ่นใหม่อายุน้อยก็เริ่มหมดไฟเป็นความท้าทายของนายจ้างที่จะต้องจัดให้มีโครงการ “Work Refresh” สร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะเดินหน้าทำงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ตลอดจนปรับสภาพแวดล้อมการทำงานให้เหมาะสม

8. **ตลาดเชิงรุกเพิ่มยอดขายและลดต้นทุนอย่างเป็นระบบ** เพื่อชดเชยค่าจ้างที่สูงขึ้นด้วยการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การทำตลาดเชิงรุกเพื่อเพิ่มยอดขายให้สูงขึ้นพร้อมไปกับการลดต้นทุนอย่างเป็นระบบโดยไม่จ้างคนเพิ่มแต่ยังคงประสิทธิภาพและรักษากำลึงการผลิต (CPU) ไว้เช่นเดิม นอกจากนี้ควรลงทุนกระจายธุรกิจใหม่โดยไม่เพิ่มคนซึ่งภาพรวมจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพแรงงาน นวัตกรรมสามารถใช้ได้ทั้งอุตสาหกรรมและบริการแต่ต้องสอดคล้องความต้องการของคนยุคใหม่มีความแตกต่างจากคู่แข่งการเพิ่มสเกลขายและกำไรจะเป็นการชดเชยค่าจ้างที่สูงขึ้นลดสัดส่วนค่าจ้างต่อยอดขาย

9. “รักษาคณ” ฤญแจแห่งความสำเร็จของผลิตภาพแรงงาน คนเป็นปัจจัยการผลิตและค่าจ้างเป็นต้นทุนสำคัญของธุรกิจ ประสิทธิภาพการทำงานขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานยิ่งทำงานนานทักษะการทำงานก็ยิ่งสูงเกี่ยวข้องกับงานทั้งอุตสาหกรรม บริการ รวมถึงงานในสำนักงานจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาคน สร้างทัศนคติทางบวก การแบ่งกลุ่มคนเพื่อการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรต้องมีการร่วมมือกันอย่างลงตัวทั้งลูกจ้างและนายจ้าง

**การบริหาร “คน” คือฤญแจแห่งความสำเร็จและธุรกิจยั่งยืน**

**(People The Key To Success & Business Sustainable)**

- (1) การบริหารค่าจ้างและผลตอบแทนการทำงานให้มีความสมดุลเพื่อรักษาคณเก่ง คนมีทักษะและคนมีคุณค่าให้อยู่กับองค์กร
- (2) บริหารคณภายใต้ความหลากหลายทั้งพื้นฐานครอบครัว ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ คนดี/คนเลว
- (3) คน เป็นปัจเจกบุคคลมีความรู้สึกและมีปฏิริยาที่ผลต่องานทั้งบวกและลบ การพัฒนาคนจึงไม่เส้นทางลัด
- (4) สร้างแรงบันดาลใจเพื่อกระตุ้นและกระหายที่จะเดินหน้ากลยุทธ์ที่วางไว้
- (5) การบริหารกิเลสของคณ (ลาภ ยศ สรรเสริญ ความไม่รู้จักพอ)
- (6) การบริหารคณไม่ใช่แค่ “ลูกน้อง” แต่เป็นคณรอบข้างตั้งแต่ ครอบครัว หุ่นส่วน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ เจ้าหน้าที่รัฐ ชุมชนและโซเซียลมีเดีย

สนใจรายละเอียดเพิ่มเติมดูได้ทางเว็บไซต์ [www.tanitsorat.com](http://www.tanitsorat.com) หรือ [www.facebook.com/tanit.sorat](https://www.facebook.com/tanit.sorat)