



การบริหารธุรกิจและคนในองค์กร
ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

Business & Person Management

Under New Landscape

(อบรมที่ปรึกษาด้านแรงงานสัมพันธ์ ครั้งที่ ๖๑)

โดย ดร.ธนิต โสรัตน์

ประธานกรรมการบริษัทในเครือวี-เชิร์ฟ กรุ๊ป

รองประธานสภาองค์การนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย

วันศุกร์ที่ ๒๘ เมษายน ๒๕๖๖

ณ โรงแรมเมเปิล บางนา กรุงเทพฯ



สแกนไฟล์ได้ที่นี้

ภูมิทัศน์เศรษฐกิจไทยภายใต้สภาวะความไม่แน่นอน ที่มีผลต่อตลาดแรงงาน



1. FACE OF GOVERNMENT & POLITICAL SCENERY

หน้าตารัฐบาลและฉากทัศน์ทางการเมืองหลังเลือกตั้ง

5. EXPORT DECLINE

ภาวการณ์ส่งออกอาจติดลบหรือไม่ขยายตัว

4. CURRENCY & OIL PRICE FLUCTUATION

ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนและราคาน้ำมันโลก

2. GLOBAL ECONOMICS PREDICAMENT EFFECT

ผลกระทบจากสภาวะเศรษฐกิจโลก

- เศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาและอียูหดตัว
- ผลกระทบจาก Silicon Valley มีการลดแรงงานกว่าสองแสนคน
- เศรษฐกิจจีนฟื้นตัวช้า

3. GEO-POLITICS CONFLICT

ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ทวีความรุนแรง
กระทบต่อโซ่อุปทานการผลิต

ตลาดแรงงาน

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อตลาดแรงงาน ปีพ.ศ.2566



8. HOUSE HOLD DEBT TRAP

กับดักหนี้ครัวเรือน Q4/65 15.095 ลล.บาท 86.9 %GDP
เพิ่มขึ้น Y/Y 5.152 แสนล้านบาท (3.53 %)

1. EXPORT EFFECT

ส่งออกปี 2565 ขยายตัว 5.54% (จาก 17.4 %)
ปี 2566 อาจหดตัวหรือขยายตัวได้เล็กน้อย 1-2%

7. Minimum Wage Populism

ค่าจ้างขั้นต่ำประชานิยม

2. TOURISM GROWTH

การฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยว
มูลค่า 2.64 ลล.บาทหรือร้อยละ 80 ของปกติ

6. HIGH INTEREST RATE

ดอกเบี้ยปรับสูงกระทบการจับจ่าย
ใช้สอยและการลงทุน

5. INVESTMENT & CPU

การลงทุนและการเพิ่มกำลังการผลิต

4. INFLATION EFFECT

เงินเฟ้อไตรมาสแรกร้อยละ 2.8

3. DOMESTICS CONSUMPTION

การบริโภคครึ่งปีแรกขยายตัวร้อยละ 4.0
ครึ่งปีหลังร้อยละ 3.0

เศรษฐกิจปี 2566

ขยายตัวร้อยละ 3.0

(ปี 2565 ขยายตัวร้อยละ 2.5)

การบริหารธุรกิจและองค์กร ภายใต้พลวัตนโยบายการเมืองประชานิยม



ค่าแรงขั้นต่ำ 600 บาทภายในปีพ.ศ.2570 เริ่มต้นที่ 400 บาท
ปริญญาตรีเริ่มต้น 25,000 บาท เต็มรายได้ทุกครัวเรือนขั้นต่ำ 20,000 บาท/เดือน
สร้างแพลตฟอร์มหางานและเสริมทักษะ และดิจิทัลวอลเลต 10,000 บาท (อายุ 60 ปีขึ้นไป)



เพิ่มค่าแรงขั้นต่ำทันที 450 บาท
ทำงานไม่เกิน 40 ชั่วโมง/สัปดาห์ (5 วัน)



ค่าแรงขั้นต่ำ 425 บาทสำหรับแรงงานมีฝีมือ
ปริญญาตรี 20,000 บาท อาชีวะ 18,000 บาท
เพิ่มเงินบัตรประชารัฐเป็น 700 บาท



คืนเงินสะสมมาตรา 33 มาใช้ก่อนได้ร้อยละ 30
บัตรสวัสดิการพลัส 1,000 บาท/เดือน



นโยบายเศรษฐกิจมหภาคปี 2566 และปัจจัยเสี่ยงเศรษฐกิจที่ต้องเฝ้าระวัง

1. การดูแลแก้ปัญหาหนี้ครัวเรือน ธุรกิจและ SMEs
2. รายได้เกษตรกร
3. รักษาแรงขับเคลื่อนการส่งออกของประเทศ (คาดว่าขยายตัวร้อยละ 1.0)
4. การฟื้นตัวของภาคท่องเที่ยวและบริการต่อเนื่อง
5. ส่งเสริมการลงทุนเอกชนอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้เกิดการสร้างงาน
(ปี 2566 คาดว่าอาจหดตัว)
6. การใช้จ่ายภาครัฐและลงทุนภาครัฐเพื่อกระตุ้นการบริโภคภายใน
7. การเฝ้าระวังการผันผวนของเศรษฐกิจโลก
8. การติดตามโควิดซึ่งอาจจะกลับมาระบาดใหม่



รูปแบบการปรับตัวของธุรกิจที่มีผลต่อการจ้างงาน

1. L-Shape / ธุรกิจที่ไปต่อไม่ไหว

ถึงแม้จะไม่มีวิกฤตโควิดก็อยู่ในภาวะถดถอย เกี่ยวข้องกับสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีตกยุคล้าสมัยไม่ตอบโจทย์อุปสงค์ความต้องการของเศรษฐกิจดิจิทัล แม้จะปรับปรุงอย่างไรก็ไม่สามารถผ่านกระแสทรานส์ฟอร์ม

2. U-Shape / การปรับตัวแบบช้าๆ

เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากวิกฤตโควิด-19 และวิกฤตเศรษฐกิจโลกชะลอตัว เช่น โรงแรม ธุรกิจที่เกี่ยวข้องนักท่องเที่ยวต่างชาติ สินค้าฟุ่มเฟือย อุตสาหกรรมก่อสร้าง อสังหาริมทรัพย์

3. W-Shape / พืชตัวขึ้นๆ ลงๆ มีความไม่แน่นอน

เช่น ร้านอาหาร สินค้าตามร้านโชห่วย ธุรกิจเกี่ยวกับภาคท่องเที่ยวในประเทศและบริการต่างๆ ขึ้นอยู่กับการอัดฉีดกระตุ้นเศรษฐกิจจากภาครัฐ

4. V-Shape / การปรับตัวชัดเจน

เช่น ภาคส่งออกและธุรกิจที่อยู่ในโซ่อุปทานการส่งออก โรงพยาบาล อุปกรณ์การแพทย์-อุตสาหกรรมยาและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ธุรกิจ E-Commerce ธุรกิจเอ็กซ์เพรสออนไลน์, ธุรกิจบนสื่อโซเชียล เป็นต้น

5. New Growth Shape / เป็นธุรกิจใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน

เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีใหม่และดีมานด์ใหม่ที่เป็น “New Demand” ได้แก่ ธุรกิจประเภท Express & Delivery, E-Commerce, รถยนต์ไฟฟ้า, ธุรกิจที่เกี่ยวข้องอวกาศ, โรบอทที่ใช้ในอุตสาหกรรมและครัวเรือน, สินค้าที่มีนวัตกรรมดิจิทัล

การบริหารองค์กรภายใต้โจทย์ใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม

BUSINESS MANAGEMENT UNDER NEW PROPOSITION

8

International Standardize Compliance

การบริหารธุรกิจและองค์กรต้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากลในทุกมิติโดยเฉพาะในเรื่องแรงงาน

7

ESG Challenges

ความท้าทายที่ต้องก้าวผ่าน

Environment / Social / Governance

6

Labor Shortage Effect

การขาดแคลนแรงงานมาพร้อมกับสังคมสูงวัยและแรงงานใหม่ลดน้อยลงตลอดจนคนรุ่นใหม่เลือกงานอยู่ไม่ทนการเข้า-ออกสูง

5

Qualification Mismatch

ผู้จบการศึกษาใหม่ทั้งอาชีวะและระดับปริญญาและคุณสมบัติไม่สอดคล้องกับการทำงาน

1

Next Normal Economy / การรับมือกับเศรษฐกิจใหม่ที่ไม่เหมือนเดิม

การเปลี่ยนแปลงของตลาด รูปแบบงานที่ไม่เหมือนเดิม พฤติกรรมการบริโภคที่เปลี่ยนไป

2

Digital Technology Disrupt / Opportunity

เทคโนโลยีใหม่เป็นภัยคุกคามหรือโอกาส

เป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของผู้ที่ไม่สามารถก้าวผ่าน หากเป็นธุรกิจจะต้องถูกออกไปจากวงจรและแรงงานที่ปรับตัวไม่ได้จะกลายเป็นผู้ว่างงานถาวร

3

Smart Society Platform / แพลตฟอร์มโซเชียล

จะเป็นช่องทางหลักการเข้าถึงสินค้าและบริการ

การดิสรพ์ชั้นจากเทคโนโลยีใหม่เข้าถึงครัวเรือนทำให้ผู้บริโภคจะเป็นตัวกำหนดสื่อของตัวเอง การประชาสัมพันธ์ทั้งของรัฐและโฆษณาสินค้า-บริการบนสื่อกระแสหลักจะค่อยๆ ลดบทบาทความสำคัญ

4

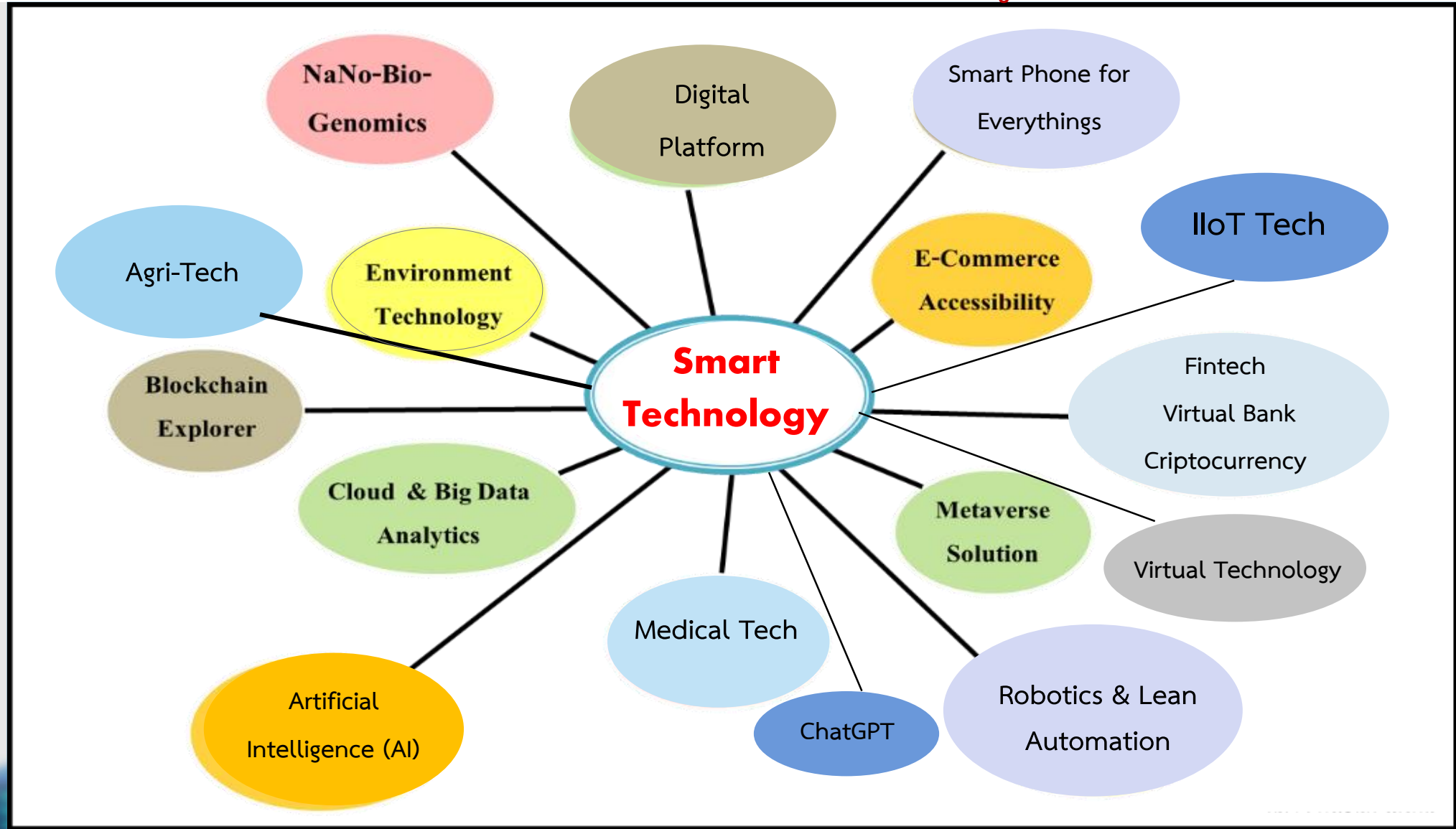
Competitive & Intense in Every Dimension

การแข่งขันและรุนแรงสูงในทุกมิติทั้งด้านธุรกิจ การจ้างงาน-การรักษาคนเก่ง



Digital Mega Trend

Change or Eliminated : ปรับตัวหรือถูกขจัดออกไป



Business Transformation

การแปลงร่างธุรกิจ



Human Capital Management Key Achievement

ความสำเร็จของการบริหารองค์กร : เกี่ยวข้องกับความสามารถในการบริหารคน

1. การเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับความสามารถและเหมาะกับงาน
2. ความสามารถอยู่ร่วมและใช้คนที่มีความคิดต่างและหลากหลาย
3. ความสามารถในการเลือกคนให้ตรงกับงาน
4. รู้จักใช้คนที่มีความสามารถต่างกัน
5. การบริหารคนให้มีผลิตภาพแรงงานต่อรายได้สูงสุด
6. ให้โอกาสคน การให้อภัยและรู้จักลงโทษ
7. การบริหารจัดการมนุษย์ไฟแรงและมนุษย์ไฟหมด
8. คนส่วนใหญ่ชอบที่จะอยู่ใน “Comfort Zone” การพัฒนาคนต้องมีศิลปะ



- **Strength & Weakness** : เห็นจุดอ่อนและจุดแข็งของตัวเองของธุรกิจและคู่แข่งทั้งปัจจุบันและอนาคต
- **Business Direction** : ทิศทางธุรกิจต้องชัดเจน
- **Future Opportunity & Threat** : เห็นโอกาสและภัยคุกคามที่จะมาจากการเปลี่ยนแปลง
นวัตกรรม-เทคโนโลยี ดิจิทัลแพลตฟอร์ม
- **Non Friendly Regulation Trend** : การกีดกันทางการค้า สิทธิมนุษยชน การเมือง ภาษี กฎหมาย
กฎเกณฑ์รัฐ ชุมชน มีผลอย่างไรต่อธุรกิจในอนาคต
- **High Wage Trend** : ค่าจ้างสูงและการคุ้มครองแรงงานแบบเข้มข้นจะมีผลอย่างไรต่อธุรกิจในอนาคต
เช่น BCG, Net Zero Carbon, Climate Change solution, Human Right
- **Risk & Worst Case Scenario** : การบริหารความเสี่ยง เช่น สภาพคล่องทางการเงิน, สภาวะเศรษฐกิจที่แปรปรวน
คู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพเหนือกว่า, ภูมิทัศน์ตลาดเปลี่ยน, สินค้าตกยุคที่มาเร็วกว่า
คาด วิบัติภัยธรรมชาติ, โรคระบาดร้ายแรงและวินาศภัยต่างๆ

กุญแจแห่งความสำเร็จเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

Business Successful Key Achievement



1. Competency & Competitiveness : การบริหารศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน
2. Process Effective Design : ประสิทธิภาพการออกแบบกระบวนการทำงาน
3. Technology Design : การออกแบบเทคโนโลยีที่เหมาะสมทั้งด้านประสิทธิภาพ การลงทุน การแข่งขัน
4. Best Practices Management : การสถาปนาระบบการจัดการเป็นเลิศในทุกมิติ
5. Supply Chain Effective Design : การออกแบบโซ่อุปทานที่มีประสิทธิภาพ
6. Law - Regulation – Tax Management : ประเด็นกฎหมาย-กฎระเบียบ-ภาษี
7. ESG Issues : การจัดการสิ่งแวดล้อม-สังคม-ธรรมาภิบาล
8. Strategy & Business Direction : กลยุทธ์และทิศทางธุรกิจภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
9. Right People Design : การออกแบบวางตำแหน่งคนให้ตรงกับงาน

กรณีศึกษา :

V-Serve of Companies Case Study 2023

1. SWOT : Customer Demand

ด้วยการจัดทำแบบสำรวจอย่างเป็นระบบ

- | | |
|----------------------------|--------------------------------|
| 1. Just in Time | 6. Accuracy & Work Quality |
| 2. Demand Responsiveness | 7. Standardize & Work Safety |
| 3. Real Problem Corrective | 8. Work Manual & Work Training |
| 4. Service Mind | 9. One Stop Service |
| 5. Skill & Specialist | 10. Smart Enterprise |



2. Business & Strategy Plan 2023

การจัดทำแผนธุรกิจและแผนกลยุทธ์

- | | |
|--|---|
| 1. Customer Retention Best Practice Strategy | : ระบบความเป็นเลิศการรักษาลูกค้า |
| 2. Proactive Marketing Strategy | : การตลาดเชิงรุก |
| 3. Total Zero Defect Strategy | : ยุทธศาสตร์ความผิดพลาดเป็นศูนย์ |
| 4. V-Team Together | : ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีม |
| 5. Supply Chain Alliance Partnership | : ยุทธศาสตร์การเป็นพันธมิตรในโซ่อุปทาน |
| 6. Skill & Role Model Development | : ยุทธศาสตร์พัฒนาทักษะและกลุ่มต้นแบบ (Mentor & Coach) |
| 7. Risk Control & Risk Diversify Strategy | : ยุทธศาสตร์การควบคุมความเสี่ยงและกระจายความเสี่ยง |

“การบริหารคน” แนวคิดแบบนักบริหาร

Person Management under CEO style



- 1 บริหารคนภายใต้ความหลากหลายทั้งพื้นฐานครอบครัว ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ คนเลว/คนดี
- 2 คน ไม่ใช่เครื่องจักรมีความรู้สึกและมีปฏิกิริยาที่ผลต่องานทั้งบวกและลบ
- 3 ความคิดของคนเป็นปัจเจกบุคคลทำอะไรจะทำให้คิดบวก
- 4 คน ทำอย่างไรจะเข้าใจสถานภาพองค์กรและทำงานภายใต้กลยุทธ์ให้ไปในทิศทางเดียวกัน
- 5 การบริหารกิเลสของคน (ลาภ ยศ สรรเสริญ ความไม่รู้จักพอ)
- 6 หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้คนและพันธกิจขององค์กรก้าวผ่าน

การบริหารคนแนวคิดการบริหารแบบ “เถ้าแก่”

Person management under Entrepreneur Style



คน : ในฐานะปัจจัยการผลิต
Person as production factor



คน : ในฐานะทุนมนุษย์
Person as human capital



คน : ในฐานะเครื่องจักร
Person as the same machinery



THANK YOU

สามารถติดตามผลงานอื่นๆ ของดร.ธนิต โสรัตน์ ได้ที่ช่องทาง...



Tanit Sorat



tanitvsl



www.tanitsorat.com