



# Insight

## วาทกลยุทธ์ฟ้าวิฤกษ์ดีแรงงานไทย



คณะผู้จัดทำ:

ดร.สุทธาทา อมรวิวัฒน์  
ดร.บุศิมา ตันตราวงศา  
นิตนาตรา มีนทะชัย  
ธนกร สิมวิทย์ธรรมา  
วิมลสุดา แจ่มประจักษ์  
เทอดธรรม ไทยวสุน

ธีรินทร์ รัตนภักดิ์โคงวงศ์  
ดร.อธิภัทร มุกิตาจริน  
เขมรัฐ ทรงอยู่  
ภคณี พงศ์ไพโรม  
เกษมสุข ทักษาศิพงษ์  
ธนพรรณ เจริญโกมล



# EIC Online

[www.scbeic.com](http://www.scbeic.com)

Economic and business intelligence  
for effective decision making

สมัครสมาชิกได้ที่ [www.scbeic.com](http://www.scbeic.com)

สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ E-mail : [eic@scb.co.th](mailto:eic@scb.co.th)

หรือโทร : +662 544 2953

 @SCB\_EIC



EIC Online เว็บไซต์ที่รวบรวมข่าวสารงานวิเคราะห์เชิงลึกเกี่ยวกับเศรษฐกิจและภาคอุตสาหกรรมเพื่อให้ท่านได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ สามารถนำไปใช้งานกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างถูกต้องและทันต่อเหตุการณ์



## Insight

งานวิเคราะห์เจาะลึกหัวข้อที่น่าสนใจ โดยเสนอแนวคิดและมุมมองระยะยาว



## Outlook

งานวิเคราะห์แนวโน้มตัวชี้วัดหลัก หรือสถานการณ์สำคัญที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและธุรกิจ



## Flash

วิเคราะห์ประเด็นร้อนที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจและธุรกิจของไทย



## Note

บทวิเคราะห์แบบกระชับเกี่ยวกับสถานการณ์ธุรกิจที่น่าสนใจ

### สิทธิประโยชน์ของสมาชิก

- บริการแจ้งเตือนข่าวสารและบทวิเคราะห์ใหม่ ๆ ผ่าน E-mail ของท่าน
- อ่านบทวิเคราะห์ย้อนหลังภายในเว็บไซต์ได้ทั้งหมด

# วางกลยุทธ์ฟ้าวิกฤติ แรงงานไทย

บทสรุปผู้บริหาร	4
บทที่ 1: วิเคราะห์สาเหตุของการขาดแคลนแรงงาน	6
บทที่ 2: เจาะลึกผลกระทบของการขาดแคลนแรงงาน ต่อเศรษฐกิจและภาคธุรกิจต่างๆ	18
บทที่ 3: นำเสนอกกลยุทธ์เพื่อรับมือกับ ภาวะการขาดแคลนแรงงาน	30

ตีพิมพ์ มีนาคม 2015

Disclaimer : The information contained in this report has been obtained from sources believed to be reliable. However, neither we nor any of our respective affiliates, employees or representatives makes any representation or warranty, express or implied, as to the accuracy or completeness of any of the information contained in this report, and we and each of such persons expressly disclaims any and all liability relating to or resulting from the use of this report or such information by the receipt and persons in whatever manner.

Any opinions presented herein represent the subjective views of ours and our current estimated and judgments which are based on various assumptions that may be subject to change without notice, and may not prove to be correct.

This report is for the recipient's information only. It does not represent or constitutes an advice, offer, recommendation, or solicitation by us and should not be relied as such. We or any of our associates may also have an interest in the companies mentioned herein.

## บทสรุปผู้บริหาร

ปัญหาท้าทายประการหนึ่งของธุรกิจไทยในปัจจุบันคือ ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีคุณลักษณะสอดคล้องกับความต้องการ อีไอซีจึงขอสะท้อนความรุนแรงของปัญหาและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตอันใกล้ พร้อมทั้งนำเสนอแนวทางการปรับตัวของธุรกิจเพื่อรับมือกับปัญหาดังกล่าวในบทวิเคราะห์ “Insight: Bridging Thailand’s Labor Gap” ฉบับนี้ จากผลการสำรวจธุรกิจโดยอีไอซีพบว่า กว่า 50% ของผู้ประกอบการไม่สามารถหาแรงงานที่ต้องการได้ภายในระยะเวลา 3 เดือน โดยปัญหานี้จะรุนแรงในกลุ่มธุรกิจที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก เช่น ธุรกิจก่อสร้าง และกลุ่มธุรกิจที่ต้องการทักษะเฉพาะ เช่น ยานยนต์อิเล็กทรอนิกส์

เพื่อทำความเข้าใจปัญหาอันจะนำไปสู่การวางแผนแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ อีไอซีได้วิเคราะห์ปัญหานี้ใน 3 ด้านด้วยกัน ได้แก่ 1. สาเหตุของการขาดแคลนแรงงานในไทย และความสำคัญของปัญหาที่มีต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในระยะกลาง 2. ผลกระทบจากการขาดแคลนแรงงานในแต่ละภาคธุรกิจอย่างเจาะลึก และ 3. กลยุทธ์ที่ภาคธุรกิจควรนำมาใช้รับมือกับภาวะการขาดแคลนแรงงาน

จากการศึกษา เราพบว่าสาเหตุของการขาดแคลนแรงงานในไทยเกิดจาก 3 ปัจจัยหลักได้แก่

**1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปสู่สังคมสูงอายุ** โดยสัดส่วนประชากรในวัยทำงานของไทย (อายุ 15-64 ปี) จะเข้าสู่จุดสูงสุดในปี 2018 และหลังจากนั้น จำนวนแรงงานของไทยจะลดลง ทำให้ประเทศไม่ได้รับแรงส่งทางด้านเศรษฐกิจจากการขยายตัวของประชากรวัยทำงานเหมือนแต่ก่อน

**2. การลงทุนในระดับต่ำของภาคอุตสาหกรรมและการเน้นนโยบายสนับสนุนภาคเกษตรที่บิดเบือนกลไกตลาด** ส่งผลให้แรงงานกลับเข้าสู่ภาคเกษตรแบบดั้งเดิมที่มีการพัฒนาทักษะค่อนข้างต่ำ

**3. แรงงานขาดทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ** ซึ่งเกิดจากโครงสร้างการศึกษาของไทยที่ขาดความสมดุลในหลายด้าน และคุณภาพของแรงงานที่ต่ำกว่าความคาดหวังของนายจ้าง

ภาวะการขาดแคลนแรงงานนี้สะท้อนการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันของไทยในเวทีโลก โดยปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้นส่งผลให้ศักยภาพในการเติบโต (Potential Growth) ของประเทศลดลงอย่างชัดเจนในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมา การจัดการปัญหาด้านอุปทานของแรงงานจึงเป็นประเด็นที่ผู้รับผิดชอบในการกำหนดนโยบายต้องให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วน

ลักษณะปัญหาการขาดแคลนแรงงานของไทยมีอยู่หลายมิติและจะกระทบแต่ละภาคธุรกิจแตกต่างกันออกไป อีไอซีได้วิเคราะห์ผลกระทบของปัญหาต่อภาคธุรกิจต่างๆ ในระยะกลาง ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantitative shortage) และในเชิงคุณภาพ (Qualitative shortage) โดยในเชิงปริมาณพบว่า การขยายตัวของประชากรในวัยทำงานลดลงอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาแนวโน้มการเติบโตของผลิตภาพ และอุปสงค์แรงงาน ผลการวิเคราะห์โดยอีไอซีชี้ว่าภาคก่อสร้างมีแนวโน้มประสบปัญหาการขาดแคลนในเชิงปริมาณมากที่สุด ส่วนในเชิงคุณภาพ ภาคยานยนต์จะประสบปัญหามากกว่าภาคอื่นๆ เพราะต้องพึ่งพาแรงงานสายวิชาชีพตลอดจนแรงงานในภาควิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ที่มีอัตราการผลิตแรงงานต่ำอันเนื่องมาจากโครงสร้างการศึกษาไทยปัจจุบัน นอกจากนี้ภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้าก็อาจมีปัญหาดังกล่าวในขอบเขตที่กว้างเช่นกัน





สำหรับภาคธุรกิจ อีไอซีแนะ 3 กลยุทธ์  
 ดั้งเดิมในการจัดการภาวะการขาดแคลนแรงงาน  
 ในไทย ได้แก่

**1) ปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคลากร** โดย  
 ปรับปรุงเครือข่ายและกระบวนการสรรหาให้มี  
 ประสิทธิภาพมากขึ้น เพิ่มกำลังแรงงานต่างชาติ  
 รวมทั้งเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการ

**2) เพิ่มผลิตภาพแรงงาน** โดยเพิ่ม  
 การใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยี ออกแบบ  
 กระบวนการในการทำงานใหม่ และปรับปรุง  
 โครงการฝึกอบรมต่างๆ สำหรับพนักงาน

**3) เพิ่มอัตราการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร**  
 โดยรักษาระดับความพึงพอใจและความผูกพัน  
 ของพนักงานให้คงอยู่ในระดับสูง

ผู้ประกอบการควรดำเนินกลยุทธ์ทั้ง  
 สามนี้ไปพร้อมๆ กัน โดยจะต้องกำกับดูแลเพื่อให้  
 แน่ใจว่ามีพนักงานในจำนวนที่เพียงพอ พนักงาน  
 ทุกคนมีเครื่องมือและทักษะที่เหมาะสม ทำงาน  
 อย่างมุ่งมั่นทุ่มเท และมีความสุข ผู้ประกอบการ  
 จึงจะมีกำลังแรงงานที่ยั่งยืนและสามารถฝ่าฟัน  
 ปัญหาการขาดแคลนแรงงานไปได้





## 1

## วิเคราะห์สาเหตุของ การขาดแคลนแรงงาน

ผลการสำรวจโดยอีไอซีชี้ว่า การขาดแคลนแรงงานเป็นปัญหาท้าทายที่สำคัญของธุรกิจไทย โดยปัญหาที่รุนแรงที่สุดจะอยู่ในกลุ่มแรงงานสายอาชีวศึกษา การขาดแคลนดังกล่าวเกิดจาก 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ 2) การลงทุนระดับต่ำในภาคอุตสาหกรรมและการเน้นนโยบายสนับสนุนภาคเกษตรที่บิดเบือนกลไกตลาด ซึ่งส่งผลให้แรงงานกลับเข้าสู่ภาคเกษตรแบบดั้งเดิมที่มีการพัฒนาทักษะต่ำ และ 3) ทักษะแรงงานที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ ซึ่งเกิดจากปัญหาคุณภาพของการศึกษาไทยและความไม่สมดุลของระบบการศึกษาในมิติต่างๆ การขาดแคลนแรงงานนี้จะส่งผลให้ประเทศไทยสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก จึงเป็นสิ่งที่ผู้กำหนดนโยบายต้องให้ความสำคัญแก้ไขเพื่อยกระดับศักยภาพในการเติบโตของประเทศ

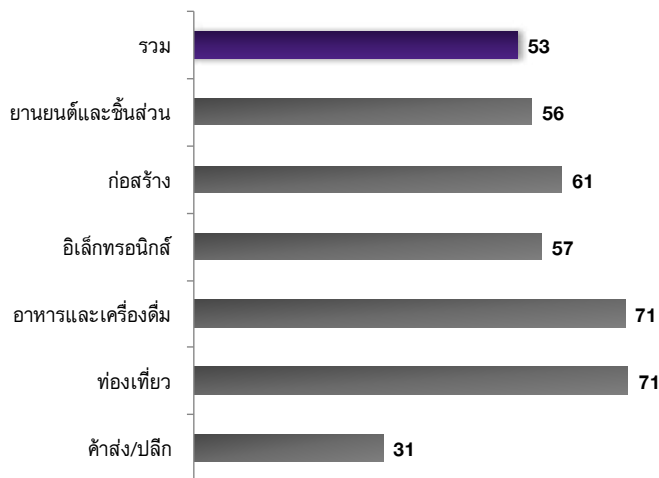
**การขาดแคลนแรงงานถือเป็นปัญหาที่สำคัญของธุรกิจไทยในขณะนี้** การสำรวจเรื่องปัญหาทรัพยากรมนุษย์โดยอีไอซีในช่วงไตรมาสแรกของปี 2014 พบว่า กว่า 50% ของธุรกิจทั้งหมดไม่สามารถหาแรงงานที่ต้องการได้ภายในระยะเวลา 3 เดือน โดยปัญหาการขาดแคลนแรงงานจะรุนแรงในกลุ่มธุรกิจที่ใช้แรงงานหนัก เช่น ภาคก่อสร้าง และกลุ่มธุรกิจที่ต้องการทักษะเฉพาะ เช่น ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ หรือโรงแรมและภัตตาคาร ในขณะที่ กลุ่มธุรกิจที่ไม่ต้องการทักษะเฉพาะและมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ใช้แรงงานไม่หนัก เช่น ธุรกิจค้าส่งค้าปลีก จะประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่รุนแรงน้อยกว่ากลุ่มอื่นๆ (รูปที่ 1)

**การสำรวจโดยอีไอซีพบว่ากลุ่มแรงงานสายอาชีวศึกษากำลังขาดตลาดมากที่สุด** โดยมีการขาดแคลนแรงงานในกลุ่มดังกล่าวเฉลี่ย 23% ของจำนวนแรงงานที่จบระดับอาชีวศึกษาในตลาด ซึ่งรุนแรงกว่าการขาดแคลนแรงงานระดับปริญญาตรีขึ้นไป (14%) และระดับมัธยมศึกษาลงมา (11%) (รูปที่ 1) ผลสำรวจดังกล่าวสอดคล้องกับที่อีไอซีได้สัมภาษณ์โดยตรงกับผู้ประกอบการธุรกิจ ซึ่งพบว่า การขาดแคลนแรงงานอาชีวศึกษาเป็นการขาดแคลนในแง่จำนวนแรงงาน ในขณะที่การขาดแคลนแรงงานปริญญาตรีจะเป็นเรื่องระยะเวลาที่ใช้ในการคัดกรองให้ได้แรงงานที่มีทักษะสอดคล้องกับความต้องการ นอกจากนี้ผู้ประกอบการยังเลือกที่จะรับผู้สมัครที่จบปวส. มากกว่าปริญญาตรี โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่ทดแทนกันได้ เช่น ช่างคุมไลน์การผลิต หรือ พนักงานขายต่างๆ เนื่องจากผู้สมัครที่จบ ปวส. จะมีทักษะที่ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับการทำงานจริง โดยไม่ต้องผ่านกระบวนการฝึกใหม่เท่ากับผู้สมัครที่จบปริญญาตรี

## 1 การขาดแคลนแรงงานเป็นปัญหาสำคัญของธุรกิจ โดยพบว่าการขาดแคลนแรงงานในระดับอาชีวศึกษามากที่สุด

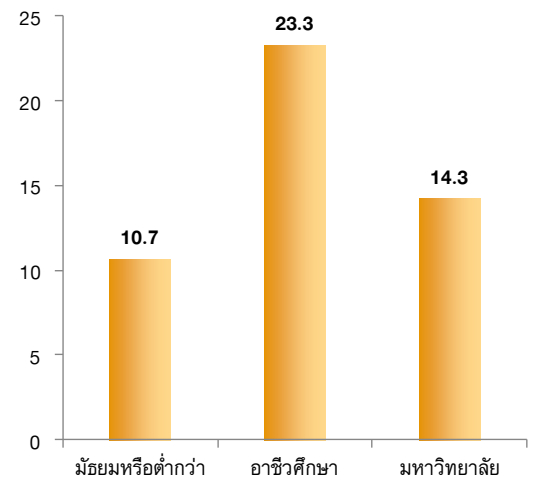
กว่าครึ่งหนึ่งของธุรกิจประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน

% ของผู้ประกอบการทั้งหมดที่ไม่สามารถหาแรงงานทดแทนได้ภายใน 3 เดือน



แรงงานในสาขาอาชีวศึกษขาดแคลนมากที่สุด

% การขาดแคลนแรงงาน แยกตามระดับการศึกษา



ที่มา: การสำรวจของ EIC จาก 222 บริษัทใน 6 อุตสาหกรรมหลัก (ม.ค. - มี.ค. 2014)



## การขาดแคลนแรงงานเกิดจากอะไร?

ในมุมมองของอีไอซี ปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อการขาดแคลนแรงงานมีอยู่ 3 ปัจจัย ได้แก่

### 1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

กำลังแรงงานนั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญมากเช่นเดียวกับสินค้าทุนและเทคโนโลยีการผลิต ความสำคัญนี้เห็นได้จากในอดีตช่วงปี 1970 – 1990 ที่เศรษฐกิจไทยมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว (รูปที่ 2) ส่วนหนึ่งมาจากการเพิ่มขึ้นของสัดส่วนประชากรวัยทำงาน (demographic dividend) แต่ในปัจจุบันไทยได้ผ่านจุดที่ดีที่สุดในการสร้างประชากรไปแล้ว โดยสัดส่วนประชากรในวัยทำงาน (อายุ 15-64 ปี) ต่อประชากรทั้งหมดจะเข้าสู่จุดสูงสุดในปี 2018 และหลังจากนั้นจำนวนแรงงานของไทยจะลดลง นอกจากนี้ อัตราการเกิดที่น้อยลงทำให้กำลังแรงงานในอนาคตน้อยลง ในขณะที่ผู้สูงอายุกลับมีจำนวนมากขึ้นตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการแพทย์ ส่งผลให้ประชากรวัยทำงานจึงจะต้องแบกรับภาระการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศมากขึ้น โดยในปัจจุบัน ประชากรวัยทำงาน 100 คน ต้องดูแลผู้สูงอายุประมาณ 10 คน และในปี 2020 ตัวเลขนี้จะเพิ่มสูงขึ้นเป็น 16.5 คน



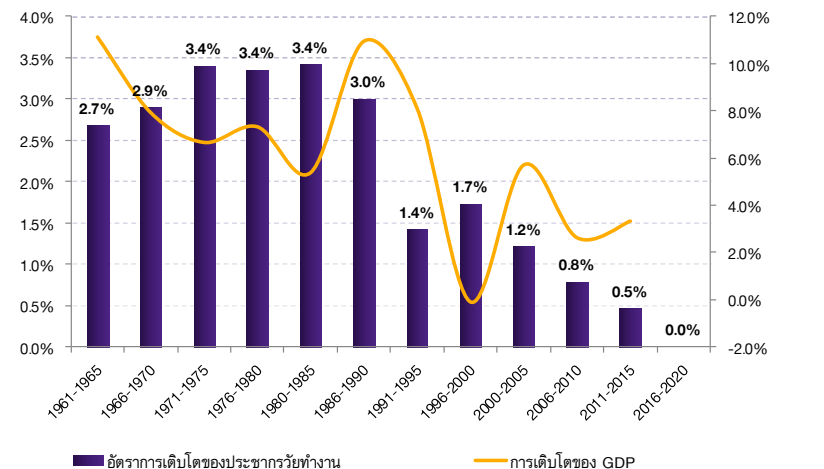
## 2 กำลังแรงงานเป็นหนึ่งในปัจจัยการผลิตที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับสินค้าทุนและเทคโนโลยี

การเติบโตของประชากรวัยทำงานของประเทศไทย (อายุ 15-64 ปี)

หน่วย: อัตราการเติบโตเฉลี่ยรายปี

อัตราการเติบโตประชากรวัยทำงาน

การเติบโตของ GDP (%YOY)



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ US Census Bureau

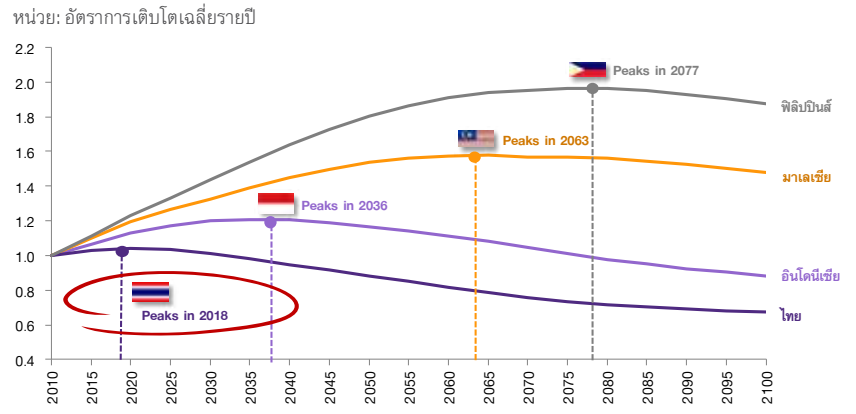
นอกจากนี้แล้ว ไทยยังเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุเร็วกว่าประเทศเพื่อนบ้านที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกันอยู่ค่อนข้างมาก โดยจำนวนประชากรในวัยทำงานของอินโดนีเซีย มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นไปอีกเป็นเวลามากกว่า 20 ปี (รูปที่ 3)

**2. การลงทุนเพื่อช่วยในการผลิตที่ค่อนข้างต่ำตั้งแต่ปี 2007 เป็นต้นมา**

การลงทุนนี้หมายรวมถึงการลงทุนในเครื่องจักรและสิ่งปลูกสร้างต่างๆ โดยภาครัฐและเอกชน ซึ่งช่วยเพิ่มอัตราการผลิตของแรงงานให้สูงขึ้น โดยปริมาณการลงทุนของไทยต่อจำนวนแรงงานเพิ่มขึ้นเฉลี่ยเพียงปีละ 0.9% ในขณะที่ประเทศอื่นๆ เช่น จีนเพิ่มถึง 12% ส่วนมาเลเซียและอินโดนีเซียเพิ่มประมาณ 4-5% (รูปที่ 4) ยิ่งเมื่อพิจารณาย้อนหลังไปถึงช่วงวิกฤติการเงินปี 1997 ยิ่งพบว่าระดับการลงทุนที่แท้จริง (real investment) ของไทยยังคงอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าช่วงก่อนเกิดวิกฤติซึ่งตรงกันข้ามกับประเทศคู่แข่งข้างต้น (รูปที่ 5)

**3 ไทยเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุเร็วกว่าประเทศอื่นในอาเซียนค่อนข้างมาก**

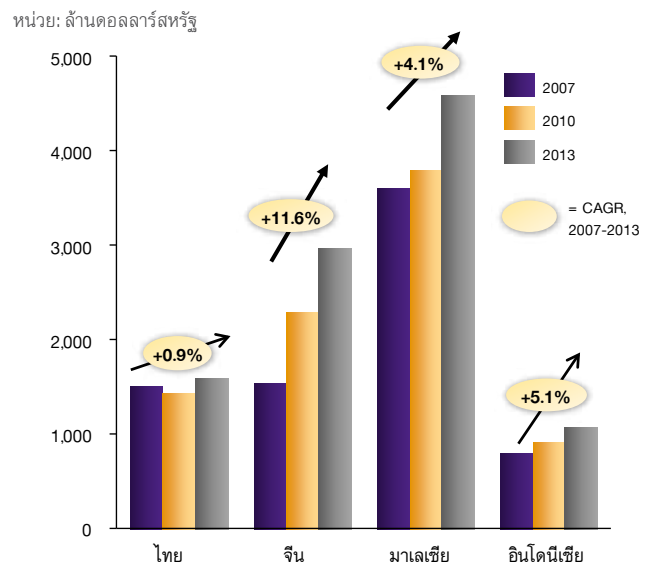
คาดการณ์แนวโน้มประชากรวัยทำงานของประเทศในกลุ่ม ASEAN (ดัชนี: 2010=100)



Note: ประชากรวัยทำงานประกอบด้วยบุคคลอายุ 15-65 ปี  
ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ World Bank, NSO, และ US Census Bureau

**4 ประเทศไทยมีการลงทุนที่ค่อนข้างต่ำในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา**

การลงทุนที่แท้จริงต่อแรงงานหนึ่งคน



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ CEIC

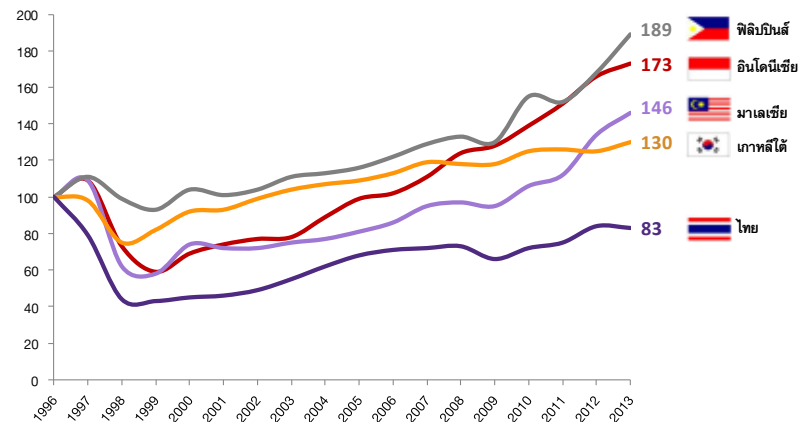
สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้เอกชนมีการลงทุนค่อนข้างน้อยคือ ไทยมีกำลังแรงงานไร้ฝีมือราคาถูกจากประเทศเพื่อนบ้านค่อนข้างมาก โดยตัวเลขจำนวนแรงงานต่างชาติที่ถูกกฎหมายปัจจุบันอยู่ที่ประมาณ 1.1 ล้านคน แต่จากประมาณการขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) ตัวเลขจริงที่รวมแรงงานที่เข้าเมืองแบบผิดกฎหมายมีมากถึง 3 ล้านคน การมีแรงงานต่างชาติไร้ฝีมือที่ค่อนข้างมากนี้ทำให้อุตสาหกรรมต่าง ๆ ขาดแรงจูงใจที่จะซื้อเครื่องมือเครื่องจักรต่าง ๆ มาทดแทนแรงงานและส่งผลให้ผลิตภาพของแรงงานไทยลดต่ำลง

นอกจากการลงทุนที่ค่อนข้างน้อยดังกล่าวแล้ว ในช่วงปี 2008-2011 ราคาสินค้าเกษตรที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นและให้ผลตอบแทนที่เพิ่มขึ้นนี้ยังดึงดูดแรงงานจากภาคส่วนอื่นให้เข้ามาอยู่ในภาคเกษตร ส่วนต่างของผลตอบแทนแรงงานในและนอกภาคเกษตรหรือ wage premium เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดทิศทางความเป็นไปของการเคลื่อนย้ายแรงงาน โดยในปี 2000 แรงงานนอกภาคเกษตรที่จบระดับประถมศึกษาได้รับค่าจ้างเฉลี่ยราว 150% เมื่อเทียบกับแรงงานในภาคเกษตรที่จบการศึกษาในระดับเดียวกัน แต่ในปี 2011 ตัวเลขดังกล่าวกลับเหลือเพียง 90% เท่านั้น ซึ่งในปัจจุบัน wage premium ดังกล่าวได้เพิ่มขึ้นเล็กน้อย เป็นผลจากการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ 300 บาท (รูปที่ 6) ผลตอบแทนโดยเปรียบเทียบของการทำงานนอกภาคเกษตรที่ลดลงค่อนข้างมากนี้เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้แรงงานระดับล่างไหลกลับสู่ภาคเกษตร ส่งผลให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานไร้ทักษะในภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการอย่างรุนแรง

## 5 การลงทุนของไทยยังไม่ฟื้นตัว จากช่วงก่อนวิกฤตการเงินปี 1997

การลงทุนที่แท้จริง

ดัชนี: 1996=100

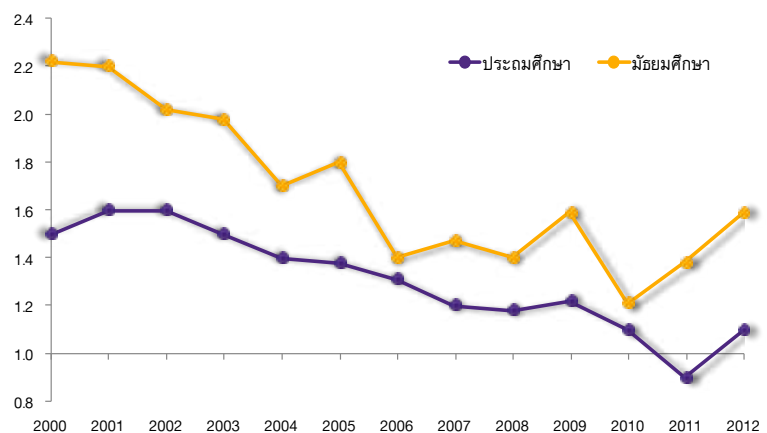


ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ World Bank.

## 6 ผลตอบแทนโดยเปรียบเทียบของการทำงาน นอกภาคเกษตรลดลงค่อนข้างมาก

ค่าจ้างแรงงานนอกภาคเกษตรต่อแรงงานในภาคเกษตรแยกตามระดับการศึกษา

หน่วย: จำนวนเท่า



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ NSO และ Dilaka and Chucherd (2013)

3. กัษะแรงแงงานทักไม่สอดคล่องกับความต้องการของธุรกิจ จากการสัฒนภาพพู่ประกอบการธุรกิจ ประกอบกับตัวชี้วัดต่างๆ ในตลาดแรงแงงานบ่งชี้ถึงควาญไม่สอดคล่องระหว่งกัษะที่นายจ้างต้องการในตลาดแรงแงงานกับกัษะของบัณฑิตจากระบบการศึกษาของไทยตัวชี้วัดเหล่านี้ได้แก่

- แรงแงานระดับปริญญาตรีขึ้นไปเข้าสู่การทำงานนอกระบบมากขึ้นตั้งแตปี 2004<sup>1</sup> โดยสัดส่วนของแรงแงานปริญญาตรีที่อยู่นอกระบบเพิ่มขึ้นจากราว 21% ในปี 2004 ไปอยู่ที่ 27% ในปัจจุบัน ทั้งนี้กว่า 50% ของแรงแงานดังกล่าวอยู่ในธุรกิจที่เกี่ยวกับการค้าขายและร้านอาหาร การเข้าสู่การทำงานนอกระบบของแรงแงานระดับปริญญาตรีนี้สะท้อนให้เห็นว่า ค่าตอบแทนในระบบนั้นไม่สามารถแข่งขันกับค่าตอบแทนจากการทำงานนอกระบบได้ (รูปที่ 7)

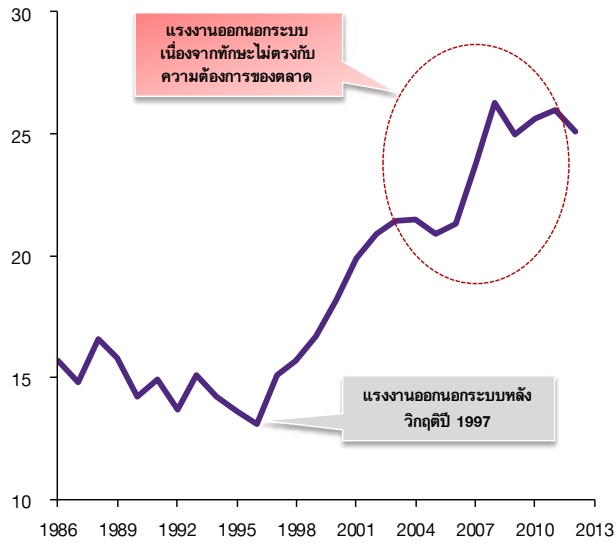
- ภาคธุรกิจไทยใช้เวลาค่อนข้างมากกว่าประเทศอื่นๆ ในการคัดเลือกผู้สมัครระดับผู้ชำนาญการ

เวลาที่ใช้ในการคัดเลือกผู้สมัครเข้าทำงานถือเป็นตัวชี้วัดมาตรฐานที่แสดงความยากง่ายในการจับคู่ระหว่งความต้องการของนายจ้างกับคุณลักษณะของแรงแงานในตลาด การสำรวจของธนาคารโลก (World Bank) พบว่านายจ้างไทยใช้เวลาในการคัดเลือกผู้สมัครระดับผู้ชำนาญการถึงประมาณ 7 สัปดาห์ นานกว่าประเทศอื่นๆ เช่น มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ ที่ใช้เวลาประมาณ 5-6 สัปดาห์ ผลสำรวจนี้ค่อนข้างสอดคล้องกับที่ผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ ให้สัมภาษณ์กับอีไอซีว่า การรับสมัครลูกจ้างระดับปริญญาตรีนั้นมักต้องใช้เวลาในการคัดกรองผู้สมัครให้ได้ตรงกับความต้องการของนายจ้าง และจะใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 8-10 สัปดาห์ ซึ่งค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับเวลามาตรฐานสำหรับการแจ้งลาออกจกัที่ทำงานเก๋าคือ 4 สัปดาห์ (รูปที่ 8)

## 7 แรงแงานที่จบปริญญาตรีขึ้นไปเข้าสู่การทำงานนอกระบบมากขึ้นตั้งแต่ปี 2004

สัดส่วนของแรงแงานในภาคการทำงานนอกระบบ

หน่วย: % แรงแงานที่จบปริญญาตรีขึ้นไป

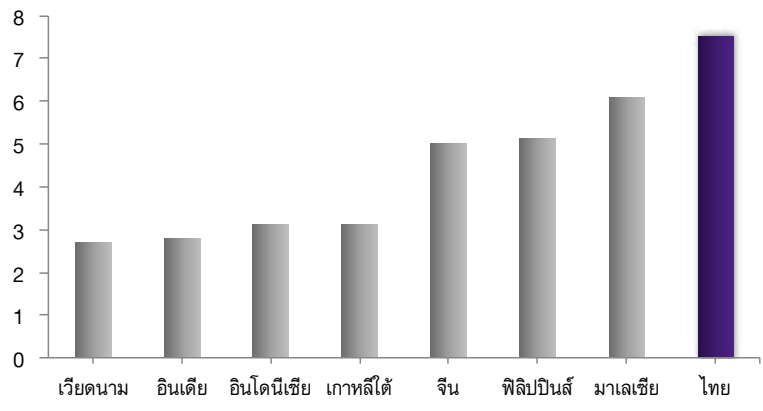


หมายเหตุ: แรงแงานนอกระบบประกอบด้วย self-employed, unpaid family workers และธุรกิจที่มีลูกจ้าง <= 5 คน  
ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ LFS และ WEF

## 8 ธุรกิจไทยใช้เวลาเฉลี่ย 8-10 สัปดาห์ในการคัดเลือกผู้สมัครระดับผู้ชำนาญการ

เวลาเฉลี่ยในการคัดเลือกผู้สมัครระดับ Professional

หน่วย: สัปดาห์



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ EIC survey, World Bank

<sup>1</sup> แรงแงานนอกระบบ ประกอบด้วย 1) แรงแงานที่ทำงานของตัวเอง (Self-employed workers) 2) แรงแงานที่ทำงานในครอบครัวและไม่ได้รับค่าจ้าง (Unpaid family workers) และ 3) แรงแงานในกิจการขนาดเล็ก (มีแรงแงานทั้งหมดไม่เกิน 5 คน)

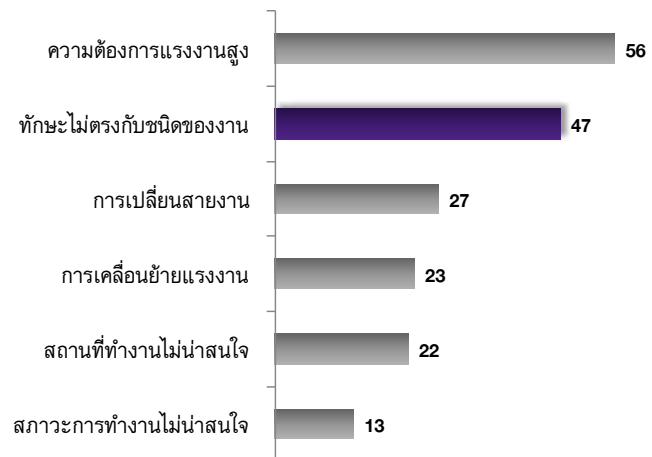
• การสำรวจธุรกิจโดยอีไอซีบ่งชี้ว่า ความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะของแรงงาน กับทักษะที่นายจ้างต้องการเป็นหนึ่งในสาเหตุหลักของการขาดแคลนแรงงาน จากการสำรวจ 47% ของธุรกิจทั้งหมดระบุว่าประเด็นดังกล่าว เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ไม่สามารถหาแรงงาน ได้ภายใน 3 เดือน (รูปที่ 9)



## 9 47% ของธุรกิจระบุว่า ความไม่สอดคล้องระหว่างทักษะของแรงงานเป็นสาเหตุหลักของการขาดแคลนแรงงาน

คำถามสำรวจ: อะไรเป็นสาเหตุของการขาดแคลนแรงงาน?

หน่วย: % จากบริษัททั้งหมด



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ EIC survey

อีไอซีมองว่าปัญหาทักษะของแรงงานไม่ตรงกับความต้องการของตลาดนี้เกิดจากอุปสรรคที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

### 3.1 คุณภาพของแรงงานที่

#### ต่ำกว่าความคาดหวังของนายจ้าง

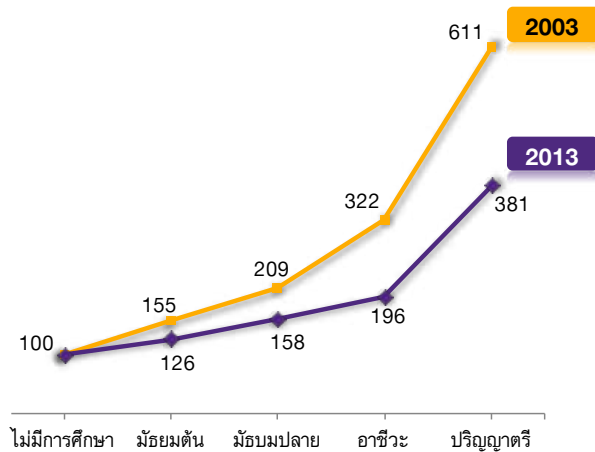
**คุณภาพของบัณฑิตจบระดับอุดมศึกษาของไทยลดลงอย่างมาก** เห็นได้จากการลดลงของผลตอบแทนสำหรับแรงงานกลุ่มนี้ โดยส่วนต่างระหว่างค่าจ้างของแรงงานปริญญาตรีกับระดับการศึกษาอื่นๆ (University Salary Premium) ลดลงถึง 40% ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา ในปี 2003 ผู้จบปริญญาตรีเคยได้รับผลตอบแทนที่สูงกว่าผู้ไม่มีการศึกษาถึง 6 เท่า แต่ในปัจจุบันส่วนต่างนี้ลดลงมาเหลือเพียงไม่ถึง 4 เท่า (รูปที่ 10)

**การจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันโดย World Economic Forum ก็ชี้ว่าคุณภาพของการศึกษาในมหาวิทยาลัยของไทยด้อยกว่าประเทศคู่แข่งค่อนข้างมาก** โดยในปี 2014 เมื่อพิจารณาอันดับที่ได้ในด้านคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยโดยรวม พบว่าไทยอยู่ในอันดับที่ 87 ซึ่งด้อยกว่าทั้งมาเลเซีย อินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์ นอกจากนี้ อันดับในด้านคุณภาพการสอนคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ก็เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (รูปที่ 10)

## 10 คุณภาพของการศึกษาระดับปริญญาตรีของไทยลดลงในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา

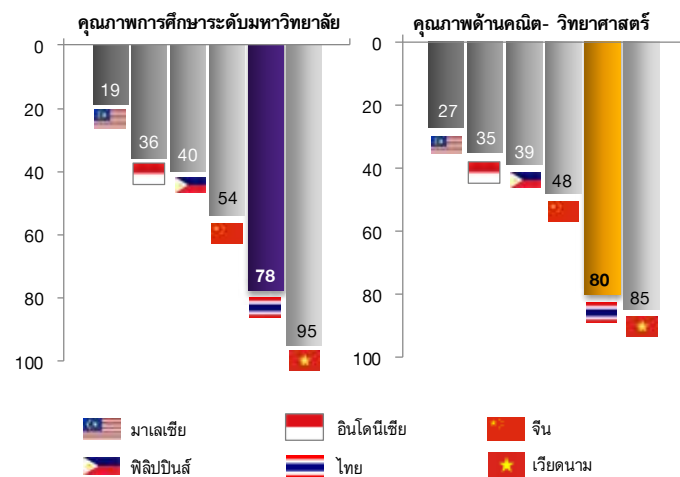
ค่าจ้างในแต่ละระดับการศึกษา เปรียบเทียบระหว่างปี 2003 กับ 2013

หน่วย: ดัชนี (แรงงานไม่มีการศึกษา = 100)



การจัดอันดับคุณภาพการศึกษาปี 2013 โดย World Economic Forum

หน่วย: อันดับ (ตัวเลขสูง=ความสามารถในการแข่งขันต่ำ)



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ LFS and WEF

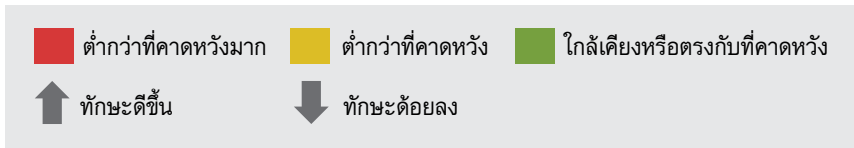
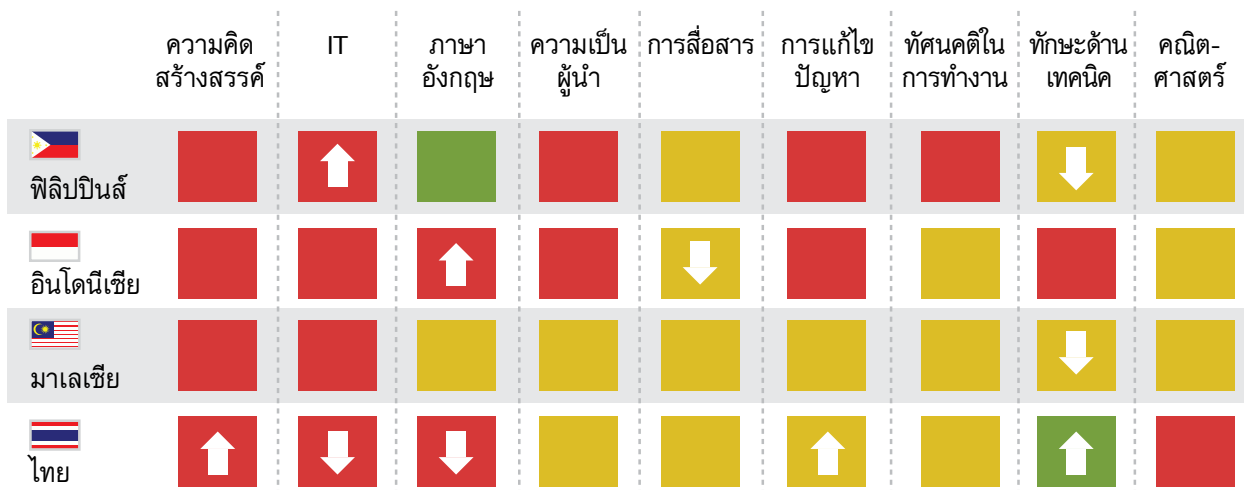


เมื่อพิจารณาถึงทักษะในด้านต่างๆ ของแรงงาน ก็พบว่ามิตักษะอีกหลายด้านของแรงงานระดับผู้ชำนาญการที่ยังถือว่าด้อยกว่าระดับที่นายจ้างต้องการ การสำรวจโดยธนาคารโลกในปี 2007 พบว่า แรงงานผู้ชำนาญการของไทยมีทักษะต่ำเป็นกว่าความคาดหวังของนายจ้างในด้านความคิดสร้างสรรค์/การคิดค้นนวัตกรรม ด้าน IT ด้านภาษาอังกฤษ และด้านคณิตศาสตร์ โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาอังกฤษ และ IT นั้น มีแนวโน้มต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ประเทศคู่แข่งในอาเซียน เช่น มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ มีปัญหาดังกล่าวน้อยกว่ากว่าไทยมาก ดังนั้น เมื่อเปิดเสรีทางการค้าในอาเซียน หรือ AEC แล้ว แรงงานฝีมือของไทยจึงมีแนวโน้มที่จะถูกแรงงานฟิลิปปินส์ที่ใช้ภาษาอังกฤษได้ดีกว่าแย่งงานไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจที่ต้องมีการใช้ภาษาอังกฤษ เช่น ภาคโรงแรมและการท่องเที่ยว เป็นต้น (รูปที่ 11)

## 11 นายจ้างระบุว่าแรงงานไทยขาดทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์, IT, ภาษาอังกฤษ และคณิตศาสตร์

Skill Gap เปรียบเทียบระหว่างแรงงานในกลุ่ม ASEAN

หน่วย: สัปดาห์



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ World Bank

### 3.2 ความไม่สมดุลในโครงสร้งระบบการศีกษาไทยระหว่งสายสามัญกับสายอาชีพและระหว่งสาขาวิชาต่างๆ

#### มิตีที่ 1: ระหว่งสายสามัญกับสายอาชีพ

ไทยมีสัดส่วนของนักเรียน ปวส.เพียง 20% ของนักเรียนในระดับที่สูงกว่ามัธยมศึกษา (ปวส. และปริญญาตรี) ซึ่งถือว่าน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ เช่น มาเลเซีย (50%) เกาหลีใต้ (45%) และอินโดนีเซีย (30%) สัดส่วนนักเรียนในหลักสูตรอาชีวศีกษาที่ค่อนข้างน้อยนี้ ถือว่าน่ากังวลเนื่องจากเป็นที่ต้องการในตลาดแรงงาน เพราะหลักสูตรอาชีวศีกษาจะให้ทักษะพร้อมใช้ (readily employable skills) แก่นักเรียนมากกว่าผู้จบการศีกษาสายสามัญ (รูปที่ 12)

#### มิตีที่ 2: ระหว่งสาขาวิชาต่างๆ

ไทยมีสัดส่วนของนักศึกษาในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ุรกิจ และกฎหมายค่อนข้างมากถึงประมาณ 45% ของนักเรียนทั้งหมด ในขณะที่สัดส่วนนักศึกษาสาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์หรือวิทยาศาสตร์โดยรวมมีประมาณ 20% เท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ในเอเชีย จะเห็นว่าประเทศที่มีระดับการพัฒนาสูงกว่าไทย เช่น ญี่ปุ่น หรือเกาหลีใต้ มีการกระจายตัวของนักศึกษาไปในสาขาวิชาต่างๆ อย่างสมดุลงัน เกาหลีใต้มีสัดส่วนนักศึกษาวิศวกรรมศาสตร์สูงสุดที่ 27% ส่วนญี่ปุ่นมีสัดส่วนของนักศึกษาสาขาสังคมศาสตร์ ุรกิจและกฎหมายสูงสุดที่ 28% ทั้งนี้ ไม่มีสาขาวิชาใดที่มีผู้เรียนสูงมากถึง 40% เหมือนไทย (รูปที่ 12)

การที่ประเทศมีสัดส่วนนักศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ สมดุลงันนั้น จะทำให้แรงงานสามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อความต้องการจ้างงานที่แปรไปตามแนวโน้มธุรกิจได้ดีกว่าการเน้นไปในสาขาใดสาขาหนึ่ง นอกจากนี้ การที่ไทยมีสัดส่วนนักศึกษาในสาขาวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ค่อนข้างน้อยยังเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมอีกด้วย

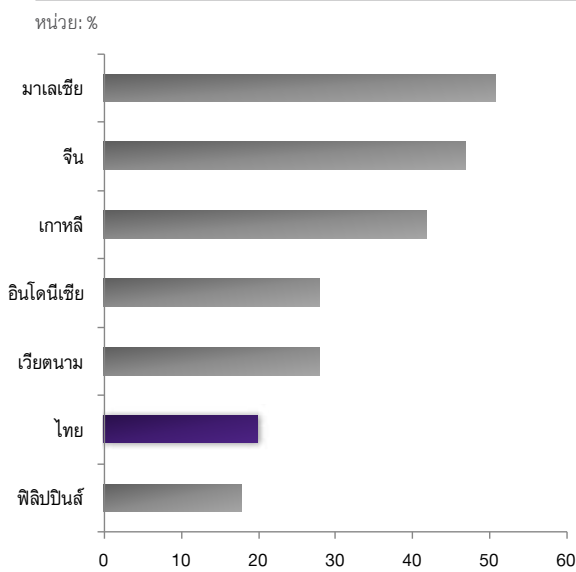


<sup>2</sup> กลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์ อาทิ มานุษยวิทยา นิเทศศาสตร์ อาชีววิทยา เศรษฐศาสตร์ ดติชนวิทยา ภาษาศาสตร์ รัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา

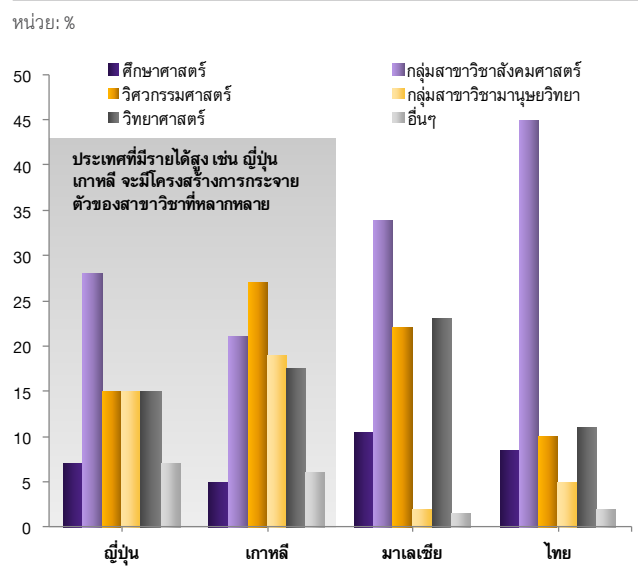
ปัญหาการขาดแคลนแรงงานจากทั้งสามปัจจัยที่กล่าวมามีความสำคัญต่อเศรษฐกิจและภาคธุรกิจ ทั้งนี้ ผลกระทบจะเกิดขึ้นต่อทั้งในภาพรวมศักยภาพการเติบโต (Growth Potential) ของประเทศ และในเชิงลึกต่อธุรกิจต่างๆ ซึ่งแต่ละธุรกิจจะได้รับผลกระทบแตกต่างกัน

## 12 ไทยมีสัดส่วนนักเรียนอาชีวศึกษาต่ำ และนักศึกษาส่วนมากกระจุกตัวอยู่ในสาขาวิชาสังคมศาสตร์ ธุรกิจและกฎหมาย

สัดส่วนนักเรียนสายอาชีพในแต่ละประเทศ



สัดส่วนการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ของแต่ละประเทศ



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของ World Bank



## 2

## เจาะลึกผลกระทบของการขาดแคลน แรงงานต่อเศรษฐกิจและภาคธุรกิจต่างๆ

ปัญหาการขาดแคลนแรงงานส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยในวงกว้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทำให้ประเทศมีศักยภาพในการเติบโตลดลงและสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน สำหรับผลกระทบต่อภาคธุรกิจต่างๆ นั้นแตกต่างกันออกไปตามลักษณะสาเหตุของปัญหาที่กล่าวไปในบทที่ 1 โดยในระยะกลางภาคก่อสร้างมีแนวโน้มประสบปัญหาการขาดแคลนในเชิงปริมาณมากที่สุดเนื่องจากต้องใช้แรงงานในปริมาณที่มาก ในขณะที่ภาคยานยนต์จะประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะตรงตามที่ต้องการสืบเนื่องมาจากโครงสร้างทางการศึกษาของไทย

## พลกรทบจากกรขดคลนรงงนต่อเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

ปัจจัยต่างๆ ที่อยู่เบื้องหลังการขาดแคลนแรงงานอันได้แก่ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การลงทุนในระดับต่ำ รวมไปถึงคุณภาพของการศึกษาที่ลดลง ล้วนส่งผลให้ศักยภาพในการเติบโตของประเทศ (Potential Growth) ลดลงอย่างเห็นได้ชัด จากประมาณ 5% ในช่วงต้นทศวรรษ 2000 มาอยู่ที่ประมาณ 3-4% ในช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมา (รูปที่ 13) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าผลกระทบไม่ได้จำกัดอยู่เพียงว่านายจ้างจะหาแรงงานได้ยากขึ้น แต่จะแผ่กระจายไปถึงทุกภาคส่วนในเศรษฐกิจไทย

### 13 ศักยภาพในการเติบโตของประเทศลดลง

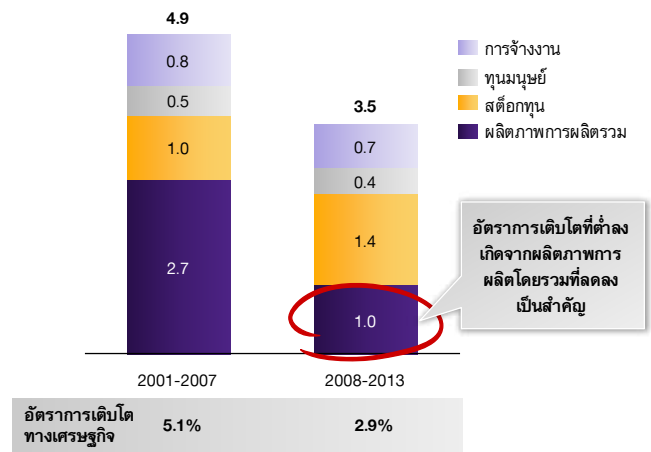
องค์ประกอบของผลผลิตตามศักยภาพการผลิต (ฝั่งอุปทาน)

หน่วย: %



เศรษฐกิจไทยเริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างอย่างมีนัย

หน่วย: %การเติบโตตามศักยภาพการผลิต



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของสภาพัฒน์, ผลสำรวจภาวะแรงงาน และ Barro-Lee dataset

การแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานจะช่วยยกระดับศักยภาพการเติบโตของประเทศ การขาดแคลนแรงงานไม่ได้เกิดจากปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรเท่านั้น แต่ยังเกิดจากปัจจัยที่ควบคุมได้ เช่น การลงทุนและการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการมุ่งแก้ไขปัญหาที่ต้นเหตุเหล่านี้จะช่วยบรรเทาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการขาดแคลนแรงงาน ทั้งยังช่วยยกระดับศักยภาพการเติบโตของประเทศไปพร้อมกันด้วย

<sup>3</sup>ในการวิเคราะห์ศักยภาพการขยายตัวของเศรษฐกิจ (Potential Growth) นั้น นักเศรษฐศาสตร์จะพิจารณาถึงปัจจัยการผลิตต่างๆ ในด้านอุปทาน ดังนี้ 1) กำลังแรงงาน ซึ่งสะท้อนอัตราการเติบโตของประชากรในวัยทำงานและอัตราการว่างงาน 2) ระดับการศึกษาโดยรวมของแรงงาน (Human capital augmented factor) 3) การสะสมทุน ซึ่งเป็นผลจากการลงทุนต่างๆ ของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และ 4) ผลิตภาพ (Total Factor Productivity: TFP) ซึ่งสะท้อนประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรการผลิตต่างๆ



## ปัญหาการขาดแคลนแรงงานในภาคธุรกิจต่างๆ

เนื่องจากการขาดแคลนแรงงานมีสาเหตุหลายประการ ลักษณะปัญหาที่จะกระทบไปยังภาคธุรกิจต่างๆ จึงแตกต่างกันออกไป อีไอซีได้วิเคราะห์ความแตกต่างนี้โดยพิจารณาถึงลักษณะของปัญหาทุกแง่มุมทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ จนได้พบว่าในระยะกลาง ภาคก่อสร้างมีแนวโน้มประสบปัญหาการขาดแคลนในเชิงปริมาณมากที่สุด ในขณะที่ภาคยานยนต์จะประสบปัญหาเชิงคุณภาพมากกว่า จากการพึ่งพาแรงงานสายวิชาชีพรวมทั้งแรงงานในภาควิทยาศาสตร์และวิศวกรรมศาสตร์ ซึ่งต่างก็เป็นแรงงานที่มีอัตราการผลิตจากภาคการศึกษาน้อย ส่วนภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้ามีโอกาสจะประสบปัญหาทั้งสองด้านในขอบเขตที่กว้างเช่นกัน

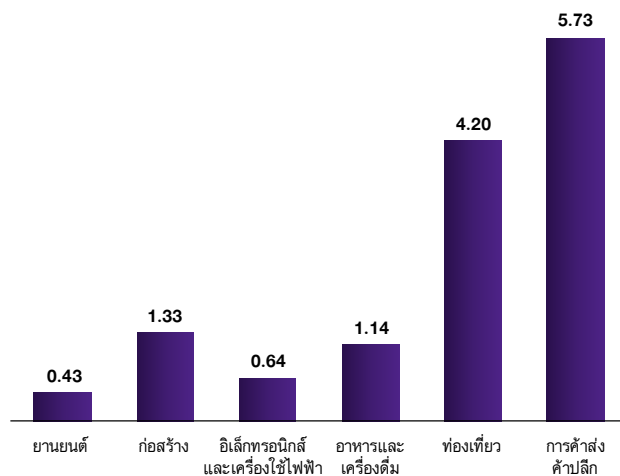
ในการศึกษานี้ อีไอซีพิจารณาจาก 6 ภาคธุรกิจที่สำคัญ ได้แก่ ยานยนต์, ก่อสร้าง, อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า, อาหารและเครื่องดื่ม, ท่องเที่ยว, และการค้าส่งค้าปลีก ภาคธุรกิจเหล่านี้มีการจ้างงาน 56% ของแรงงานไทยทั้งหมดที่อยู่นอกภาคเกษตร โดยมีการจ้างงานรวมถึง 13.5 ล้านคนในปี 2013 (รูปที่ 14) ในแง่ความสำคัญต่อเศรษฐกิจ ภาคธุรกิจเหล่านี้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของเศรษฐกิจไทย โดยมีกิจกรรมทางเศรษฐกิจรวมกันถึง 35% ของ GDP (รูปที่ 15) และได้สร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ (Contribution to GDP Growth) กว่า 80% ของการเติบโตในช่วงปี 2008-2012

### 14 6 ภาคธุรกิจในการศึกษา มีการจ้างงาน 56% ของแรงงานทั้งหมดที่อยู่นอกภาคเกษตร



การจ้างงานแบ่งตามอุตสาหกรรม ปี 2013

หน่วย: ล้านคน

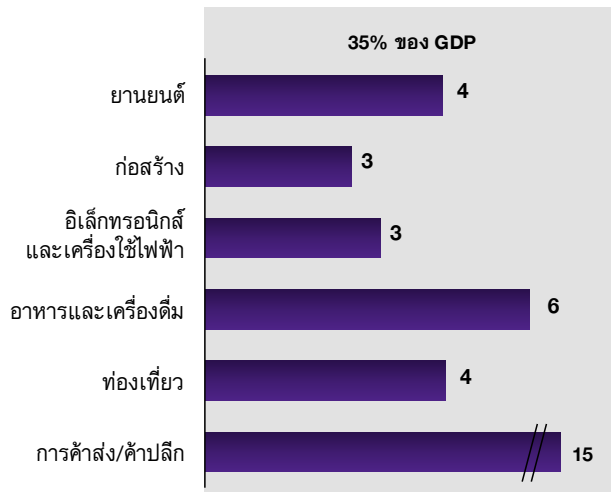


ภาคธุรกิจเหล่านี้มีการจ้างงาน 56% ของแรงงานไทยทั้งหมดที่อยู่นอกภาคเกษตร โดยมีการจ้างงานรวมถึง 13.5 ล้านคน

## 15 6 ภาคธุรกิจในการศึกษานี้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญของเศรษฐกิจไทย

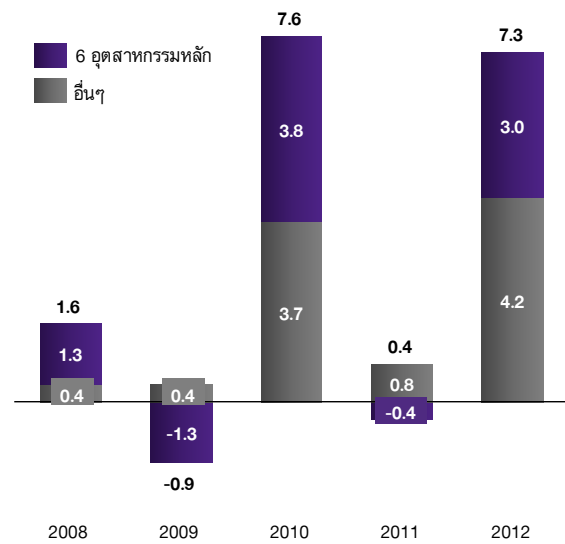
6 อุตสาหกรรมนี้รวมเป็น 35% ของ GDP...

หน่วย: % ของ GDP ปี 2012



...และยังคิดเป็นกว่า 80% ของการเติบโตทางเศรษฐกิจใน 5 ปีที่ผ่านมา

หน่วย: Percentage point



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของสภาพัฒน์

ไอโอซีขอสะท้อนถึงปัญหาและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงานไทยที่จะส่งผลกระทบต่อแต่ละภาคธุรกิจ เพื่อเป็นข้อมูลสำคัญให้ภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องใช้ประกอบการตัดสินใจวางแผนรับมือปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ทั้งในเชิงปริมาณซึ่งมุ่งเน้นที่จำนวนแรงงาน และในเชิงคุณภาพซึ่งมุ่งจำแนกแรงงานตามทักษะตลอดจนคัดกรองผู้สมัครให้มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการของตลาด

## ① การขาดแคลนแรงงานในเชิงปริมาณ

แนวโน้มตลาดแรงงานที่สำคัญอย่างหนึ่งคือการขยายตัวของประชากรในวัยทำงานลดลงอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้อัตราส่วนการพึ่งพาของประชากรสูงวัยและเด็กต่อแรงงานเพิ่มขึ้น ดังที่กล่าวไปแล้วข้างต้นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการขาดแคลนแรงงานอย่างหนึ่งคือการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไทย การเปลี่ยนแปลงของกำลังแรงงานไทยในเชิงปริมาณนี้จะมีผลกระทบต่อธุรกิจที่เน้นการใช้แรงงานมากกว่าเครื่องจักรและเทคโนโลยี หรือที่มีสัดส่วนการใช้แรงงานต่อสินค้าทุนสูงเป็นพิเศษ (labor intensive) เช่น อุตสาหกรรมก่อสร้างและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว



ความรุนแรงของปัญหาในแต่ละภาคธุรกิจในอนาคตจะขึ้นอยู่กับความเร็วในการขยายตัวของภาคธุรกิจนั้นๆ รวมถึงความสามารถในการลงทุนเพื่อลดการพึ่งพาแรงงาน อีไอซีได้ประเมินขอบเขตผลกระทบจากการขาดแคลนแรงงาน โดยพิจารณาจากประมาณการขยายตัวของแต่ละภาคธุรกิจในอีก 5 ปีข้างหน้า ในฐานะที่เป็นตัวบ่งชี้ความต้องการปัจจัยการผลิตหรือความต้องการแรงงานที่เพิ่มขึ้น ซึ่งความต้องการนี้จะชดเชยได้ด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่แรงงานที่มีอยู่เดิมให้ได้ผลผลิตมากขึ้นด้วยปริมาณแรงงานที่เท่าเดิม หรือที่เรียกว่าผลิตภาพแรงงาน (labor productivity) ซึ่งรูปที่ 16 แสดงให้เห็นถึงประมาณการเติบโตของทั้งหกภาคธุรกิจข้างต้น โดยใน 5 ปีข้างหน้า โดยภาคก่อสร้างจะเติบโตสูงสุดที่ 27% ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานของภาครัฐที่มีมูลค่ารวมถึง 2.4 ล้านล้านบาท ส่วนภาคธุรกิจค้าส่งค้าปลีก ภาคการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมยานยนต์ ก็มีประมาณการเติบโตที่เข้มแข็งเช่นกัน อุตสาหกรรมเหล่านี้จะมีความต้องการแรงงานเพิ่มขึ้นเป็นสัดส่วนตามการเติบโตของอุตสาหกรรมนั้นๆ

## 16 ประมาณการเติบโต ของภาคธุรกิจหลักทั้ง 6

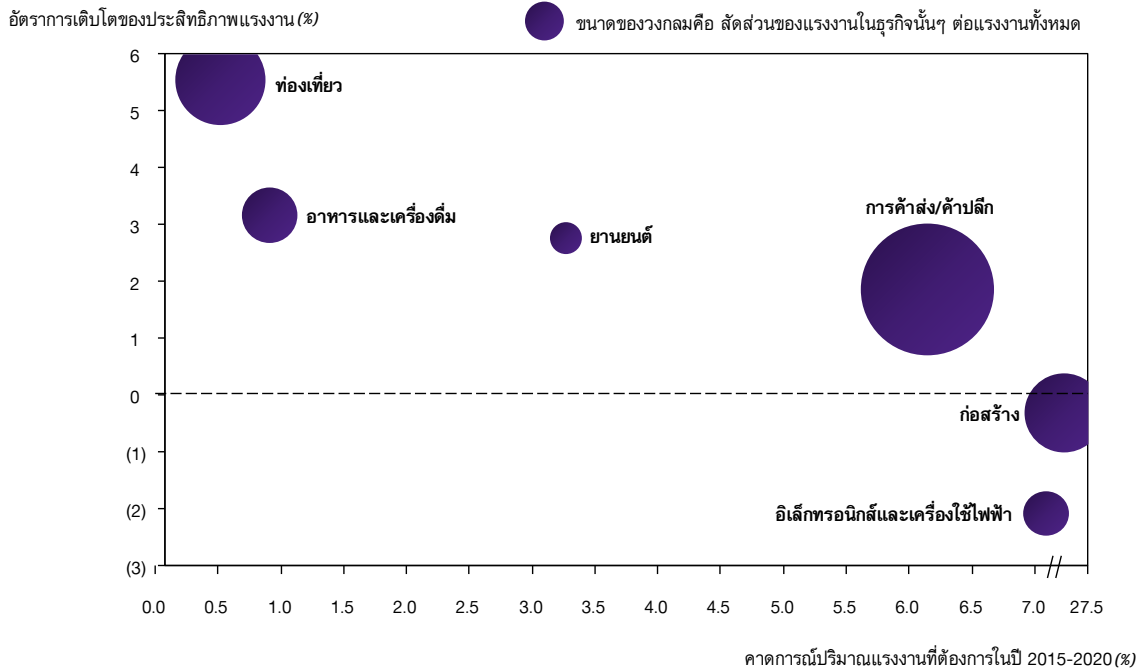
	% of GDP in 2012	Revenue growth 2008-2012	Growth projection 2014-2020
 ยานยนต์	4%	4%	6%
 ก่อสร้าง	3%	3%	27%
 อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า	3%	-3%	5%
 อาหารและเครื่องดื่ม	6%	3%	4%
 ท่องเที่ยว	4%	6%	6%
 การค้าส่ง/ค้าปลีก	15%	2%	8%

ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากผลการสำรวจภาวะแรงงาน

**ภาคก่อสร้างกับภาคอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้ามีแนวโน้มประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงานรุนแรงมากที่สุด ส่วนหนึ่งเกิดจากผลิตภาพแรงงานที่ถดถอย**

นอกจากแต่ละภาคธุรกิจจะมีความต้องการแรงงานตามสัดส่วนการขยายตัวของธุรกิจแล้ว อีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณา คือ แนวโน้มการพัฒนาประสิทธิภาพแรงงาน (labor productivity) โดยประมาณการความต้องการแรงงานในอนาคต และแนวโน้มการเติบโตของผลิตภาพแรงงานในภาคธุรกิจทั้งหก (รูปที่ 17) พบว่าภาคธุรกิจจะได้รับผลกระทบจากการขาดแคลนแรงงานเชิงปริมาณมากที่สุด ได้แก่ ภาคก่อสร้าง อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งต่างก็มีการขยายตัวของความต้องการแรงงานสูง ในขณะที่ผลิตภาพแรงงานกลับถดถอยลงในช่วงที่ผ่านมา ฉะนั้นหากเร่งลงทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตที่หายไป ก็จะต้องขยายธุรกิจด้วยการเพิ่มปริมาณแรงงานที่นับวันจะหาได้ยากขึ้นเรื่อยๆ ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ส่วนธุรกิจค้าส่งค้าปลีกซึ่งมีขนาดการจ้างงานใหญ่ที่สุดถึง 17% ของแรงงานนอกภาคการเกษตรในประเทศนั้น แม้ว่าจะมีประมาณการเติบโตสูงกว่าภาคอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า แต่เนื่องจากการพัฒนาประสิทธิภาพแรงงานที่ดีกว่า จึงช่วยบรรเทาผลกระทบของการขาดแคลนแรงงานลงได้ เช่นเดียวกับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวซึ่งมีประมาณการเติบโตที่สูงควบคู่ไปกับแนวโน้มการเพิ่มผลิตภาพแรงงานที่ค่อนข้างดี ผลิตภาพที่เพิ่มขึ้นจึงช่วยชดเชยปริมาณแรงงานที่ต้องการเพิ่มขึ้นได้

## 17 ภาคก่อสร้างและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์จะประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานเชิงปริมาณมากที่สุด



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของธปท. และแหล่งข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ

## ๒ การขาดแคลนแรงงาน ในเชิงคุณภาพ: จำแนกตาม ประเภททักษะ:

นอกเหนือจากปริมาณความต้องการแรงงานที่เพิ่มมากขึ้นในอุตสาหกรรมต่างๆ แล้ว การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะเฉพาะก็ทำให้เกิดปัญหาได้เช่นกัน อีไอซีวิเคราะห์ผลกระทบในแต่ละอุตสาหกรรมโดยจำแนกความต้องการแรงงานตามทักษะ แล้วใช้ระดับการศึกษาเป็นตัวชี้วัดแนวโน้มในตลาดแรงงานที่จะส่งผลกระทบต่อเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการวิเคราะห์พบว่า

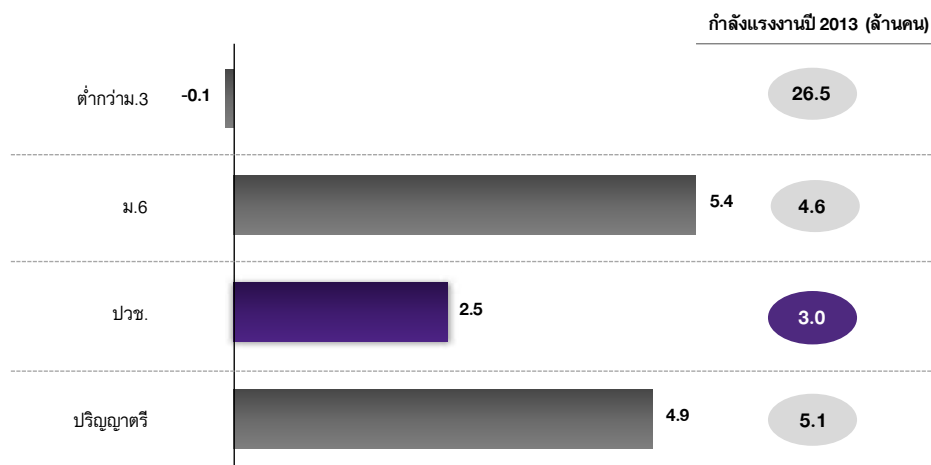


1.แรงงานไทยโดยรวมมีการศึกษามากขึ้น แต่แรงงานอาชีวศึกษาขยายตัวต่ำกว่ากลุ่มอื่นๆ อย่างชัดเจน เศรษฐกิจไทยมีลักษณะโครงสร้างพึ่งพาการส่งออกของสินค้าอุตสาหกรรมขนาดใหญ่อย่างรถยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ทำให้มีความต้องการแรงงานที่มีทักษะปานกลางจำนวนมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานสายวิชาชีพในการดำเนินการผลิต แต่ที่ผ่านมา โครงสร้างการศึกษาและค่านิยมของสังคมไทยกลับให้ความสำคัญกับระบบการศึกษาสายสามัญมากกว่า จนเกิดความไม่สมดุลกับความต้องการในตลาดแรงงาน โดยจะเห็นได้ว่าอัตราการเติบโตของกำลังแรงงานอาชีวศึกษาคิดเป็นเพียงครึ่งหนึ่งของการเติบโตของแรงงานที่จบปริญญาตรีและมัธยมปลาย (รูปที่ 18)

## 18 การผลิตแรงงานจากภาคการศึกษาที่เน้นสายสามัญมากกว่า ทำให้ขาดแคลนแรงงานสายอาชีพ

อัตราการเติบโตของปริมาณแรงงานจำแนกตามวุฒิการศึกษาปี 2002-2013

หน่วย: CAGR (%)



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของผลสำรวจภาวะแรงงาน



## ลักษณะปัญหาการขาดแคลนแรงงานเชิงคุณภาพแตกต่างกันไปตามอุตสาหกรรม โดยอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า รวมทั้งภาคธุรกิจค้าส่งค้าปลีกจะขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะปานกลางถึงทักษะสูงและแรงงานสายอาชีพ

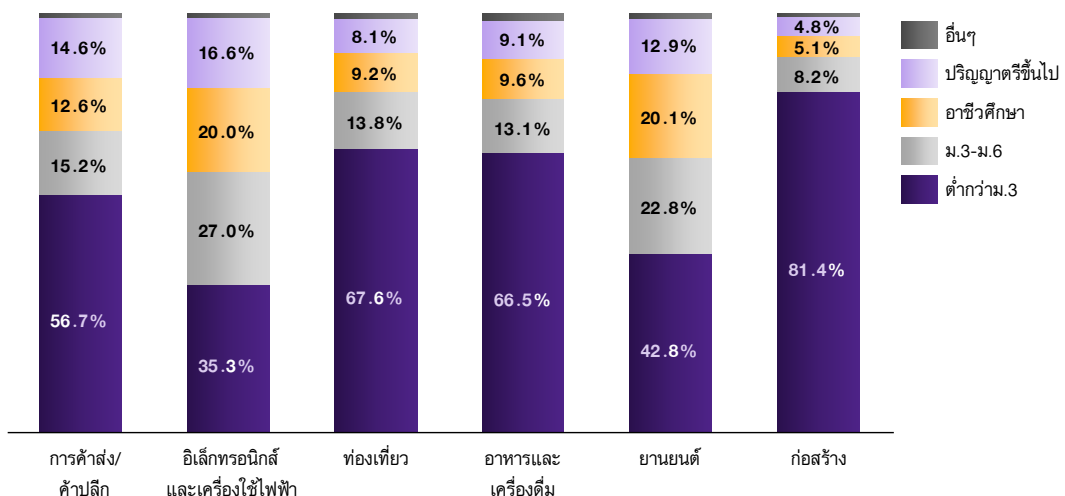
เมื่อพิจารณาโครงสร้างความต้องการแรงงานจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าภาคก่อสร้างซึ่งจะมีความต้องการแรงงานมากที่สุดในอีก 5 ปีข้างหน้า โดยจะเน้นแรงงานไร้ทักษะมากถึง 80% ของการจ้างงาน (รูปที่ 19) ในระยะสั้น แรงงานในส่วนนี้อาจทดแทนได้ด้วยแรงงานเพื่อนบ้าน เช่น กัมพูชา เมียนมาร์ และลาว ซึ่งก็ไหลเข้ามาเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน แต่ในระยะยาวเมื่อประเทศเหล่านี้มีการพัฒนามากขึ้นและเกิดการสร้างงานในประเทศ ก็อาจทำให้เกิดสถานะแรงงานไหลออก ซึ่งหากเกิดขึ้นอย่างกะทันหันก็อาจสร้างความเสียหายให้แก่ธุรกิจที่พึ่งพาแรงงานต่างชาติมากเกินไป เช่น กรณีการเดินทางกลับประเทศอย่างฉับพลันของชาวกัมพูชาจากข่าวการขึ้นทะเบียนแรงงานผิดกฎหมาย เป็นต้น ส่วนภาคการท่องเที่ยว รวมถึงอุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่มก็จะประสบปัญหาที่คล้ายกับภาคก่อสร้าง เนื่องจากมีโครงสร้างความต้องการแรงงานที่เน้นแรงงานไร้ทักษะ แต่จะรุนแรงน้อยกว่าเนื่องจากการพัฒนาผลิตภาพแรงงานที่ดีกว่า

ในทางกลับกัน อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนภาคธุรกิจค้าส่งค้าปลีก มีความต้องการแรงงานไร้ทักษะในปริมาณที่น้อยกว่าอุตสาหกรรมอื่นๆ ข้างต้น ความต้องการแรงงานทักษะปานกลางโดยเฉพาะอย่างยิ่งสายวิชาชีพที่มีอัตราการสร้างงานต่ำจึงเป็นประเด็นที่น่ากังวลสำหรับภาคธุรกิจเหล่านี้ เนื่องจากแรงงานประเภทนี้ไม่สามารถทดแทนด้วยแรงงานต่างชาติได้ทันที ทั้งยังต้องใช้เวลาในการพัฒนาทักษะก่อนที่จะเริ่มทำงานได้

## 19 ความต้องการแรงงานของอุตสาหกรรมต่างๆ จำแนกตามวุฒิการศึกษาของแรงงาน

สัดส่วนการจ้างงานในแต่ละอุตสาหกรรมจำแนกตามวุฒิการศึกษา

หน่วย: % ของการจ้างงานทั้งหมด



ที่มา: การวิเคราะห์โดยไอซีอีจากข้อมูลของผลสำรวจภาวะแรงงานปี 2013

## BOX: โครงการฝึกงานแบบเยอรมัน...ต้นแบบการแก้ไขปัญหาระบบการศึกษามีทักษะไม่ตรงความต้องการ

รูปแบบการพัฒนาของไทยมีความคล้ายคลึงกันมากกับของเยอรมนีและญี่ปุ่นนั่นคือ มีการเปลี่ยนแปลงจากประเทศเกษตรกรรมมาเป็นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก โดยเน้นที่การส่งออกยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้า การขยายอุตสาหกรรมเหล่านี้จึงจำเป็นต้องใช้แรงงานทักษะปานกลางถึงสูงเป็นจำนวนมาก

แม้ว่าจะมีโครงสร้างอุตสาหกรรมคล้ายคลึงกับเยอรมนีและญี่ปุ่น แต่ไทยกลับยึดถือระบบการศึกษาของอังกฤษและสหรัฐอเมริกาซึ่งมุ่งเน้นไปที่การศึกษาด้านศิลปศาสตร์ที่พัฒนาความรู้ทั่วไปมากกว่าที่จะพัฒนาทักษะเฉพาะสำหรับงาน สังคมไทยจึงมีค่านิยมว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมีเกียรติและเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคมมากกว่าสายอาชีพระบบการศึกษานี้มีข้อดีเรื่องความยืดหยุ่นแต่เมื่อไม่สมดุลกับอุปทานด้านกำลังแรงงานก็ก่อให้เกิดปัญหาด้านทักษะที่ไม่ตรงกับงาน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมหลัก

เมื่อตระหนักถึงปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่กำลังจะเกิดขึ้นก็ถึงเวลาที่ไทยจะต้องปรับอุปทานกับอุปสงค์ด้านแรงงานให้สอดคล้องกันโดยให้ความสำคัญกับสถาบันอาชีวศึกษามากขึ้น ต้นแบบหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามคือระบบการศึกษาระบบทวิภาคี (dual-educational system) ที่เยอรมนีนำมาใช้ โดยมุ่งเน้นการฝึกอบรมซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างมากกว่าช่วยลดการจ้างงานเยาวชนและช่วยแก้ไขปัญหาระบบการขาดแคลนแรงงานฝีมือในเยอรมนีได้ ระบบการศึกษาดังกล่าวนี้ออกแบบให้นักศึกษาต้องเข้ารับการฝึกงานในบริษัทนอกเหนือไปจากการเรียนสายอาชีพในโรงเรียน ในเยอรมนี ผู้เรียนเกือบ 60% จะลงทะเบียนเข้าโครงการฝึกงานในสาขาต่างๆ อย่างหลากหลาย เช่น วิศวกรรม IT การธนาคาร และการบริการ โครงการฝึกงานส่วนใหญ่มีการร่วมมือกันเป็นอย่างดีกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยจะมีมาตรฐานอย่างสูงเพื่อรักษาคุณภาพไว้ ยิ่งไปกว่านั้นในหลายๆ กรณี นักศึกษาจะสามารถหมุนเวียนไปฝึกงานกับผู้ประกอบการรายต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ เพื่อไม่ให้เกิดอคติจากการฝึกงานกับผู้ประกอบการเพียงรายเดียว ทั้งยังสามารถแบ่งเวลาไปฝึกอบรมในองค์กรที่มีการควบคุมจากส่วนกลางมากขึ้น เช่น สหภาพแรงงาน<sup>6</sup> นโยบายลักษณะนี้จะช่วยให้นักศึกษาได้เรียนรู้การทำงานจริงจากกลุ่มธุรกิจซึ่งจะเป็นการบรรเทาปัญหาการขาดแคลนแรงงานอันเนื่องมาจากการมีทักษะไม่ตรงกับงาน และช่วยให้การเคลื่อนย้ายจากโรงเรียนเข้าสู่ตลาดงานเป็นไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น

ปัจจุบัน บริษัทข้ามชาติในไทยที่มาจากเยอรมันและญี่ปุ่นต่างก็หันมาดำเนินการตามโมเดลข้างต้น โดยผู้ประกอบการจำนวนมาก เช่น เมอร์เซเดส-เบนซ์ บีเอ็มดับเบิลยู และเด็ชท์จากญี่ปุ่น จัดให้มีโครงการฝึกงานสำหรับเยาวชน โครงการเหล่านี้จะออกแบบหลักสูตรสองปีสำหรับนักศึกษาสายอาชีพให้ได้ปฏิบัติงานจริงในโรงงานและศูนย์ฝึกอบรมของผู้ประกอบการนอกเหนือไปจากกิจกรรมปกติในห้องเรียน นักศึกษาจะได้รับทั้งทุนการศึกษาเต็มรูปแบบ เงินเดือนตามค่าแรงขั้นต่ำ และสวัสดิการของพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้น ยังจะได้รับข้อเสนอให้ร่วมงานกับบริษัทเมื่อผ่านการฝึกงานแล้วอีกด้วย อีไอเอ็มมองว่าเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปัญหานี้และควรจะนำไปใช้เป็นต้นแบบสำหรับอุตสาหกรรมอื่นๆ

<sup>4</sup> Lerman, Robert. (2013). Skill Development in Middle Level Occupations: The Role of Apprenticeship Training. Institute for the Study of Labor (IZA) Policy Paper No. 61.

<sup>5</sup> Kahlenberg, Christoph, and Alexander Spermann. (2012). How could Germany escape the demographic trap? Institute for the Study of Labor (IZA) Policy Paper No. 48.

<sup>6</sup> Dribbusch, Heiner, and Peter Birke. (2012). Trade Unions in Germany. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung 2012.

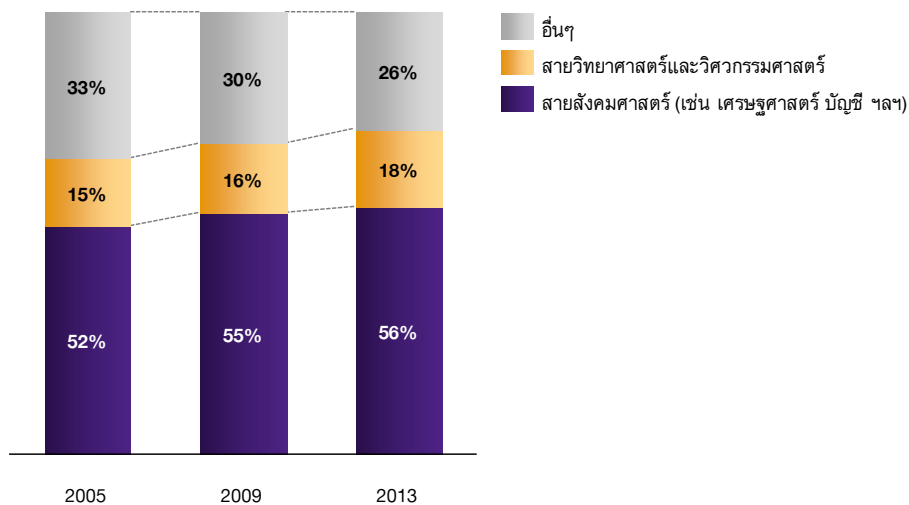
## 2. แรงงานระดับอุดมศึกษาค่อนข้างกระจุกตัวในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์และอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะตรงตามที่ต้องการ

ในประเทศไทยแรงงานทักษะสูงที่มีวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้นไปในกลุ่มสาขาวิชาสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มีสัดส่วนมากกว่ากลุ่มสาขาวิชาวิทยาศาสตร์และวิศวกรรม (รูปที่ 20) ความไม่สมดุลกันนี้ทำให้ภาคยานยนต์ และภาคเครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมส่งออกหลักของไทยต้องเผชิญกับข้อจำกัดในการเติบโต ขาดความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้าง และกำลังจะประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานอย่างรุนแรงจากการผลิตบัณฑิตที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของภาคธุรกิจ (รูปที่ 21)

## 20 สัดส่วนแรงงานที่มีวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาขึ้นไป จำแนกตามสายวิชา

สัดส่วนแรงงานระดับปริญญาตรีจำแนกตามสายวิชา

หน่วย: % ของแรงงานระดับปริญญาตรีทั้งหมด



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของแบบสำรวจแรงงานแห่งชาติ



## 3

## นำเสนอกลยุทธ์เพื่อรับมือกับ ภาวะการขาดแคลนแรงงาน

เพื่อลดผลกระทบของการขาดแคลนแรงงานในประเทศ ต่อธุรกิจต่างๆ ที่ระบุไว้โดยละเอียดในบทที่ 2 อีไอซีจึงขอนำเสนอ 3 กลยุทธ์ตั้งต้นในการจัดการภาวะการขาดแคลนแรงงาน ได้แก่

- 1) ปรับปรุงวิธีการสรรหา โดยปรับปรุงเครือข่ายและกระบวนการสรรหาให้ดีขึ้น เพิ่มกำลังแรงงานต่างชาติ รวมทั้งเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- 2) เพิ่มผลิตภาพแรงงาน โดยเพิ่มการใช้เครื่องจักรและเทคโนโลยี ออกแบบกระบวนการในการทำงานใหม่ และปรับปรุงโครงการฝึกอบรมต่างๆ สำหรับพนักงาน
- 3) เพิ่มอัตราการรักษาไว้ซึ่งบุคลากร โดยรักษาระดับความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานให้คงอยู่ในระดับสูง

นอกจากนี้เพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าผู้ประกอบการของไทย มีการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานไปแล้วอย่างไรบ้าง อีไอซีได้สัมภาษณ์ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็ก (SME) รวมทั้งผู้ประกอบการขนาดใหญ่ในภาคส่วนต่างๆ ที่มีแนวโน้มจะได้รับผลกระทบจากปัญหานี้มากที่สุด ได้แก่ ผู้ประกอบการในภาคอุตสาหกรรมยานยนต์ และชิ้นส่วนยานยนต์ ก่อสร้าง อิเล็กทรอนิกส์และเครื่องไฟฟ้า อาหารและเครื่องดื่ม โรงแรมและภัตตาคาร และค้าส่งค้าปลีก โดยมีการนำเสนอเป็นงานวิจัยเชิงวิเคราะห์ควบคู่ไปกับข้อค้นพบจากการสัมภาษณ์ตาม 3 กลยุทธ์ตั้งต้นดังต่อไปนี้

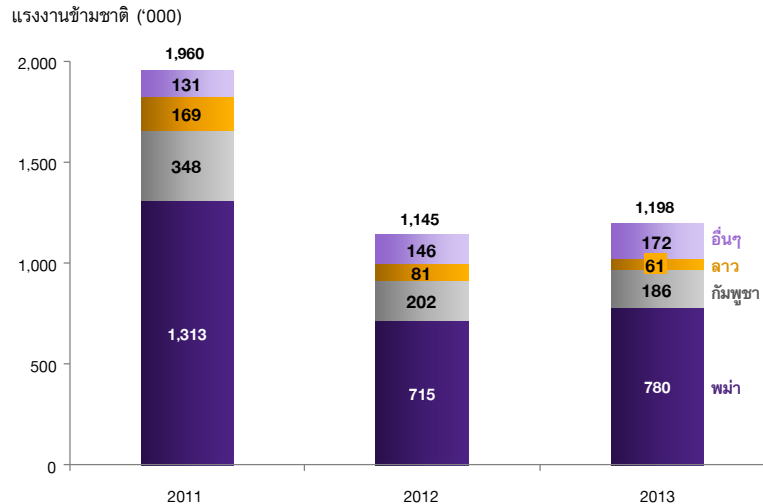
## 1. ปรับปรุงวิธีการสรรหา

เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ผู้ประกอบการต้องพยายามดูแลให้ถ่วงถ่วงว่าบริษัทมีจำนวนพนักงานใหม่เพียงพอหรือไม่ และควรปรับปรุงวิธีการสรรหาพร้อมทั้งนำมาตรการต่างๆ มาใช้ดึงดูดใจผู้สมัครและว่าจ้างให้สำเร็จ มาตรการเหล่านี้มักจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเครือข่ายและกระบวนการสรรหา รวมไปถึงการเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ

**ผู้ประกอบการไทยจำนวนมากมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงเครือข่ายและกระบวนการสรรหาเพื่อลดผลกระทบของการขาดแคลนแรงงาน** ผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กหลายรายเลือกที่จะขยายโอกาสในการสรรหาด้วยการลงประกาศรับสมัครงานในเว็บไซต์รับสมัครงาน ซึ่งนับว่าเป็นเครื่องมือที่ให้ประสิทธิผลมากสำหรับผู้ประกอบการที่มีทรัพยากรการเงินและกำลังคนจำกัด เพราะแม้กระทั่งผู้ประกอบการรายใหญ่ อย่างเช่น บาร์บีคิว พลาซ่า ซึ่งเป็นเครือข่ายร้านอาหารจำพวกบาร์บีคิวและปิ้งย่างที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ ก็อาศัยการลงประกาศรับสมัครงานทางอินเทอร์เน็ตเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการเหล่านี้ก็ยังคงดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ เพื่อปรับปรุงเครือข่ายและกระบวนการสรรหาให้ดีขึ้นด้วย เช่น บาร์บีคิว พลาซ่า เข้าไปในชุมชนในละแวกใกล้เคียงเพื่อสรรหาพนักงานสำหรับสาขาใหม่ ๆ วิธีนี้นับว่าแตกต่างไปจากหลักปฏิบัติเดิมของบริษัทที่เคยให้ผู้สมัครเดินเข้ามาหาอย่างเดียวหรืออย่างกรณีของเบทาโกร ซึ่งเป็นผู้ประกอบการรายสำคัญรายหนึ่งในอุตสาหกรรมเกษตรของไทยที่ดำเนินธุรกิจการผลิตอาหารสัตว์ สัตวบาล และการแปรรูปอาหาร ก็ใช้วิธีขยายเครือข่ายการสรรหาเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานเช่นกัน โดยอาศัยความช่วยเหลือจากหัวหน้าชุมชน ในการสรรหาพนักงานใหม่ให้แก่โรงงานผลิตอาหาร ฟาร์ม และโรงงานแปรรูปอาหารของทางบริษัท นอกจากนี้ ผู้ประกอบการบางรายก็ใช้วิธีจ้างผู้รับจ้างช่วงที่เป็นบุคคลที่สามเมื่อต้องการแรงงานเพิ่ม แม้ว่าวิธีนี้จะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายมากกว่าการสรรหาบุคลากรภายในบริษัทอยู่เล็กน้อย แต่ก็เอื้อให้ผู้ประกอบการสามารถสรรหาพนักงานที่มีทักษะที่เหมาะสมกับงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว ซึ่งกันยงอีเลคทริก ซึ่งเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์เครื่องใช้แบรนด์ดีมิตซูบิชิ อีเลคทริกในประเทศไทย ก็เป็นอีกบริษัทหนึ่งที่ใช้วิธีนี้ เช่นกัน

**แรงงานที่สำคัญอย่างยิ่งอีกแหล่งหนึ่งของผู้ประกอบการไทย โดยเฉพาะผู้ประกอบการที่ต้องการแรงงานไร้ทักษะคือแรงงานต่างชาติจากประเทศเพื่อนบ้านเช่น เมียนมาร์ ลาว และกัมพูชา** แรงงานจากสามประเทศดังกล่าวคิดเป็น 86% ของแรงงานต่างชาติทั้งหมด 1.2 ล้านคนในไทย โดยจะอยู่ในภาคอุตสาหกรรมก่อสร้าง ภาคการเกษตร และภาคธุรกิจบริการเป็นส่วนใหญ่

## 21 แรงงานข้ามชาติแยกตามประเทศต้นกำเนิด



ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC ตามข้อมูลจากสำนักบริหารแรงงานต่างชาติด

15% ของแรงงานไร้ทักษะ หรือราว 3,000 คน ในเบทาโกรเป็นแรงงานต่างชาติด ขณะที่ยังมีอีเลคทริกก็ต้องอาศัยแรงงานต่างชาติดเช่นเดียวกัน การแก้ไขปัญหาขาดแคลนแรงงานที่ผ่านมามีทั้งสองบริษัทได้ขอความช่วยเหลือจากกระทรวงแรงงานไทยในการสรรหาแรงงานโดยตรงจากกัมพูชา แต่กระบวนการดังกล่าวต้องอาศัยเวลาการเตรียมการล่วงหน้าอย่างน้อยสองเดือน ดังนั้นการวางแผนเรื่องอัตราค่าจ้างคนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมาก

ผู้ประกอบการบางรายพยายามปรับปรุงเครือข่ายและกระบวนการสรรหาเป็นพิเศษโดยประสานความร่วมมือกับสถาบันอาชีวศึกษา (ปวส./ปวช.) โดยความร่วมมือดังกล่าวไม่ใช่เพียงคัดเลือกนักศึกษาให้มาร่วมงานด้วยเท่านั้น แต่ผู้ประกอบการยังได้ร่วมออกแบบหลักสูตรตลอดจนโครงการทำงานและเรียน (work study program) ให้ตรงกับความต้องการของตนด้วยวิธีนี้ช่วยให้แน่ใจได้ว่าสถาบันอาชีวศึกษาเหล่านี้จะสามารถพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะต่างๆ เหมาะสมกับความต้องการของนายจ้างในอนาคต ขณะที่ฝ่ายผู้ประกอบการเองก็สามารถพิจารณาและคัดเลือกนักศึกษาที่จะมาเป็นลูกจ้างในอนาคตได้ก่อนจะเริ่มกระบวนการสรรหาอย่างเป็นทางการ

เบทาโกรร่วมมือกับสถาบันอาชีวศึกษาในการออกแบบวิชาเรียนและหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการจ้างงานที่แท้จริงของบริษัท ตัวอย่างเช่น จัดให้มีการสอนวิชา "การประเมินความเสี่ยงต่อความปลอดภัยด้านอาหาร" และกำกับดูแลให้ชั้นเรียนวิชาดังกล่าวเพื่อให้นักศึกษามีความรู้และมีกลุ่มทักษะเฉพาะที่จำเป็นในการปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหารในโรงงานแปรรูปอาหารของเบทาโกร นอกจากนี้ ยังจัดให้มีโครงการทำงานและเรียนที่สถาบันอาชีวศึกษา โดยกำหนดให้นักศึกษาใช้เวลาครึ่งหนึ่งเพื่อเข้าเรียนในสถาบันที่บริษัทกำหนด และใช้เวลาอีกครึ่งหนึ่งเพื่อทำงานและฝึกงานแบบลงมือปฏิบัติจริงที่เบทาโกร ในระหว่างที่เข้าร่วมโครงการนี้ นักศึกษาระดับปวช. จะได้รับค่าจ้างอีกด้วย ส่วนนักศึกษาในระดับ ปวส. เบทาโกรจะเป็นผู้จ่ายค่าเล่าเรียนให้ และรับประกันว่านักศึกษาจะได้เข้าทำงานในบริษัทโดยมีสัญญาการทำงานเป็นเวลาหนึ่งปี ขณะนี้เบทาโกรมีนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการทำงานและเรียนนี้ราว 60 คน โดยร่วมมือกับสถาบันอาชีวศึกษาด้านการเกษตรสองแห่ง นอกจากนี้ในอนาคตบริษัทวางแผนที่จะจัดโครงการร่วมกับสถาบันการศึกษา 10 แห่ง (ทั้งสถาบันด้านการเกษตรและด้านวิศวกรรม) โดยคาดว่าจะมีนักศึกษาเข้าร่วมโครงการถึง 300 คน



ล่ำหรับผู้ประกอประกอการขนาดกกลางและขนาดเล็ก รวมถึงผู้ประกอประกอการที่มีแหล่งเงินทุนหรือกำล้งคนไม่มากพอที่จะจับมือเป็นพันธมิตรกับสถาบันอาชีวศึกษาเพียงล่ำพังได้ อาจจจะลองร่วมมือกับผู้ประกอประกอการรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือผู้ประกอประกอการที่ต้องการนักศึกษาที่มีกลุ่มทักษะคล้าย ๆ กัน การผนึกกำล้งของผู้ประกอประกอการรายเล็ก ๆ หลาย ๆ ราย จะช่วยให้มีน้ำหนักเพียงพอในการต่อรองและออกแบบหลักสูตร ยิ่งไปกว่ำนั้น วิธีนี้ยังช่วยกระตุ้นความสนใจให้หนักศึกษามีทางเลือกในการสมัครงานหลังจบการศึกษาได้มากยิ่งขึ้น สถาบันอาชีวศึกษาและผู้ประกอประกอการไทยอาจดูตัวอย่างจากความสำเร็จของระบบการศึกษาแบบทวีภาคีของประเทศเยอรมนี ซึ่งกำหนดให้นักศึกษาฝึกงานในบริษัทควบคู่ไปกับการเรียนในสถาบัน โดยอาจเลือกนำแนวปฏิบัติที่ดีจากโมเดลนี้มาใช้เพื่อลดปัญหาแรงงานมีทักษะไม่ตรงกับความต้องการและปัญหาการขาดแคลนแรงงานในไทย (Box: โครงการฝึกงานแบบเยอรมัน...ต้นแบบการแก้ไขปัญหาแรงงานมีทักษะไม่ตรงความต้องการ)

ผู้ประกอประกอการบางรายยังได้ก่อตั้งโรงเรียนของตนเองขึ้นมาเพื่อผลิตบุคลากรที่ตรงตามความต้องการป้อนเข้าบริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์เป็นหนึ่งตัวอย่างที่ประสบความล่ำเร็จจากการก่อตั้งวิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์และสถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ซึ่งเปิดสอนวิชาต่างๆ ในระดับเดียวกับสถาบันอาชีวศึกษาและมหาวิทยาลัยให้แก่พนักงานของบริษัทและบุคคลทั่วไปที่สนใจทำธุรกิจค้าปลีก ส่วนนักศึกษาที่เข้าร่วมโครงการก็จะเรียนและทำงานในบริษัทควบคู่กันไป หรืออย่างกรณีของรีเจนท์ กรุ๊ป ผู้พัฒนาไร์เจนท์ เซอ่า บีช รีสอร์ท ก็เพิ่งก่อตั้งสถาบันการศึกษาด้านธุรกิจบริการขึ้นมาเพื่อฝึกหัดพนักงานของตนเอง ตลอดจนเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานด้านบริการทั้งในประเทศและภูมิภาคอีกด้วย

วิธีการดึงดูดผู้สมัครงานที่ใช้กันบ่อยอีกวิธีหนึ่งก็คือการเพิ่มค่าตอบแทนและสวัสดิการ โดยผู้ประกอประกอการอาจพิจารณาเพิ่มฐานเงินเดือนและค่าล่งเวลาให้เกินกว่าอัตราของตลาดเพื่อดึงดูดแรงงาน เช่น ไทยรุ่ง ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ชั้นนำเลือกที่จะเพิ่มเงินเดือนแก่แรงงานกึ่งทักษะให้เทียบเท่ากับเงินเดือนของผู้ประกอประกอการศึกษาระดับป.ตรีหรืออาจเสนอค่าตอบแทนในรูปแบบอื่น ๆ เช่น เงินสมทบสำหรับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น ล่ำหรับผู้ประกอประกอการขนาดกกลางและขนาดเล็ก หรือผู้ประกอประกอการในอุตสาหกรรมที่มีอัตรากำไรต่ำ ซึ่งไม่สามารถจะใช้วิธีเพิ่มเงินเดือนได้ อาจเลือกเสนอสวัสดิการ เช่น อาหาร ที่พัก รถรับล่งและบริการด้านการแพทย์ หรืออาจลดจำนวนชั่วโมงการทำงานลงเพื่อดึงดูดพนักงาน เป็นต้น

ล่ำหรับอุตสาหกรรมที่ค่าตอบแทนแรงงานแปรตามตารางเวลาของงานหรือจำนวนโครงการ ผู้ประกอประกอการอาจใช้วิธีตรวจสอบตารางเวลาการทำงานของพนักงานเพื่อให้แน่ใจว่ามีการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีรายได้โดยตลอด บริษัทซึ่งเป็นบริษัทก่อสร้างชั้นนำแห่งหนึ่งของไทยเป็นหนึ่งในผู้ประกอประกอการที่ใช้วิธีนี้ โดยปกติแล้วเมื่อแรงงานก่อสร้างทำงานในโครงการหนึ่งเสร็จสิ้นก็จะต้องหางานโครงการใหม่เอง โดยระหว่างที่กำล้งทำงานใหม่อยู่นั้นแรงงานจะไม่มีรายได้ใดๆ แต่ที่บริษัทเมื่อทำงานโครงการหนึ่งเสร็จสิ้นแรงงานก็จะถูกย้ายไปทำที่โครงการอื่น ๆ ของบริษัททันที วิธีนี้จะช่วยให้แน่ใจว่าแรงงานจะไม่มีช่วงว่างงานและจะได้รับค่าตอบแทนอย่างเต็มเม็ดเต็มหนวย บริษัทยังได้ดึงดูดแรงงานเพิ่มเติมโดยการตั้งเงินรางวัลล่งจูงใจล่ำหรับพนักงานที่มีผลิตภาพสูง ตัวอย่างเช่น หากแรงงานทำงานเสร็จก่อนวันที่กำหนด นอกเหนือจากค่าจ้างตายตัวที่จะได้รับตามปกติแล้ว ก็ยังสามารถหยุดพักผ่อนในช่วงเวลาที่เหลือหรือทำงานอื่นทำเพิ่มซึ่งก็จะทำได้รับค่าตอบแทนเพิ่มไปด้วย



## 2. เพิ่มผลิตภาพแรงงาน

กลยุทธ์สำคัญอีกข้อหนึ่งที่จะช่วยลดผลกระทบจากการขาดแคลนแรงงานคือการเพิ่มผลิตภาพแรงงาน ในสภาวการณ์ปัจจุบัน หากผู้ประกอบการไม่สามารถสรรหาพนักงานได้เพียงพอหรือใช้เวลาสรรหานานกว่าที่วางแผนไว้ การทำให้พนักงานที่มีอยู่มีผลิตภาพสูงที่สุดเท่าที่จะทำได้ก็น่าจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด

วิธีหนึ่งที่จะเพิ่มผลิตภาพแรงงานได้คือการใช้งานหรือเพิ่มการใช้งานเครื่องจักรและเทคโนโลยี เบทาโกรหันมาใช้ระบบอัตโนมัติมากขึ้นเพื่อลดความต้องการแรงงาน ตัวอย่างเช่น ติดตั้งเครื่องล้างอัตโนมัติ ซึ่งช่วยลดจำนวนแรงงานที่ต้องใช้สำหรับงานนี้ลงจาก 50 คน เหลือเพียง 1 คน รวมทั้งนำระบบแยกชิ้นส่วนวัตถุดิบอัตโนมัติ ระบบบรรจุหีบห่ออัตโนมัติ และระบบสายพานลำเลียงมาใช้ ส่วนกันยงอีเลคทริกติดตั้งเครื่องจักรใหม่ตลอดจนอัปเดตซอฟต์แวร์และสายการผลิตเดิมเพื่อเพิ่มความเร็วในการผลิตและลดความต้องการกำลังคนลง เช่นเดียวกับผู้ประกอบการด้านอาหาริมทรัย์และก่อสร้างที่หันมาลงทุนอย่างจริงจังในเทคโนโลยีชิ้นส่วนสำเร็จรูป เช่น ซ. การช่าง เปลี่ยนมาใช้วัสดุสำเร็จรูปควบคู่ไปกับเครื่องจักรกลหนักเพื่อลดความต้องการแรงงานส่วนเสริม และ พร็อพเพอร์ตี้ เพอร์เฟค ต่างก็มีโรงงานผลิตชิ้นส่วนสำเร็จรูป เพราะเมื่อเทียบกันแล้ว การสร้างบ้านขนาด 200 ตร.ม. หนึ่งหลังโดยใช้ชิ้นส่วนสำเร็จรูป จะใช้ระยะเวลาก่อสร้างเพียง 4-5 เดือน ในขณะที่วิธีการก่อสร้างแบบเดิมๆ ใช้เวลาถึง 8-10 เดือน จึงสามารถลดจำนวนแรงงานก่อสร้างลงได้ครึ่งหนึ่ง

นอกจากนี้ การออกแบบกระบวนการใหม่ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มผลิตภาพแรงงานเพื่อลดความต้องการกำลังคนลง พร็อพเพอร์ตี้ได้ออกแบบกระบวนการก่อสร้างของบริษัทใหม่โดยให้เริ่มทำงานด้านโครงสร้างให้เสร็จทีละ 3 ชั้นแล้วสลับไปทำงานอิฐของสามชั้นนั้น จากเดิมที่ต้องทำงานโครงสร้างให้เสร็จทั้งหมดก่อนแล้วจึงเป็นงานอิฐ กระบวนการใหม่นี้ทำให้บริษัทใช้แรงงานน้อยลง และลดความต้องการแรงงานลงถึง 30% บารบีคิว พลาซาก็ปรับเปลี่ยนกระบวนการให้ง่ายขึ้นเพื่อลดความซับซ้อนและลดเวลาบริการให้สั้นลง เช่น นำขอสไปวางไว้บนโต๊ะลูกค้าซึ่งช่วยลดจำนวนพนักงานที่ต้องคอยดูแลโต๊ะและเทขอสให้ลูกค้าลงได้ การออกแบบกระบวนการใหม่นี้เป็นวิธีการเพิ่มผลิตภาพที่คุ้มค่ามาก จึงเหมาะสำหรับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดเล็กที่ต้องการลดความต้องการแรงงานลง

วิธีสุดท้าย ผู้ประกอบการอาจจัดโครงการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลิตภาพของพนักงาน กันยงอีเลคทริกได้จัดโครงการฝึกอบรมในชั้นเรียนและโครงการฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคนิคในการนำไปใช้จริงให้พนักงานของบริษัท และให้โอกาสพนักงานที่มีผลการทำงานดีเยี่ยมได้ไปเข้าร่วมการสัมมนาของมิตซูบิชิที่ญี่ปุ่นด้วย ส่วนเบทาโกรก็จัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการแก่พนักงานซึ่งรวมถึงแรงงานไร้ทักษะ เพื่อที่จะได้ทำงานเดิมอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและทำงานใหม่ที่มีความซับซ้อนขึ้นได้ ซึ่งนับเป็นการเพิ่มโอกาสให้แรงงานเหล่านี้ได้รับการเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าแรงสูงขึ้น

### 3. เพิ่มอตรรกการคงอยู่ใวว

**การดูแลให้พนักงานมีความสุขและทำงานอย่างมุงมั่นให้แก่วรชัทเป็นลิ่งล่ำคฤอยู่อย่างยั้งใวการลดผลกรทบของการขาดแคลนแรงงาน** การสรรหาแรงงานได้เป็นจ่ำนวนมากหรือเพิ่มผลฤทภาพแรงงานได้อย่างมิ่งนัยล่ำคฤจะไม่มีควมหมายเลยหากแรงงานเหล่านี้ไม่ทำงานให้วรชัท ดั่งนั้น การเฟ่ำลิ่งเกตรระดับควมพั้งพอใจของพนักงาน ตลอดจนดูแลให้แนใจว่ำพนักงานมีควมสุข มีควมผูกพัน และทำงานอย่างมุงมั่นให้แก่วรชัทจั้งเป็นลิ่งล่ำคฤอยู่อย่างยั้ง

**ผู้ประกอบการไทยหลายรายพยายามเพิ่มควมพั้งพอใจให้พนักงานเพื่อเพิ่มอตรรกการคงอยู่ใวงานให้สูงชั้น** พรีบิลทได้ทำการสำรวจควมคฤเดเห็นของแรงงานก่อสร้ำงเพื่อระบุประเดันปัญหา (pain point) ที่มี วรชัทจั้งพบว่ำแรงงานต้องการให้มีบรการอาหารและบรการด้านการแพทยที่เข้าถึงได้สะดวก ทั้งยั้งต้องการควมม่นคงด้านการเงิน วรชัทจั้งจัดให้มีรถขนอาหารมาล่งถึบรเวณปฏิบัติงาน จัดรถรับล่งแรงงานไปโรงพยาบาล และจัดตารางเวลาทำงานให้เหมะสมที่สุดเพื่อให้งานสามารถย่ำยจากโครงการที่ทำเสร็จแล้วไปยั้งโครงการใหม่ได้ทันที เพื่อให้งานมีรายได้อย่างสม่ำเสมอ ส่วนเบทาโกรก็มีโครงการหลายโครงการเพื่อเพิ่มระดับควมพั้งพอใจของพนักงาน เช่น จัดตั้งชมรมต่างๆ ให้แก่วรชัท จัดโครงการพ็ลลิ่ง กิจกรรมสร้ำงควมลัมพันธ์ใวทีม กิจกรรมล่งเสริมควมรับผิชอบต่อล่งคม (CSR) และโครงการฝึกอบรมด้านการวางแผนการเงิน นอกจากนี้ วรชัทยังได้แกไขปัญหาหลักประการหนึ่งของพนักงานที่จบการศึทในลาຍอาชีวะโดยช่วยกำหนดลั่นทางอาชีพ (career path) ที่ชั้ดเจนให้

**โครงการริเริ่มเพื่อลดผลกรทบของการขาดแคลนแรงงานดั่งที่กล่าวมาทั้งหมดมีระดับควมเหมะสมใวการนำไปดำเนิการมากน้อยแตกต่างกัน ชั้นอยู่กับลักษณะธุรกิจใวภาคส่วนนั้นๆ** ปัจจัยต่างๆ เช่น อตรรกการ ระดับของทักษะที่ต้องการหรือระดับการใช้เครื่อจักรและเทคโนโลยี ล้วนแต่มีอิทธิพลต่อผลที่จั้งเกดชั้นของโครงการริเริ่มแต่ละโครงการทั้งลั่น ตัวอย่างเช่น ภาคอุตสาหกรรยกก่อสร้ำงซึ่งต้องพั้งพาอาศัยแรงงานไร้ทักษะเป็นอย่งมากอาจจะหันไปพั้งพาแรงงานต่างชาติเพื่อแกไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานมากกว่าภาคส่วนที่ต้องการแรงงานมีทักษะ เช่น ภาคอุตสาหกรรยกยานยนต์และชั้นส่วน ในขณะทีภาคอุตสาหกรรยกยานยนต์และชั้นส่วน และอุตสาหกรรยกเครื่อไฟฟ้าและอิเล็ททรอนิกส์ ก็สามารถอาศัยโครงการริเริ่มทีเพิ่มการใช้งานเครื่อจักรและเทคโนโลยีได้มากกว่าภาคการโรงแรมและภัตตาคาร ซึ่งลักษณะของธุรกิจมุงไปทีลูกค้ำและบรการมากกว่า

ตารางต่อไปนี้จะระบุว่าโครงการริเริ่มใดที่มีความเหมาะสมที่สุดสำหรับแต่ละภาคส่วน

## 22 เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับแต่ละภาคธุรกิจ เพื่อลดอุปสรรคจากภาคการขาดแคลนแรงงาน

ประเภทของโครงการริเริ่ม	โครงการริเริ่มเพื่อแก้ไขการขาดแคลนแรงงาน	ตัวอย่าง	Sectors					
			ยานยนต์	ก่อสร้าง	เครื่องใช้ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์	อาหารและเครื่องดื่ม	ท่องเที่ยว	การค้าส่ง/ค้าปลีก
ดึงดูดและสรรหาพนักงาน	ขยายเครือข่าย/กระบวนการสรรหา	ร่วมมือกับสถาบันอาชีวศึกษาเพื่อออกแบบหลักสูตรและจัดตั้งโครงการเรียนและทำงาน	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆
	เพิ่มสวัสดิการ	เพิ่มเงินเดือน จัดให้มีอาหารฟรี / รถรับส่ง	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆
	ใช้แรงงานต่างด้าว	จ้างแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้าน		☆☆	☆☆		☆☆	☆☆
เพิ่มผลผลิตภาพแรงงาน	เพิ่มการฝึกอบรม	จัดให้มีการฝึกอบรมทางเทคนิคอย่างเป็นทางการ	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	
	เพิ่มการใช้เครื่องจักร/เทคโนโลยี	จัดให้มี/ปรับปรุงสายการผลิต	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	
	ออกแบบกระบวนการใหม่	ทำให้กระบวนการง่ายขึ้นเพื่อลดความต้องการแรงงาน	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆
เพิ่มระดับการคงอยู่	เพิ่มความพึงพอใจ/ความผูกพันของพนักงาน	กำหนดเส้นทางอาชีพ เข้าร่วมในกิจกรรมเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆	☆☆

ที่มา: การวิเคราะห์โดย EIC จากข้อมูลของกรมแรงงาน

ผู้ประกอบการควรนำวิธีการจากโครงการริเริ่มทั้งสามประเภทมาใช้เพื่อลดผลกระทบของการขาดแคลนแรงงาน โดยพยายามปรับปรุงกระบวนการสรรหาเพื่อดึงดูดและสรรหาพนักงานใหม่ให้ได้เพียงพอ พยายามหาแนวทางเพิ่มผลผลิตภาพแรงงาน และพยายามเพิ่มอัตราการคงอยู่ในงานของพนักงาน นอกจากนี้ ยังจะต้องดูแลให้พนักงานมีเครื่องมือและทักษะที่เหมาะสม และติดตามตรวจสอบแน่ใจอีกด้วยว่า พนักงานเหล่านี้ทำงานอย่างมุ่งมั่นให้แก่บริษัทอย่างมีความสุข

ในการปรับปรุงกระบวนการสรรหา ผู้ประกอบการอาจเริ่มต้นด้วยการพูดคุยกับพนักงานปัจจุบันรวมทั้งผู้ที่อาจมาเป็นพนักงานในอนาคตเพื่อหาวิธีที่จะขยายขอบข่ายของการสรรหา โดยต้องระบุให้ได้ว่าสวัสดิการประเภทใดที่บริษัทจะใช้ดึงดูดผู้สมัคร ในการเพิ่มผลผลิตภาพแรงงาน ผู้ประกอบการควรพิจารณาบทบาทของโครงการฝึกอบรมที่มีอยู่ รวมทั้งกระบวนการและระบบต่างๆ ของธุรกิจ โดยเทียบวัดกับบริษัทอื่นๆ ในระดับเดียวกันเพื่อค้นหาว่ามีส่วนใดที่สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้อีก ส่วนการเพิ่มอัตราการคงอยู่ในงานของพนักงาน ผู้ประกอบการควรดำเนินการสำรวจความคิดเห็นและจัดให้มีการพูดคุยกับพนักงานเพื่อวัดระดับความพึงพอใจตลอดจนความรู้สึกผูกพันต่อบริษัท พร้อมทั้งระบุประเด็นปัญหาและวิธีแก้ไข การดำเนินโครงการริเริ่มทั้งสามประเภทข้างต้นไปพร้อมๆ กัน จะสามารถสร้างกำลังแรงงานที่ยั่งยืนและมีผลผลิตภาพ ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจฝ่าฟันและผ่านพ้นปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่กำลังคุกคามตลาดแรงงานไทยไปได้

# คณะผู้จัดทำ



**ดร.สุทธาภา อมรวีวัฒน์**  
Chief Economist  
และ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส

ดร.สุทธาภา อมรวีวัฒน์ ดำรงตำแหน่ง Chief Economist และ ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส รับผิดชอบบริหาร Economic Intelligence Center (EIC) ซึ่งเป็นหน่วยงานกลยุทธ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ โดยก่อนหน้านั้น ดร.สุทธาภา ได้ก่อตั้งและดูแลสายงานวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analytics) กลุ่มบริหารความเสี่ยงมาก่อน ทั้งนี้ ก่อนร่วมงานในแวดวงธนาคารไทย ดร.สุทธาภา มีประสบการณ์ทำงานในต่างประเทศกว่า 10 ปี ทั้งภาคองค์กรระหว่างประเทศ และภาคเอกชน ชำนาญ ได้แก่ กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ประเทศสหรัฐอเมริกา, บริษัทที่ปรึกษา Booz Allen Hamilton ประเทศสหรัฐอเมริกา, ING Group ประเทศเนเธอร์แลนด์ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังเคยดำรงตำแหน่งระดับผู้อำนวยการส่วนวิเคราะห์เศรษฐกิจมหภาคของสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลังอีกด้วย

ดร.สุทธาภา เป็นหนึ่งในคณะอนุกรรมการด้านการเงิน การธนาคาร สถาบันการเงินและตลาดทุน สมานิติบัญญัติแห่งชาติ อีกทั้งยังเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Non-resident Fellow) ด้านเศรษฐกิจระหว่างประเทศและตลาดการเงินให้กับองค์กรระหว่างประเทศ Asia Society กรุงนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา

ดร.สุทธาภา เป็นนักเรียนทุนพระราชทานเล่าเรียนหลวง จบการศึกษาปริญญาตรี สาขาคณิตศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และปริญญาเอก สาขาเศรษฐศาสตร์ การบริหารและนโยบาย สถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ (M.I.T.) ประเทศสหรัฐอเมริกา ดร.สุทธาภา ได้รับเลือกเป็นหนึ่งใน 20 ผู้นำ รุ่นใหม่ของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ในปี 2550 โดยคณะกรรมการขององค์กรระหว่างประเทศ Asia Society



**อีรินทร์ รัตนกัญญ์**  
ผู้จัดการกลยุทธ์ธุรกิจ  
และอุตสาหกรรม

อีรินทร์ มีประสบการณ์ทำงานเป็นที่ปรึกษาทางธุรกิจมากกว่า 10 ปี กับ The Boston Consulting Group และ A.T. Kearney โดยเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทชั้นนำในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ในหลากหลายกลุ่มอุตสาหกรรม เช่น ธนาคารพาณิชย์ ประกันภัย พลังงาน สินค้าอุปโภคบริโภค และธุรกิจบริการ

อีรินทร์สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (เกียรตินิยมอันดับหนึ่งเหรียญทอง) สาขาวิชาระบบสารสนเทศทางการบัญชี จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และปริญญาโท สาขาวิชาบริหารธุรกิจจาก Kellogg School of Management, Northwestern University



**ดร.ชุตีมา ตันตระกูล**  
นักเศรษฐศาสตร์อาวุโส

ดร.ชุตีมา มีประสบการณ์ทำงานด้านการวิจัยทางเศรษฐศาสตร์หลากหลายสาขาโดยเฉพาะด้านการพัฒนา โดยเคยทำงานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางเศรษฐกิจและโครงสร้างเครือข่ายของชาวแกมเบียในชนบท นอกจากนี้ยังเคยวิจัยด้านไมโครไฟแนนซ์และเศรษฐศาสตร์สาธารณสุขในอินเดียอีกด้วย

ดร.ชุตีมา จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) สาขาเศรษฐศาสตร์และสาขาคณิตศาสตร์ จาก Lafayette College (Pennsylvania, USA) โดยเป็นนักเรียนแลกเปลี่ยนที่ London School of Economics, UK เป็นเวลาหนึ่งปี และปริญญาโท-เอกสาขาเศรษฐศาสตร์จากมหาวิทยาลัย Duke University (North Carolina, USA)

## คณะผู้จัดทำ



ดร.อริภัทร นุกิตาเจริญ  
นักเศรษฐศาสตร์อาวุโส

ดร.อริภัทร มีประสบการณ์ทำงานเป็นนักเศรษฐศาสตร์ ที่ U.S. Congressional Budget Office (CBO) ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นเวลากว่า 4 ปี โดยมีหน้าที่หลักในการวิเคราะห์ผลกระทบของนโยบายเศรษฐกิจมหภาคต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา และศึกษาผลกระทบของนโยบายภาษีต่อพฤติกรรมของนักลงทุน

ดร.อริภัทร จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (เกียรตินิยมอันดับหนึ่งเหรียญทอง) สาขาเศรษฐศาสตร์การเงินและการคลัง ระดับปริญญาโท สาขาการเงินและเศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และระดับปริญญาเอกสาขาเศรษฐศาสตร์ จาก Rice University ประเทศสหรัฐอเมริกา



นิตนารา มินะชิน  
นักวิเคราะห์อาวุโส  
สาขา : Business implication

นิตนารา มีประสบการณ์ทำงานเป็นที่ปรึกษากับ The Boston Consulting Group ให้คำแนะนำลูกค้ากลุ่มการเงิน สินค้าอุตสาหกรรมและพลังงานในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้านการวางแผนกลยุทธ์เพื่อขยายธุรกิจและปรับกระบวนการทำงาน โดยก่อนหน้านี้นี้เคยร่วมงานกับ Lehman Brothers ให้คำปรึกษากับลูกค้ากลุ่มอสังหาริมทรัพย์

นิตนารา จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาเศรษฐศาสตร์ ปริญญาโท สาขาลังคมวิทยา จาก Stanford University และปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ จาก MIT Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology



เขมรัฐ ทรงอยู่  
นักวิเคราะห์

เขมรัฐ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม และระดับปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์ จากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โดยได้รับทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทจากธนาคารแห่งประเทศไทย



อนกร ลิ้มวิทย์ธาดล  
นักวิเคราะห์

อนกร จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) สาขาเศรษฐศาสตร์การเงิน จากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

# คณะผู้จัดทำ



ภคณี พงศ์ไพโรดม  
นักวิเคราะห์

ภคณี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (เกียรตินิยม) สาขาการเงิน จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



วิสสุตา แจ่งประจักษ์  
นักวิเคราะห์

วิสสุตา มีประสบการณ์การทำงาน เป็นผู้ช่วยวิจัย กลุ่มวิจัย ASEAN Business Intelligence โดยก่อนหน้านี้นี้เคยฝึกงานกับหลายองค์กรในภาคธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคม และสถาบันการเงิน

วิสสุตา จบการศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาการตลาด จากมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และปริญญาโท สาขาการตลาด จาก University of Bath ประเทศอังกฤษ



เกษมสุข กัทชาติพงษ์

เกษมสุข จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) สาขาเศรษฐศาสตร์การเงินจากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



เทอดธรรม ไทยวอน

เทอดธรรม มีประสบการณ์การทำงานเป็น นักวิเคราะห์ให้กับ บริษัท Ipsos Business Consulting โดยให้คำแนะนำลูกค้ากลุ่ม สินค้าอุตสาหกรรม และ สินค้าอุปโภคบริโภค ในการวางแผนเพื่อเข้าสู่ตลาด และ ขยายตลาดไปสู่กลุ่มลูกค้าใหม่

เทอดธรรม จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จากคณะเศรษฐศาสตร์ หลักสูตรนานาชาติ (BE) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และ ปริญญาโท สาขา Business Analytics & Consulting จาก University of Warwick ประเทศอังกฤษ



สุพรรณ ศรียงโกล  
Finance Management Trainee

ธนพรรณ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) สาขาการเงิน จากคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# Economic Intelligence Center (EIC)

E-mail : eic@scb.co.th โทร : +662 544 2953

ดร.สุทธาทา อมรวิวัฒน์  
Chief Economist และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่อาวุโส  
sutapa.amornvivat@scb.co.th

## Macroeconomics

ดร.ชินวุฒิ เตชานุวัตร  
chinnawut.techanuvat@scb.co.th

ดร.ชุตินา ตันตะราวองศา  
chutima.tantarawongsa@scb.co.th

ดร.เพชรพจน์ นันทรามาศ  
phacharaphot.nuntramas@scb.co.th

ดร.อธิภัทร มุทธิตาเจริญ  
athiphat.muthitacharoen@scb.co.th

เขมรัฐ ทรงอยู่  
khemarat.songyoo@scb.co.th

ธนกร ลิ้มวิทย์ธราดล  
tanakorn.limvittaradol@scb.co.th

วรดา ตันตีสุนทร  
vorada.tantisunthorn@scb.co.th

## Financial Market

ปิยากกร ชลวร  
piyakorn.chonlaworn@scb.co.th

## Knowledge Management & Networking

ดร.อัญญรัตน์ บุญนิธิวรกุล  
ผู้จัดการบริหารองค์ความรู้และเครือข่ายวิจัย  
anyarat.boonnithivorakul@scb.co.th

ณภัทร ศรีจามร  
napat.srichamorn@scb.co.th

วนิษา นาทีสุวรรณ  
wanitcha.nateesuwana@scb.co.th

วิภาสรา อาภาสกุลเด  
vipasara.arpaskundait@scb.co.th

อรัญ สอนดานาเสฏฐ์  
alan.sondatanaset@scb.co.th

เอกรัฐ เลากุลรัตน์  
ekarat.laokulruch@scb.co.th

โสฬสฎา อุปมาย  
sorodda.upamai@scb.co.th

## Strategy and Advisory

ธีรินทร์ รัตนพิณโยวงค์  
ผู้จัดการกลยุทธ์ธุรกิจและอุตสาหกรรม  
teerin.ratanapinyowong@scb.co.th

กัมปวิญ หอมจำปา  
Head of Infrastructure Cluster  
tubkwan.homchampa@scb.co.th

วิธาน เจริญพล  
Head of Service Cluster  
vithan.charoenphon@scb.co.th

โชติกา ชุ่มมี  
chotika.chummee@scb.co.th

นิตนารา มินทะชิน  
nitnara.mintarkhin@scb.co.th

ปราณีดา ศยามานนท์  
pranida.syamananda@scb.co.th

ดร.ศิวาลัย ชันระบวน  
sivalai.khantachavana@scb.co.th

ดร.สุปรีย์ ศรีสำราญ  
supree.srisamran@scb.co.th

กวีพล พันธุ์เพ็ง  
kawepol.panpheng@scb.co.th

ปัทมน์ บุญญาวานิชย์  
pann.boonyavanich@scb.co.th

พริมา อัครยุทธ  
parima.arkkarayut@scb.co.th

ภคณี พงศ์ไพโรดม  
pakanee.pongpirodom@scb.co.th

ลภัส อัครพันธ์  
lapas.akaraphanth@scb.co.th

เลิศพงษ์ ลากะเชวสิทธิ์  
lertpong.larpchevasit@scb.co.th

วิภาวดี ศรีโสภ  
vipavadee.srisopa@scb.co.th

วิสุตา แจ่งประจักษ์  
wisuta.jaengprajak@scb.co.th

อลิษา แท้มประเสริฐ  
alisa.tamprasirt@scb.co.th

