



MANAGEMENT AUTOMOTIVE CLUB

ผลสำรวจและบทวิเคราะห์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ช่วงระหว่างเดือนกรกฎาคม ถึง ธันวาคม 2562

โดย : ชมรมบริหารบุคคลธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน
Management Automotive Club (MAC)

นายสนธยา เผ่าดี
ประธานชมรมฯ (MAC)
นายกานู ราษฎร์เจริญ
รองประธานฝ่าย วิชาการชมรมฯ (MAC)

ที่มาของปัญหา

สถานการณ์เศรษฐกิจโลกปัจจุบัน อยู่ในสภาพชะลอตัวและมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้สงครามการค้าระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศจีน ที่ทวีความรุนแรงขึ้น ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในภูมิภาคอาเซียนและประเทศไทยเองก็ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความขัดแย้งดังกล่าว ผลกระทบต่อสถานประกอบการภาคอุตสาหกรรมการผลิตภายในประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับข้อมูลการเติบโตทางเศรษฐกิจของ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เผยแพร่รายงานภาวะเศรษฐกิจในประเทศไตรมาส 2 ของปี 2562 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม ระบุว่าเศรษฐกิจไทยในไตรมาสที่ 2 ขยายตัว 2.3% ลดลงจาก 2.8% ในไตรมาสก่อนหน้า รวมครั้งแรกของปี เศรษฐกิจไทยขยายตัว 2.6% ขณะที่มูลค่าการส่งออกสินค้าลดลง 4.2% ส่งผลให้ สศช. ปรับประมาณการเศรษฐกิจปี 2562 ลงจาก 3.3-3.8% มาอยู่ที่ 2.7-3.2% (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2562)

จากสถานการณ์ปัจจุบันส่งผลกระทบต่อภาคอุตสาหกรรมทั่วโลกและกระทบโดยตรงต่อประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง สถานการณ์เริ่มปรากฏผลกระทบอย่างชัดเจนเมื่อผ่านไตรมาสที่ 2 ของปี 2562 เป็นต้นมา และเริ่มส่งผลกระทบต่อการจ้างงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการอย่างชัดเจนตามที่ปรากฏเป็นข่าวผ่านสื่อช่องทางต่าง ๆ เกี่ยวกับการหยุดกิจการชั่วคราว โดยเฉพาะการปิดกิจการในภาคอุตสาหกรรมการผลิต เป็นต้น

จากสถานการณ์ข้างต้น ชมรมบริหารบุคคลธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน Management Automotive Club (MAC) ซึ่งเป็นชมรมที่ก่อตั้งโดยกลุ่มผู้บริหารงานทรัพยากรมนุษย์ บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จัดให้มีการประชุมในครั้งแรก 21 บริษัท โดยใช้ชื่อในการประชุม กลุ่มผู้บริหารงานทรัพยากรบุคคลบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ในการก่อตั้งกลุ่มในครั้งแรกมีประเด็นสำคัญในการประชุมร่วมกันคือ ร่วมดำเนินการสำรวจข้อมูลสภาพการจ้างและสวัสดิการ รวมถึงแลกเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการด้านแรงงานสัมพันธ์อย่างสร้างสรรค์ ในกลุ่มบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ เพราะฉะนั้นจึงถือได้ว่าวันที่เป็นวันก่อตั้งกลุ่ม คือวันที่ 4 พฤศจิกายน 2547 โดยมีคุณปัญญา สุนทรชูพิสิฐ ทำหน้าที่รักษาการในตำแหน่งประธานกลุ่มคนแรกและคุณสนธยา เผ่าดี รักษาการใน



ตำแหน่งเลขาธิการกลุ่ม และในวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2550 เริ่มขยายเครือข่ายโดยเปิดรับสมาชิกเพิ่มครอบคลุมไปยังนิคมอุตสาหกรรมต่างๆ ในภาคตะวันออก ณ ปัจจุบันชมรมฯ มีอายุกว่า 15 ปี มีสมาชิกรวม 82 บริษัท ครอบคลุมการจ้างงานกว่า 80,000 คน โดยมีคุณสนธยา เผ่าดี เป็นประธานชมรมฯ อยู่ ณ ปัจจุบัน (ชมรมบริหารบุคคลธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน 2551) ชมรมฯ มีความสนใจถึงสถานการณ์เศรษฐกิจที่จะส่งผลต่อการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์และการจ้างงานในปัจจุบัน ดังนั้น กรรมการชมรมฯ จึงได้จัดประชุมและมีมติ ให้ดำเนินการจัดสำรวจข้อมูล โดยที่ชมรมฯ เป็นผู้ประสานงานกับนักทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ เพื่อรวบรวมและสรุปวิเคราะห์ผลการสำรวจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์เศรษฐกิจของโลกและสภาพการณ์เศรษฐกิจของประเทศไทย โดยการสำรวจครั้งนี้มีเจตนาเริ่มต้นเพื่อต้องการรวบรวมข้อมูลจากสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์คาดการณ์และนำเสนอแนวทางในการที่จะนำมาบริหารจัดการในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจ และส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการร่วมกำหนดแนวทางและแนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารจัดการ และรักษาความมั่นคงในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจและการจ้างงานแก่ลูกจ้าง อันสอดคล้องกับ “การบริหารแรงงานสัมพันธ์ตามหลักสุจริต” ร่วมกัน ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ณ ปัจจุบัน (สนธยา เผ่าดี, 2560, หน้า 97)

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์ด้านสัดส่วนทางการตลาดของแต่ละกลุ่มธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจเพื่อการส่งออก และหรือดำเนินธุรกิจเพื่อมุ่งเน้นตลาดภายในประเทศ รวมทั้งสถานการณ์ทางธุรกิจเปรียบเทียบกับแผนธุรกิจที่วางไว้ ในภาคการผลิตและภาคการบริการ ในช่วงครึ่งปีหลัง ของ พ.ศ.2562 (กรกฎาคม ถึง ธันวาคม)
2. ศึกษาการดำเนินมาตรการแก้ไขสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในกรณีที่สถานการณ์ทางธุรกิจดำเนินการต่ำกว่าแผนทางธุรกิจที่กำหนดไว้
3. นำเสนอแนวทางสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในภาคธุรกิจที่ยังไม่ได้รับผลกระทบหรือได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อย
4. เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการดำเนินการให้กับหน่วยงานภาครัฐและภาคการศึกษา ที่เกี่ยวข้อง ในเชิงป้องกัน ในกรณีที่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจยังคงชะลอตัวต่อเนื่องในปี พ.ศ.2563

ประโยชน์ที่ได้รับจากการสำรวจ

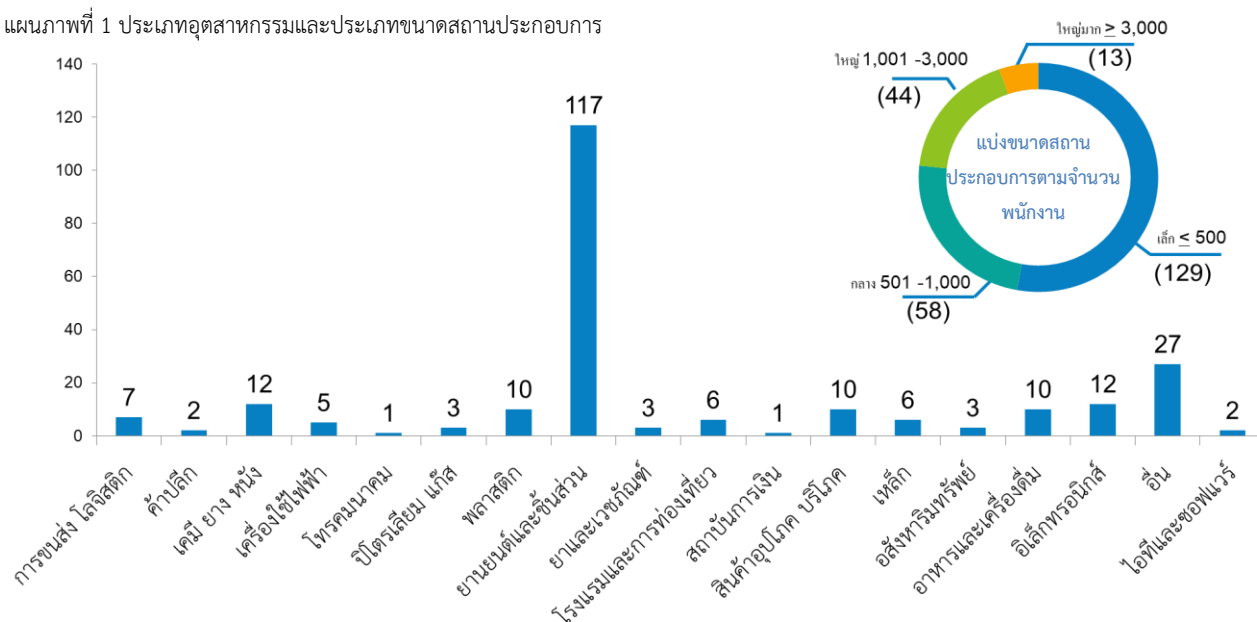
1. ทราบถึงสถานการณ์ด้านสัดส่วนทางการตลาดของแต่ละกลุ่มธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจเพื่อการส่งออก และหรือดำเนินธุรกิจเพื่อการขายภายในประเทศ รวมทั้งสถานการณ์ทางธุรกิจเปรียบเทียบกับแผนธุรกิจที่วางไว้ ในภาคการผลิตและภาคการบริการ ในช่วงครึ่งปีหลัง ของ พ.ศ.2562 (กรกฎาคม ถึง ธันวาคม)
2. ทราบถึงรูปแบบการดำเนินมาตรการแก้ไขสถานการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในระดับพื้นฐาน ในกรณีที่สถานการณ์ทางธุรกิจดำเนินการต่ำกว่าแผนทางธุรกิจที่กำหนดไว้
3. ทราบถึงแนวทางในการนำมาตรการในการแก้ไขสถานการณ์ขั้นพื้นฐานมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็นการยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในเชิงป้องกัน สำหรับภาคธุรกิจที่ยังไม่ได้รับผลกระทบหรือได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อย ในกรณีที่สถานการณ์ทางเศรษฐกิจยังคงชะลอตัวอีกในปี พ.ศ.2563
4. ทราบถึงแนวทางขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนการดำเนินการของหน่วยงานภาครัฐและภาคการศึกษาที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะศึกษาและยกระดับมาตรการที่จะสนับสนุนช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพเศรษฐกิจที่อาจชะลอตัวต่อไปอีก ในปี 2563

กลุ่มอุตสาหกรรมและประเภทขนาดสถานประกอบการที่ร่วมทำการสำรวจ

ประชากร คือ กลุ่มอุตสาหกรรม ในธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ ที่ร่วมทำการสำรวจในครั้งนี้มีจำนวน 244 สถานประกอบการ จาก 18 อุตสาหกรรม (รายละเอียดตามแผนภาพที่ 1) โดยแบ่งประเภทสถานประกอบการตามจำนวนพนักงานออกเป็น 4 ประเภท แบ่งตามจำนวนประชากรในสถานประกอบการ กำหนดเป็นขนาดของสถานประกอบการดังนี้

- 1) ประเภทสถานประกอบการ ขนาดเล็ก มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 500 คน
- 2) ประเภทสถานประกอบการ ขนาดกลาง มีจำนวนพนักงาน ตั้งแต่ 501 คน ถึง 1,000 คน
- 3) ประเภทสถานประกอบการ ขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงาน ตั้งแต่ 1,001 คน ถึง 3,000 คน
- 4) ประเภทสถานประกอบการ ขนาดใหญ่มาก มีจำนวนพนักงาน ตั้งแต่ 3,001 ขึ้นไป

แผนภาพที่ 1 ประเภทอุตสาหกรรมและประเภทขนาดสถานประกอบการ



(ข้อมูล ณ วันที่ 14 พฤศจิกายน 2562)

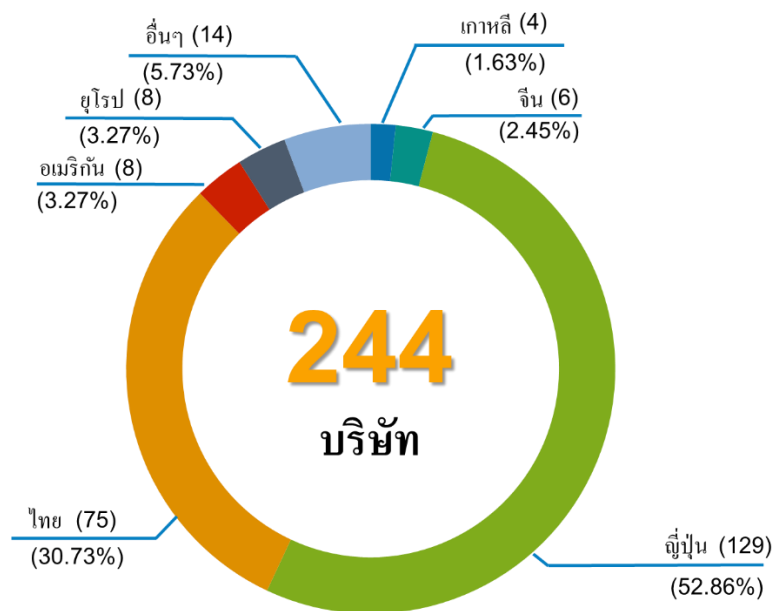
การสำรวจครั้งนี้ชมรมบริหารบุคคลธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนเป็นผู้ดำเนินการ ตามแผนภาพที่ 1 พบว่าบริษัทที่ร่วมทำการสำรวจจำนวน 117 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 47.95 มาจากอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน ลำดับสองมีจำนวน 12 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.91 ในสองอุตสาหกรรม คือ อุตสาหกรรมเคมี ยาง พลาสติก และอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ และลำดับสามมีจำนวน 10 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 4.09 ในสองอุตสาหกรรม คือ อุตสาหกรรมพลาสติก และ อุตสาหกรรมสินค้าอุปโภคบริโภคและบริโภค

ประเภทขนาดสถานประกอบการที่มีจำนวนผู้เข้าร่วมทำการสำรวจมากที่สุดมาจากสถานประกอบการขนาดเล็กจำนวน 129 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 52.86 ลำดับสองจะเป็นสถานประกอบการขนาดกลางจำนวน 58 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 23.77 ลำดับสามจะเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่จำนวน 44 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 18.03 และลำดับสุดท้ายเป็นสถานประกอบการขนาดใหญ่มากจำนวน 13 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 5.32

สัญชาติเจ้าของธุรกิจ

สถานประกอบการ ในธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการ จำนวน 244 สถานประกอบการ แบ่งตามสัญชาติ ดังนี้

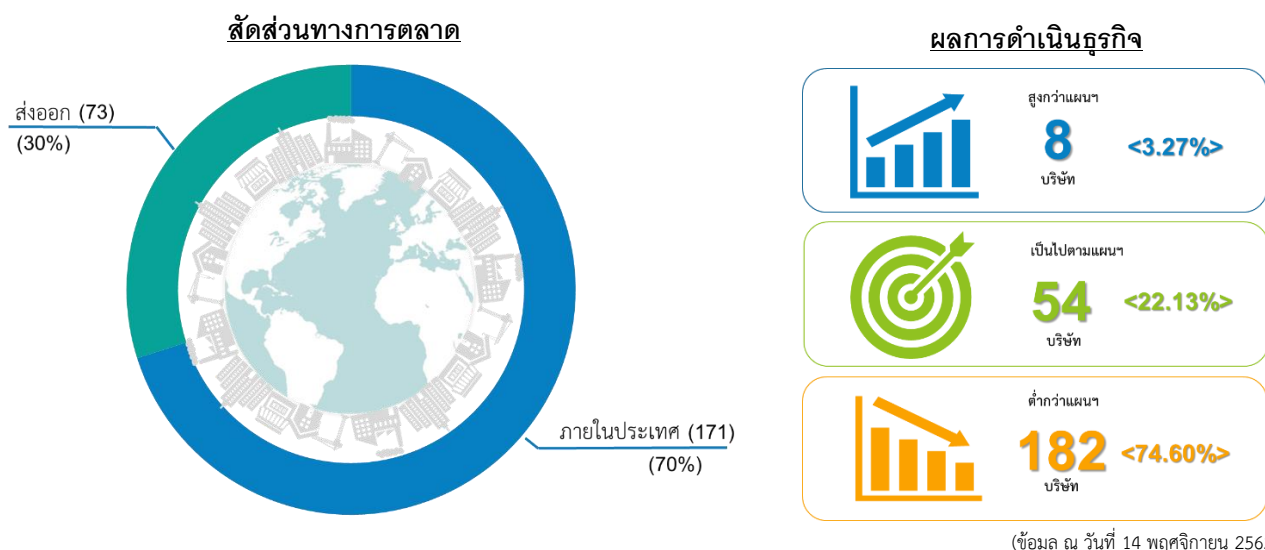
แผนภาพที่ 2 สัญชาติเจ้าของธุรกิจ



(ข้อมูล ณ วันที่ 14 พฤศจิกายน 2562)

จากข้อมูลที่แสดงในแผนภาพที่ 2 พบว่าสถานประกอบการสัญชาติญี่ปุ่นและสัญชาติไทยร่วมทำการสำรวจครั้งนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งจากข้อมูลผู้ที่ร่วมทำแบบสำรวจ ที่ผู้ศึกษาได้วิเคราะห์พบว่ามีสัดส่วนที่ใกล้เคียงกันในช่วงโซ่คุณค่าของระบบการผลิต โดยส่วนใหญ่พบว่าประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทยเป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น สอดคล้องกับข้อมูลรายงานประเทศที่เข้ามาลงทุนในอาเซียน จากประชาชาติธุรกิจ 5 ประเทศ ที่มีเงินลงทุนสะสมรวมจากญี่ปุ่นมากที่สุดได้แก่ ไทย 53,561 ล้านดอลลาร์สหรัฐ / สิงคโปร์ 39,649 ล้านดอลลาร์สหรัฐ / อินโดนีเซีย 26,696 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เวียดนาม 14,651 ล้านดอลลาร์สหรัฐ / และมาเลเซีย 12,668 ล้านดอลลาร์สหรัฐ / (ประชาชาติธุรกิจ, 2560) จึงส่งผลให้มีบริษัทญี่ปุ่นที่ร่วมทำแบบสำรวจครั้งนี้เป็นจำนวนมากที่สุด และส่วนใหญ่เป็นบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติญี่ปุ่นที่ได้รับผลกระทบในระดับมากน้อยแตกต่างกันไป นอกจากนี้พบว่าบริษัทสัญชาติไทยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบริษัทสัญชาติญี่ปุ่น ในช่วงโซ่การผลิต ที่ได้รับผลกระทบจากคำสั่งการผลิตลดลงจากแผนการผลิตที่วางไว้ในช่วงต้นปี ตั้งแต่เดือนกรกฎาคมถึงเดือนพฤศจิกายน 2562 และคาดว่าจะมีแนวโน้มลดลงจากแผนการผลิตไปอีกจนถึงปลายปี 2562 จากผลสำรวจครั้งนี้

แผนภาพที่ 3 สัดส่วนทางการตลาดและผลการดำเนินงานธุรกิจเปรียบเทียบกับแผน



จากข้อมูลที่แสดงตามแผนภาพที่ 3 ต่อประเด็นศึกษาเกี่ยวกับสัดส่วนทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจ เพื่อจะได้ทราบว่าตลาดหลักเป็นตลาดภายในประเทศ หรือเน้นตลาดต่างประเทศ พบว่าสถานประกอบการที่ร่วมทำการสำรวจส่วนใหญ่มีตลาดหลักเป็นตลาดภายในประเทศ ประมาณการจากภาพรวมของผู้ร่วมทำแบบสำรวจอยู่ที่ร้อยละ 70 และมีตลาดหลักเพื่อการส่งออกต่างประเทศ ประมาณการจากภาพรวมของผู้ร่วมทำการสำรวจอยู่ที่ร้อยละ 30 นอกจากนี้พบว่ากลุ่มผู้ร่วมทำการสำรวจส่วนใหญ่ที่มีตลาดหลักเป็นตลาดภายในประเทศ มาจากกลุ่มธุรกิจผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เพื่อส่งต่อไปยังบริษัทผู้ผลิตและประกอบยานยนต์ต่าง ๆ ที่ใช้ประเทศไทยเป็นฐานการผลิต

จากข้อมูลที่แสดงตามแผนภาพที่ 3 ต่อประเด็นศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจตั้งแต่เดือนกรกฎาคมจนถึงเดือนธันวาคม 2562 มีแนวโน้มเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับแผนดำเนินการทางธุรกิจ พบว่า มีสถานประกอบการที่มีผลการดำเนินธุรกิจสูงกว่าแผนดำเนินการทางธุรกิจที่วางไว้จำนวน 8 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 3.27 มีสถานประกอบการที่มีผลการดำเนินธุรกิจที่เป็นไปตามแผนดำเนินการทางธุรกิจที่วางไว้จำนวน 54 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 22.13 และพบว่า มีสถานประกอบการที่มีผลการดำเนินธุรกิจต่ำกว่าแผนดำเนินการทางธุรกิจที่วางไว้จำนวน 182 บริษัท คิดเป็นร้อยละ 74.60

จากผลการสำรวจพบว่าแนวโน้มของการดำเนินธุรกิจที่ลดลงจากแผนฯ ตลอดช่วงเดือนกรกฎาคมจนถึงปลายปี 2562 อย่างเห็นได้ชัดแฉ่น ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจในช่วงไตรมาสแรกของปี 2563 (มกราคม ถึง มีนาคม 2563) อันมาจากสถานการณ์เศรษฐกิจปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่ชะลอตัว

การสำรวจและศึกษาเกี่ยวกับกรณีผลการดำเนินการทางธุรกิจต่ำกว่าแผนทางธุรกิจบริษัทฯ ได้ดำเนินการมาตรการอย่างไร ผลการวิเคราะห์พบว่า สถานประกอบการจะนำมาตรการมาดำเนินการต่าง ๆ แบ่งตามประเภทมาตรการตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 มาตรการและรายละเอียดที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว

	มาตรการ	รายละเอียด	ร้อยละ
1	ลดต้นทุน ค่าใช้จ่าย	ดำเนินกิจกรรมการลดต้นทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นกว่าแผนปกติ	78.24
2		ควบคุมจำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงานล่วงเวลา (OT.)	71.22
3		ไม่มีการปฏิบัติงานล่วงเวลา (OT.)	24.89
4	อัตรากำลังคน	กรณีมีพนักงานลาออก จะพิจารณาปรับทดแทนในตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ เท่านั้นเป็นรายกรณี	44.77
5		ระงับการรับพนักงานทุกกรณี ไม่ว่าจะเป็นทดแทนตำแหน่งที่ลาออกหรือตำแหน่งใหม่ที่วางแผนไว้	25.94
6		ระงับการบรรจุพนักงานชั่วคราวเป็น พนักงานประจำรายเดือน	12.97
7	สภาพการจ้าง และแรงงาน สัมพันธ์	ขอความร่วมมือพนักงานที่มีวันหยุดพักผ่อนประจำปีคงเหลือ (วันหยุดพักผ่อน) ในช่วงที่ไม่มีคำสั่งการผลิต	17.57
8		เลื่อนการจัด กิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ ออกไปก่อน	11.27
9		นำพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน มาตรา 75 มาใช้ (จ่ายค่าจ้าง 75% ให้แก่พนักงาน)	10.04
10		ยกเลิกการจัดกิจกรรมนันทนาการต่าง ๆ	9.21
11		ยกเลิกสัญญาจ้างพนักงานลูกจ้างชั่วคราว	7.11
12		ยกเลิกสัญญาจ้างพนักงานประจำในหน่วยงานที่ไม่ก่อรายได้	2.09
13		นายจ้าง (บริษัท) ยื่นขอปรับเปลี่ยนสภาพการจ้างต่อพนักงานหรือกรรมการตัวแทนพนักงาน	0.42

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าสถานประกอบการส่วนใหญ่จะเริ่มนำมาตรการในการจำกัดหรือลดค่าใช้จ่ายมาปรับใช้ก่อนในระยะแรก เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อรายได้ของพนักงานและเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายขององค์กร เมื่อสถานการณ์ทางธุรกิจยังคงตกต่ำต่อเนื่อง ก็จะยกระดับมาตรการด้านการควบคุมหรือลดจำนวนการทำงานล่วงเวลา (OT.) ตลอดจน งดรับพนักงานทั้งตำแหน่งที่ทดแทนและตำแหน่งที่จะรับใหม่ และหากสถานการณ์คำสั่งการผลิตยังคงลดลงอย่างต่อเนื่องก็จะยกระดับมาตรการในระดับที่นำมาตรา 75 ของ พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.๒๕๔๑ ซึ่งจ่ายค่าจ้าง 75% มาบริหารจัดการในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวสอดคล้องกับแนวคิดของ ดร. สุทธิพงษ์ สุวรรณสุข (2562) ที่นำเสนอวิธีการ “รัดเข็มขัด รัดเข็มขัด ผ่าตัด” ซึ่งวิธีการนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทุกยุค ทุกสมัย ได้แก่ 1)วิธีการประหยัดค่าใช้จ่ายและลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น 2)วิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3)วิธีการยกเลิกกิจกรรมที่ไม่เกิดประโยชน์ 4)วิธีการเปลี่ยนการทำงานให้ทำงานเร็วขึ้น มีผลผลิตมากขึ้น มีคุณภาพดีขึ้น และ 5)วิธีการพัฒนาและ/หรือนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาปรับใช้ในการสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ อย่างโดยเด่นและต่อเนื่อง วิธีการทั้ง 5 ข้อนี้ จะช่วยให้สถานประกอบการสามารถผ่านวิกฤตและมีขีดความสามารถด้านการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้ (www.suttipong.com)

ผลสรุปและข้อเสนอแนะ

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลผลสำรวจ โดยนำเสนอผลสำรวจและดำเนินการสังเคราะห์ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับกลุ่มผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นสมาชิกชมรมบริหารบุคคลธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน เนื่องจากเป็นกลุ่มประชากรที่เข้าร่วมทำการสำรวจมากที่สุด อีกทั้งยังเป็นอุตสาหกรรมหลักในภาคการผลิต (รายงานแนวโน้มธุรกิจไตรมาสที่ 3 ปี 2562, ธนากรแห่งประเทศไทย) ในวันอังคารที่ 26 พฤศจิกายน 2562 จำนวน 70 คน จาก 45 บริษัทผู้ผลิต



ขึ้นส่วนยานยนต์ ซึ่งผลการศึกษาเป็นที่ยอมรับ และสมาชิกทั้ง 70 คน ได้ร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนในเชิงรายละเอียดของการดำเนินการ และนำเสนอมาตรการอันจะเป็นแนวทาง เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในเชิงป้องกันและดำเนินการเฉพาะหน้า ในการตอบโต้สถานการณ์ทางธุรกิจที่ชะลอตัวนี้ โดยข้อเสนอแนะนี้ได้รับรวมทั้งมาตรการที่สถานประกอบการควรริเริ่มดำเนินการ และสิ่งที่ควรได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานประกอบการต้องสื่อสารสร้างความเข้าใจต่อสถานการณ์ทางธุรกิจของตนอย่างต่อเนื่อง และเร่งกำหนดมาตรการหรือแนวทางร่วมกันกับ พนักงานทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และหรือตัวแทนลูกจ้างเพื่อร่วมมือกัน ในการรักษาและประคับประคองธุรกิจและคนงานร่วมกัน บนพื้นฐาน “หลักสุจริต” แบบทวิภาคี หรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องอาจจะต้องเข้าร่วมดำเนินการแบบ ไตรภาคี เพื่อสร้างความร่วมมือกันทั้งสามฝ่าย
2. การทำกิจกรรมลดต้นทุน ต้องทำอย่างเป็นรูปธรรม เป็นระบบ โดยหากนำไปเชื่อมโยงกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น 1 ในเป้าหมายประจำปีต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพซึ่งช่วยเพิ่มผลกำไรหรือลดต้นทุน หรือการดำเนินการกิจกรรม Small Group Activity, QCC ให้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ก็จะสามารถทำให้การดำเนินกิจกรรมนี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ส่งเสริมการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ก็จะเป็นการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับองค์กรและเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กรไปได้อีกทางหนึ่ง
3. การควบคุมการทำงานล่วงเวลา (OT.) อย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรริเริ่ม นำระบบการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมาใช้ เช่น การนำเอาระบบ Lean และ หรือ Six Sigma มาใช้ทั้งในส่วนของหน่วยงานหลัก (สายการผลิต) และ ส่วนงานสนับสนุนต่างๆ เพราะเมื่อกระบวนการทำงาน ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ข้ำซ้อน ยุ่งยาก ได้ถูกกำจัดลง ก็จะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มมากขึ้น หรือใช้เวลาในการทำงานลดลงไปโดยปริยาย ในกรณีที่จำเป็นต้องมีการทำงานล่วงเวลา อาจจะมาจากสถานการณ์เร่งด่วน ควรต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ให้รอบด้าน เพื่อให้การทำงานล่วงเวลานั้น เป็นไปอย่างเกิดประโยชน์กับธุรกิจมากที่สุด ดังตัวอย่าง วางแผนการผลิตต่อเนื่อง ตั้งแต่จันทร์ ถึง พฤหัส เพื่อให้วันศุกร์เป็นวันดำเนินการบำรุงรักษาเครื่องจักร หรือหยุดสายการผลิตเพื่อประหยัดต้นทุน
4. ในการควบคุมการรับอัตรากำลังคนทดแทนนั้น หากมีการทำระบบ Job Rotation เพื่อให้พนักงานหมุนเวียนโยกย้ายหน้าที่การทำงานเพื่อเป็นการเสริมสร้างทักษะที่หลากหลายให้แก่พนักงาน ก็จะทำให้พนักงานสามารถใช้ศักยภาพของตนเองเพื่อชดเชยอัตรา กำลังคนที่ต้องลดลงในช่วงเวลานั้นได้ หรือ หากมีการจัดทำระบบ Work Instruction และ หรือ One Point Lesson ที่ดีย่อมมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยให้พนักงานที่ต้องมารับผิดชอบในงานนั้น ใช้เวลาในการเรียนรู้งานนั้นๆ แค่วงเวลาสั้นๆ แต่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. นอกจากนี้ ในการควบคุมการรับอัตรากำลังคนทดแทนนั้น ยังสามารถใช้ระบบการสรรหาภายใน โดยโยกย้ายบุคคลากรจากหน่วยงานซึ่งอาจจะไม่มีความจำเป็น ณ เวลานั้น หรือโอนย้ายพนักงานที่อาจจะมีความรู้ ความสามารถ มากกว่าตำแหน่งงานที่ทำในปัจจุบัน ไปปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะของพนักงานท่านนั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ การดำเนินการเช่นนี้ หากดำเนินการเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็น ระบบการพัฒนาสายอาชีพ หรือ ระบบการบริหารพนักงานศักยภาพสูง ก็จะทำให้องค์กรมีความพร้อมเมื่อต้องเผชิญกับสภาวะทางธุรกิจที่ผันผวน
6. ในด้านการดำเนินการมาตรการเลื่อน และยกเลิกกิจกรรมนันทนาการต่างๆ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทำความเข้าใจให้พนักงานในองค์กรตระหนักถึงสถานการณ์และความจำเป็น และควรจะต้องมีการวางแผนเพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และความผูกพันแก่พนักงานภายในองค์กร เมื่อสถานการณ์ทางธุรกิจกลับสู่สภาวะปกติ



7. สถานประกอบการที่มีความสามารถรักษาสภาพการจ้างงานได้อย่างแข็งแรงปรับปรุงเครื่องจักรในช่วงที่คำสั่งผลิตลดลง และปรับแผนการพัฒนาศักยภาพ (Up Skill / Re-Skill) มาดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมเมื่อสถานการณ์เศรษฐกิจเริ่มขยายตัวดีขึ้น อย่างไรก็ตามก็เห็นหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนาฝีมือแรงงาน ควรจะต้องแสดงบทบาทเป็นที่พึ่งพาแก่ภาคเอกชน โดยการให้คำแนะนำในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับตัวทันกับสภาวะทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไป
8. ในการขอความร่วมมือการใช้วันหยุดพักผ่อนประจำปีคงเหลือ นั้น ก็เป็นหนึ่งในมาตรการที่ช่วยลดค่าใช้จ่ายในช่วงที่ไม่มีการผลิต เพราะสามารถช่วยลดภาระค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคที่เกี่ยวข้องเนื่องในกระบวนการผลิต
9. จากการสำรวจพบว่า สถานการณ์เศรษฐกิจที่ชะลอตัวมีผลกระทบโดยตรงกับสถานประกอบการและลูกจ้างในสถานประกอบการ ซึ่งหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องต้องแสดงบทบาทในการสนับสนุน ให้คำแนะนำต่อ สถานประกอบการและเฝ้าตรวจติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ส่วนผู้ประกอบการต้องทบทวนมาตรการที่เคยใช้ในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจต้มยำกุ้ง และวิกฤตแฮมเบอร์เกอร์ มาพิจารณาปรับใช้ควบคู่ไปกับระบบแรงงานสัมพันธ์ภายในองค์กร
10. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับด้านอัตราค่าจ้างแรงงานควรกำหนดมาตรการบรรเทาความเดือดร้อนหรือประสานความร่วมมือไปยังภาคอุตสาหกรรมที่มีความต้องการกำลังแรงงาน (ถ้ามี) เพื่อที่จะรองรับลูกจ้างที่ได้รับผลกระทบจากการฟื้นสภาพการเป็นพนักงานในภาคธุรกิจ
11. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสิทธิประโยชน์ของลูกจ้างจะต้องเตรียมดำเนินมาตรการสนับสนุนช่วยเหลือ และสร้างความเข้าใจต่อการเข้าถึงสิทธิประโยชน์ของลูกจ้าง และเร่งดำเนินการช่วยเหลืออย่างรวดเร็ว เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน ในกรณีที่สถานประกอบการจะต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร และหรือยกเลิกสัญญาจ้างกับบรรดาลูกจ้าง
12. หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องทั้งหมดต้องบูรณาการความร่วมมือเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนกับ ลูกจ้างที่ได้รับผลกระทบและว่างงานให้มีอาชีพ เพื่อมีรายได้ใช้จ่ายบรรเทาความเดือนร้อน

ขอขอบพระคุณ เพื่อร่วมอาชีพนักทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 244 บริษัท จาก 18 อุตสาหกรรม ที่ช่วยตอบแบบสำรวจในครั้งนี้ ชมรมฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าข้อมูลและบทสรุป จากการสำรวจจะเป็นประโยชน์แก่ท่าน ในการนำไปใช้วิเคราะห์ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการองค์กรในปีงบประมาณใหม่ที่จะมาถึงนี้ และชมรมฯ ขอส่งกำลังใจให้เพื่อนนักทรัพยากรมนุษย์ ใช้ความสามารถที่มีก้าวผ่าน อุปสรรคในการบริหารจัดการ โดยนำหลักสุจริตมาใช้ร่วมกับการบริหารจัดการแรงงานสัมพันธ์ในแบบทวิภาคี

ท้ายที่สุดนี้ชมรมบริหารบุคคลธุรกิจอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วน (MAC) หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมอาชีพนักทรัพยากรมนุษย์เช่นนี้อีกในโอกาสต่อ ๆ ไป ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง
