

บทที่ 2

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเวลางาน (Time Study)

การศึกษาเวลางานหรือการวัดผลงาน (Work Measurement) คือเทคนิคของการวัดผลงานเพื่อหาเวลาและอัตราการทำงาน ของงานส่วนย่อยของงานชิ้นหนึ่ง ๆ ภายใต้สภาวะอันหนึ่ง นอกจากนี้ก็เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลในการหาเวลามาตรฐาน (Standard Time) ในการทำงานชิ้นหนึ่งในระดับการทำงานที่เหมาะสม

เทคนิคของการศึกษางานหรือการวัดผลงานมี 4 เทคนิคดังนี้

1. การสุ่มงาน (Work Sampling)
2. การหาเวลาโดยใช้นาฬิกาจับเวลา (Stop-watch Time Study)
3. การหาเวลาโดยวิธีกำหนดไว้ล่วงหน้า (Predetermined Time Study)

4. ข้อมูลมาตรฐาน (Standard Data)

สำหรับการศึกษาเวลางานของการผลิตสำเร็จรูปนี้ เราจะใช้เทคนิคการหาเวลาโดยใช้นาฬิกาจับเวลา เพราะเทคนิคนี้เหมาะที่จะใช้กับงานผลิตที่เป็นกระบวนการที่มีการทำงานซ้ำ ๆ กันและรอบการทำงานสั้น ๆ

เครื่องมือที่ใช้ในการจับเวลาซึ่งต้องใช้เสมอมี 4 ชนิด คือ

1. นาฬิกาจับเวลา
2. แป้นบอร์ดสำหรับบันทึก (Study Board)

3. แบบฟอร์มบันทึก (Time Study Forms)
4. เครื่องคิดเลข

ประโยชน์ของเวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาเวลางาน (สูตร 2528)

1. ใช้กำหนดกำลังคนและเครื่องมือเครื่องจักร

ในการดำเนินงานธุรกิจหรือองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งการอุตสาหกรรมการใช้กำลังคนและทรัพยากรจะต้องคุ้มค่ากับผลตอบแทนที่ได้รับ ค่าใช้จ่ายทางด้านกำลังคนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ซึ่งรวมเรียกว่าต้นทุน เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการเปรียบเทียบถึงความคุ้มค่าในการดำเนินงาน หากไม่คุ้มค่าก็จำเป็นต้องมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีเวลามาตรฐานเป็นเครื่องช่วย เพื่อใช้ในการกำหนดอัตราากำลังคน เครื่องมือเครื่องจักร สำหรับใช้ในการดำเนินงานนั้น ๆ ให้เหมาะสมไม่มากเกินไป

2. ใช้ในการปรับปรุงวิธีทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.1 ใช้คำนวณหาจำนวนเครื่องจักรและอุปกรณ์ ที่พนักงานคนหนึ่ง ๆ จะสามารถควบคุมได้ในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับเวลาที่พนักงานใช้ในการทำงาน เปรียบเทียบกับเวลาในรอบการทำงานทั้งหมด

2.2 ใช้ในการจัดสรรและประสานงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของพนักงานที่ทำงานกันหลาย ๆ คน อาจเป็นทีมงานหรือสายการผลิตก็ได้

2.3 ใช้เปรียบเทียบวิธีการทำงานหลาย ๆ วิธี วิธีการที่เหมาะสมควรเป็นวิธีการที่ใช้เวลาในการทำงานน้อยกว่า

3. ใช้ในการวางแผนงาน

3.1 ใช้ในการวางกำหนดการทำงาน หรือตารางการทำงานซึ่งจะเป็นสิ่งที่ใช้ควบคุมอัตราการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ใช้เป็นเครื่องมือการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ ที่

เกี่ยวข้อง การเขียนตารางการทำงานจะดีหรือไม่ จำเป็นอย่างยิ่งที่เราจะต้องรู้ว่างานแต่ละช่วงแต่ละอย่างใช้เวลาเท่าใด การประมาณเวลาหากผิดพลาดมากตารางแผนงานก็จะมีประโยชน์น้อยลง

3.2 ใช้ในการกำหนดมาตรฐานแรงงาน มาตรฐานนี้อาจจะไม่เกี่ยวข้องกับการจ่ายค่าแรง แต่เป็นระดับการทำงานที่เป็นที่ยอมรับกันได้ทั้งฝ่ายจัดการและผู้ใช้แรงงาน เวลามาตรฐานที่ใช้ในการนี้ควรเป็นมาตรฐานที่เป็นไปได้สำหรับคนงานโดยเฉลี่ยทั่วไป ภายใต้สภาวะที่เป็นจริง ดังนั้นหากมีการกำหนดเวลามาตรฐานที่ถูกต้องแล้วก็จะเป็นที่พอใจกันทั้งผู้ใช้แรงงานและผู้บริหาร

3.3 ใช้ในการควบคุมงาน ผู้ควบคุมงานมีหน้าที่ที่จะประสานการใช้งานคน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร ฯลฯ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เวลามาตรฐานจะช่วยให้ผู้ควบคุมงานทราบถึงอัตราการควบคุมงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้ทราบว่าพนักงานคนใดที่ไม่เหมาะสมกับงาน หรือต้องการการฝึกอบรมฝึกฝนเพิ่มเติม หรือมีระดับฝีมือต่ำกว่าเฉลี่ย เวลามาตรฐานจะช่วยให้การประเมินผลงานได้

3.4 ใช้เป็นหลักในการกำหนดค่าแรงเป็นรายชิ้น หรือการจ่ายค่าแรงระบบจูงใจ ซึ่งเป็นวิธีการให้ผลตอบแทนแก่ผู้ทำงานตามปริมาณงานที่ทำหรือมากกว่ามาตรฐานที่กำหนด เวลามาตรฐานที่ดีและถูกต้องจะช่วยจัดความเหลื่อมล้ำของพนักงานแต่ละกลุ่ม ซึ่งอาจมีลักษณะงานต่างกัน และช่วยกระตุ้นให้พนักงานขยันขันแข็งมากขึ้น

4. ช่วยในการเปรียบเทียบการทำงานกับแผนงานที่วางไว้

การเพิ่มผลผลิต (ชูเวซ 2535)

การเพิ่มผลผลิตหมายถึง การเพิ่มอัตราผลผลิต (Productivity) หรือการเพิ่มอัตราส่วน ระหว่างปริมาณหน่วยที่ผลิตได้ ต่อหน่วยของทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตนั้น ๆ ทรัพยากรที่ใช้รวมถึง อาคารและที่ดิน เครื่องจักรอุปกรณ์ แรงงาน และวัสดุสำหรับ

นิยามของอัตราผลิตสามารถแยกได้เป็น 3 แบบ คือ

1. อัตราผลิตย่อย (Partial Productivity)

อัตราผลิตย่อย เป็นอัตราส่วนของมูลค่าผลิตต่อมูลค่าทรัพยากรประเภทเดียว เช่น อัตราผลิตด้านแรงงานเป็นผลิตย่อยด้านแรงงาน ซึ่งคำนวณได้โดยอัตราส่วนระหว่างมูลค่าผลิตกับมูลค่าทรัพยากรแรงงานที่ใช้

2. อัตราผลิตปัจจัยรวม (Total-Factor Productivity)

อัตราผลิตปัจจัยรวม เป็นอัตราส่วนของมูลค่าผลิตสุทธิต่อผลรวมของมูลค่าทรัพยากร (ปัจจัย) ด้านแรงงานและทุน คำว่ามูลค่าผลิตสุทธิหมายถึง ผลผลิตรวมหักออกด้วยสินค้าและบริการระหว่างกระบวนการที่ซื้อ ให้สังเกตว่าตัวส่วนของอัตราส่วนนี้ประกอบด้วยปัจจัยแรงงานและทุนเท่านั้น

3. อัตราผลิตรวม (Total Productivity)

อัตราผลิตรวม เป็นอัตราส่วนของมูลค่าผลิตทั้งหมดต่อผลรวมของมูลค่าทรัพยากรที่ใช้ทั้งหมด ดังนั้นอัตราผลิตรวมจึงแสดงผลกระทบร่วมของทรัพยากรทั้งหมดในการทำผลผลิตออกมา

อัตราผลิตทั้ง 3 ประเภทนี้ต่างมีข้อได้เปรียบเสียเปรียบและข้อจำกัดในการใช้ กล่าวคือ อัตราผลิตย่อยนั้น เข้าใจง่าย หาข้อมูลง่ายและคำนวณง่าย แต่ควรใช้ร่วมกับอัตราผลิตรวม มิฉะนั้นอาจให้ภาพที่ไม่ถูกต้องทำให้ปรับปรุงผลผลิตไม่ถูกจุดก็ได้ สำหรับอัตราผลิตปัจจัยรวมนั้น หาข้อมูลจากบัญชีของบริษัทได้ค่อนข้างง่ายก็จริงแต่ไม่เหมาะสมที่จะใช้ในบริษัทที่มีต้นทุนวัสดุเป็นส่วนสำคัญของต้นทุนผลิตภัณฑ์ทั้งหมด เนื่องจากอัตราผลิตปัจจัยรวมไม่แสดงผลกระทบของทรัพยากรวัสดุที่ใช้เลย ส่วนอัตราผลิตรวมเป็นตัวที่คำนึงถึงปัจจัยทุกอย่างที่วัดได้ทั้งด้านผลิตและทรัพยากรที่ใช้ ดังนั้นจึงให้สถานภาพทางเศรษฐกิจ

ของบริษัทได้ถูกต้องกว่า ทั้งนี้จะต้องมีระบบเก็บข้อมูลที่ออกแบบสำหรับการนี้โดยเฉพาะ

สำหรับเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการเพิ่มผลผลิตนั้นมีมากมาย การจะใช้เทคนิคใดกับปัญหาแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละสถานการณ์ และสามารถแบ่งเทคนิคการเพิ่มผลผลิตออกเป็น 5 ประเภทคือ

1. เทคนิคการเพิ่มผลผลิตแบบเน้นงาน

เทคนิคนี้เน้นในการพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนิยมใช้วิธีการศึกษาการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยการศึกษาวิธีการทำงานและการวัดงานเพื่อหาวิธีการทำงานและเวลายามาตรฐานในการทำงานที่เหมาะสมที่สุด หรือการใช้วิธีการทางกายภาพเพื่อปรับสภาพงานให้เข้ากับสมรรถนะการทำงานของมนุษย์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ โดยการออกแบบเครื่องจักรอุปกรณ์และสถานที่ให้สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ แม่นยำเที่ยงตรงและปลอดภัย

2. เทคนิคการเพิ่มผลผลิตแบบเน้นเทคโนโลยี

เทคนิคนี้มักจะใช้เทคโนโลยีระดับสูงเข้าช่วย เช่นการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการออกแบบและเขียนแบบผลิตภัณฑ์หรือใช้ในการออกแบบ วางแผนและควบคุมกระบวนการผลิต รวมทั้งการใช้หุ่นยนต์ให้ทำงานต่าง ๆ ตามลำดับขั้นตอนตามแต่จะกำหนดโปรแกรมไว้ เพื่อทดแทนแรงงานในงานที่หนักหรืองานในสภาพแวดล้อมที่ไม่ปลอดภัย เป็นต้น

3. เทคนิคการเพิ่มผลผลิตแบบเน้นพนักงาน

เทคนิคนี้มักจะใช้วิถีกิจกรรมกลุ่มและระบบค่าแรงจูงใจ ซึ่งการใช้กิจกรรมกลุ่ม เป็นวิธีที่พัฒนาไปอย่างมาก โดยบริษัทในญี่ปุ่นและต่อมาได้แพร่หลายไปทั่วโลกรวมทั้งในประเทศไทยด้วย กิจกรรมกลุ่มที่สำคัญได้แก่ กลุ่มควบคุมคุณภาพ 5 ส ความปลอดภัยและระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมเหล่านี้มุ่งปลูกฝังนิสัยให้พนักงานรู้จักทำงานเป็นทีม เร็วรู้วิธีแก้

ปัญหา มีวินัย รักความเรียบร้อย มีความคิดสร้างสรรค์ และตระหนักว่าการเพิ่มผลผลิต เป็นหน้าที่ของทุกคนและเป็นประโยชน์ร่วมกันระหว่างบุคคล องค์กรและประเทศชาติ สำหรับระบบค่าแรงจูงใจเป็นระบบที่จ่ายเงินเพิ่มตามผลงาน เพื่อเป็นเครื่องกระตุ้นให้พนักงานเพิ่มผลผลิต มีใช้มาตั้งแต่สมัยเทเลอร์แล้ว ระบบค่าแรงจูงใจอาจพิจารณาได้ตามพื้นฐานหลายอย่าง เช่น คุณภาพงาน การใช้พลังงาน การใช้วัสดุ การใช้อุปกรณ์หรือปริมาณผลผลิต เป็นต้น

4. เทคนิคการเพิ่มผลผลิตแบบเน้นผลิตภัณฑ์

เทคนิคนี้จะใช้วิธีการทางวิศวกรรมคุณค่า (Value Engineering, VE) เป็นวิธีการที่เป็นระบบในการพัฒนาคัดแปลงแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อให้ได้ประโยชน์ใช้สอยดีขึ้นโดยที่ต้นทุนการผลิตต่ำลง หรือจะใช้วิธีการใช้ผลิตภัณฑ์มาตรฐาน การใช้มาตรฐานเดียวกันสำหรับผลิตภัณฑ์เป็นเทคนิคการเพิ่มผลผลิตที่สำคัญ เพราะช่วยลดต้นทุนในการผลิตและพัสดุคงคลังไปได้มาก

5. เทคนิคการเพิ่มผลผลิตแบบเน้นวัสดุ

เทคนิคนี้จะใช้วิธีการจัดการวัสดุ คือการวางแผน ออกแบบ และจัดระบบวัสดุเพื่อให้มีใช้ในปริมาณที่ต้องการ ณ เวลาที่กำหนด ระบบวัสดุที่มีประสิทธิภาพจะทำให้สามารถบอกได้ว่าวัสดุรายการใดมีมากเกินไป และรายการใดเป็นที่ต้องการมากหรือน้อย สามารถรายงานสถานภาพวัสดุได้อย่างรวดเร็วถูกต้องแม่นยำ โดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายด้านวัสดุน้อยที่สุด หรือจะใช้วิธีระบบวางแผนความต้องการวัสดุ (Material Requirement Planning, MRP) ซึ่งเป็นเทคนิคการวางแผนและควบคุมวัสดุชนิดต่าง ๆ ที่มีความต้องการใช้ขึ้นอยู่แก่กัน โดย MRP จะช่วยคำนวณเวลาที่จะต้องสั่งขึ้นส่วนต่าง ๆ และแจ้งรายการเปลี่ยนแปลงกำหนดการผลิตตามที่จำเป็น MRP จึงเป็นเครื่องมือที่ดีเยี่ยมที่จะช่วยป้องกันของขาดหรือของเกินโดยทำนายไว้ได้ล่วงหน้า ทำให้สามารถลดเงินที่ต้องลงทุนไปในพัสดุคงคลังและเพิ่มผลผลิตทางด้านวัสดุ

ในอุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปนั้นค่าแรงงานทางตรงในการผลิต จะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นการที่เราจะเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตหรือเพิ่มผลผลิตนั้น เราจึงควรใช้เทคนิคการเพิ่มผลผลิตแบบเน้นพนักงานโดยใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจ เพราะวิธีนี้เป็นวิธีที่ง่าย และสามารถวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนได้ เพราะอุตสาหกรรมทางด้านนี้ยังคงต้องใช้แรงงานของคนเป็นหลักอยู่

ระบบค่าแรงงานจูงใจ (Incentive schemes) (รัชต์วารมและเนือโสม 2528, สุรศักดิ์ 2525, Stevenson 1972)

ระบบค่าแรงงานจูงใจเป็นเทคนิคหนึ่งในการเพิ่มผลผลิต ระบบประเภทนี้เป็นระบบการจ่ายเงินรางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้นย่อมทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้นและเป็นผลทำให้ลดต้นทุนการผลิตและราคาผลิตภัณฑ์ที่ถูกลง การเพิ่มประสิทธิภาพก็คือการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งหมายถึงแรงงาน วัสดุและเงินทุน ดังนั้นการจ่ายเงินรางวัลจึงควรพิจารณาจากประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ดังกล่าว โดยเงินรางวัลควรหมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเพิ่มขึ้นอันเนื่องมาจากผลงานที่เพิ่มขึ้นจากระดับการทำงานที่ได้กำหนดไว้ และควรเป็นค่าตอบแทนที่ได้รับนอกเหนือจากค่าจ้างแรงงานตามปกติด้วย

โดยทั่วไป การจ่ายค่าแรงงานจูงใจมักดูจากผลงานหรือประสิทธิภาพของคนงานที่เพิ่มขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับระดับมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ แต่ความจริงแล้วเราอาจใช้ฐานอื่น ๆ ในการพิจารณาจ่ายค่าแรงงานได้อีกคือ

1. ผลผลิต (Output)
2. คุณภาพ (Quality)
3. การใช้วัสดุ (Material Utilization)
4. การใช้เครื่องจักร (Machine Utilization)

5. ความดีความชอบของพนักงาน (Employee Merit)

ระบบค่าแรงงานจูงใจมีหลายแบบแตกต่างกันไป แต่โดยหลักการแล้วทุกระบบมีลักษณะเหมือนกันอยู่หลายประการ คือ

1. มีการตั้งมาตรฐานการผลิต เพื่อใช้แสดงว่าถ้าพนักงานคนหนึ่งทำงานด้วยประสิทธิภาพปกติ คือ 100 เปอร์เซ็นต์ เขาควรจะผลิตได้กี่ชิ้นต่อนาทีหรือกี่นาทีก่อน

2. มีการกำหนดว่าจะเริ่มจ่ายค่าแรงงานจูงใจที่ประสิทธิภาพระดับใด เช่น บางกิจกรรมเริ่มให้ค่าแรงงานจูงใจเมื่อพนักงานทำงานด้วยประสิทธิภาพเกิน 100 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น ประสิทธิภาพในที่นี้หมายถึง อัตราส่วนระหว่างผลผลิตจริงกับผลผลิตมาตรฐาน

จำนวนชิ้นที่ผลิตได้

ประสิทธิภาพ = -----

จำนวนชิ้นมาตรฐาน

เวลามาตรฐาน

หรือ

ประสิทธิภาพ = -----

เวลาที่ใช้จริง

3. มีการกำหนดสูตรค่าแรงงานจูงใจ เช่น พนักงานจะได้รับค่าแรงงานเพิ่มขึ้น 1 เปอร์เซ็นต์สำหรับแต่ละเปอร์เซ็นต์ที่ประสิทธิภาพของเขาสูงกว่า 100 หรือเพิ่มขึ้น 1/2 เปอร์เซ็นต์สำหรับแต่ละเปอร์เซ็นต์ที่ประสิทธิภาพสูงกว่า 100 เป็นต้น

หลักการในการนำระบบค่าแรงงานจูงใจมาใช้ (สรุปคดี 2525)

ระบบค่าแรงงานจูงใจมีทั้งข้อดีและข้อเสียการนำระบบนี้มาใช้จึงต้องพิจารณาอย่างระมัดระวัง ในบางกรณีพนักงานอาจจะต่อต้านจนถึงกับประกาศนัดหยุดงาน และในบางกรณีพนักงานก็ไม่กระตือรือร้นต่อระบบการจูงใจนี้ ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานมิได้เพิ่มขึ้น และเนื่องจากทางบริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในทางด้านการเพิ่มขึ้น ผลสุดท้ายก็คือความล้มเหลว เพราะต้นทุนต่อหน่วยสินค้าได้เพิ่มขึ้นแทนที่จะลดลง ในบางกรณีระบบแรงงานจูงใจทำให้ต้นทุนลดลงเพียงเล็กน้อย เพราะพนักงานไม่ยอมทำงานเกินมาตรฐานมาก ๆ ทำให้บริษัทไม่ได้รับผลประโยชน์เต็มที่ เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการนำระบบค่าแรงงานจูงใจมาใช้ให้ได้ผล จึงขอเสนอหลักการในการนำระบบค่าแรงงานจูงใจมาใช้ดังนี้

1. นโยบายของฝ่ายจัดการ ระบบค่าแรงจูงใจจะใช้ได้ผลหรือไม่ขึ้นกับนโยบายของฝ่ายจัดการ และความสามารถที่จะทำให้พนักงานเชื่อถือและไว้วางใจระบบที่ใช้
2. ต้องตั้งมาตรฐานการผลิตให้ถูกต้อง มาตรฐานการผลิตตั้งอย่างยุติธรรม และเป็นที่ยอมรับของฝ่ายพนักงาน หากมาตรฐานการผลิตตั้งไว้สูงไป โอกาสที่พนักงานจะได้ค่าแรงงานจูงใจก็มีน้อยจึงมักจะพร้อมใจกันไม่เพิ่มประสิทธิภาพ แต่หากมาตรฐานการผลิตตั้งไว้ต่ำเกินไป พนักงานทุกคนก็จะได้ค่าแรงงานสูงขึ้นโดยที่อาจจะไม่ได้เพิ่มประสิทธิภาพมากนัก ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
3. ใช้หน่วยวัดผลผลิตซึ่งเข้าใจง่าย เวลามาตรฐานของงานสามารถแปลงเป็นจำนวนผลผลิตมาตรฐาน หรือชั่วโมงทำงานมาตรฐาน เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการวัดผลงานและเพื่อให้พนักงานทั่วไปเข้าใจถึงวิธีการคำนวณเงินค่าแรงที่ใช้อยู่
4. จัดการให้สายการทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพราะเวลาทุก ๆ นาทีของ

พนักงานย่อมหมายถึงค่าจ้างแรงงานที่พนักงานนั้นจะทำได้ ดังนั้นหากสายงานมีอันต้องติดขัด อยู่เสมอ อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจ และท้อแท้ต่อการทำงาน

5. ต้องรักษาระดับคุณภาพของผลผลิตไว้ การใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตต้องไม่มองข้ามการรักษากระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ไปเสีย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจูงใจให้พนักงานเพิ่มปริมาณมักจะมีแนวโน้มทำให้พนักงานลดคุณภาพไปโดยอัตโนมัติ ดังนั้นระบบค่าแรงงานจูงใจจะต้องมีเงื่อนไขเกี่ยวกับระดับคุณภาพคู่กันไปด้วยเสมอ หรือการตั้งมาตรการการควบคุมคุณภาพไว้ให้รัดกุม เช่น การตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานอย่างสม่ำเสมอ หรือการใช้คุณภาพเป็นฐานการคำนวณผลตอบแทน หรือการทำงานแก้ไขชิ้นงานโดยไม่ให้ค่าตอบแทน เป็นต้น

6. ผลตอบแทนซึ่งสัมพันธ์โดยตรงกับผลผลิตนั้นคือ ต้องอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงแผนการจ่ายเงินว่าจะจ่ายผลตอบแทนให้กับความพยายาม หรือผลงานที่เพิ่มขึ้นของพนักงาน โดยเทียบเป็นสัดส่วนอย่างไร และให้พนักงานส่วนใหญ่ยอมรับในแผนที่ใช้

7. ความเข้าใจและยอมรับของพนักงานและหัวหน้า ก่อนเริ่มใช้ระบบการจ่ายเงินควรได้มีการอธิบายให้พนักงานเข้าใจถึงความหมายของเวลามาตรฐาน ผลผลิตมาตรฐาน และวิธีการจ่ายเงินตอบแทน ความวิตกกังวลของพนักงานส่วนใหญ่มักมาจากความกลัว 2 ประการคือ กลัวว่าต้องทำงานหนักขึ้นและกลัวว่ารายได้อาจลดน้อยลง ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อพนักงานไม่ได้รับการอธิบายให้เข้าใจถึงความหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ในการชักจูงให้พนักงานยอมรับแผนการจ่ายเงินควรเน้นถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ เช่น ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เวลาพักที่มากขึ้น หรือสภาพการทำงานที่ดีขึ้น ทั้งนี้ควรใช้หน่วยวัดผลผลิตหรือวิธีการคำนวณที่เข้าใจง่าย เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถคำนวณค่าตอบแทนที่เพิ่มขึ้นได้

8. ควรจะค้าประกันค่าแรงงานปกติ ระบบค่าแรงงานจูงใจที่ไม่ค้าประกันค่าแรงงานปกติ เช่น ระบบค่าแรงงานรายชิ้นอาจจะมีผลเสียที่มีการทำโทษพนักงานในกรณีที่เขาผลิตได้ต่ำกว่ามาตรฐานดังนั้นจึงเป็นระบบที่พนักงานอาจจะไม่พอใจเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อพนักงานไม่เห็นด้วยกับการตั้งมาตรฐานการผลิต 100 เปอร์เซ็นต์ นอกจากนี้ยังมีกรณีที่ผลผลิตของพนักงานตกต่ำเนื่องมาจากสาเหตุที่เขาควบคุมไม่ได้ เช่น เครื่องจักรผิดปกติ วัตถุดิบผิดปกติ หรือชิ้นส่วนที่ได้รับจากแผนกอื่นผิดปกติ ซึ่งทำให้ผลงานของพนักงานตกต่ำลง ทั้ง ๆ ที่เขาทำงานอย่างเต็มที่

9. ต้องเทียบผลงานกับมาตรฐานเป็นประจำ ถึงแม้ว่าจะค้าประกันค่าแรงงานปกติให้พนักงานแต่ก็ต้องทำการติดตามผลงานของพนักงานตลอดเวลา หากพนักงานได้รับการค้าประกันค่าแรงงานปกติ ณ ระดับหนึ่ง แต่ทำงานต่ำกว่ามาตรฐานอยู่บ่อย ๆ ขณะที่พนักงานส่วนใหญ่ทำได้ดีกว่ามาตรฐานก็แสดงว่าพนักงานคนนั้นไม่เหมาะสมกับงาน จำเป็นต้องหาทางแก้ไขตามสถานการณ์ต่อไป

สำหรับประเภทต่าง ๆ ของระบบค่าแรงงานจูงใจนั้นมีมากมายหลายชนิด ซึ่งแต่ละประเภทจะมีความเหมาะสมในการใช้แตกต่างกันไป

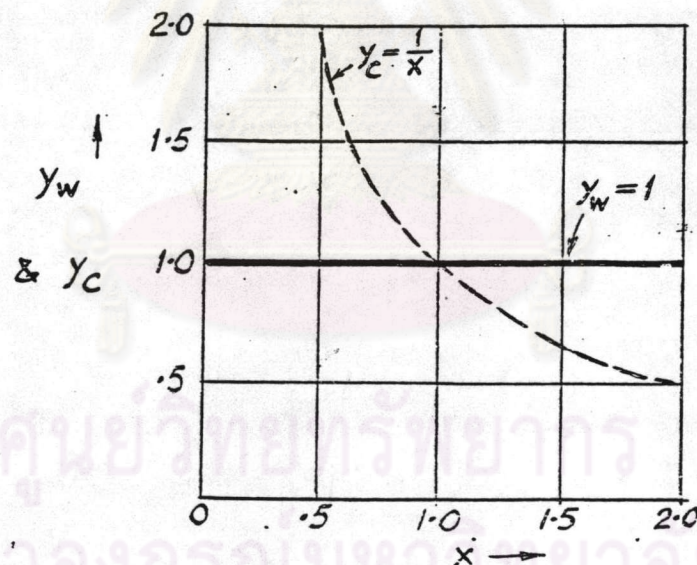
ประเภทของระบบค่าแรงงานจูงใจ (รัชต์วารณและเนื่อโสม 2528, สุรศักดิ์ 2525, Sumanth 1985, Aft 1992, Stevenson 1972)

1. ระบบค่าแรงงานจูงใจแบบไม่ขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพ

ระบบค่าแรงงานจูงใจประเภทนี้นิยมใช้กับงานที่ตั้งมาตรฐานในการทำงานได้ยาก เช่น งานซ่อมบำรุงเครื่องจักรหรืองานที่วัดผลงานลำบาก เช่น งานบริการของรถบัสซึ่งขกของหลายขนาด หลายน้ำหนัก จึงทำให้วัดประสิทธิภาพของงานไม่ได้ เป็นต้น ซึ่งยังสามารถแบ่งออกได้หลายระบบดังนี้

1.1 แบบ Daywork Rate Plan

ระบบค่าแรงงานจูงใจระบบนี้ ค่าแรงงานจะไม่แปรผันกับผลผลิต และไม่แปรผันกับประสิทธิภาพเลย เพราะระบบนี้จะจ่ายค่าแรงงานต่อชั่วโมงการทำงานที่ทำจริง หรือต่อวันทำงานที่ทำโดยไม่คำนึงถึงผลผลิตที่ได้ ถ้าพนักงานขยันต้นทุนการผลิตต่อหน่วยก็จะต่ำ แต่ถ้าพนักงานไม่ขยันหรือช้เกียจ ต้นทุนต่อหน่วยก็จะสูง ดังนั้นรายได้ของพนักงานจะคงที่อยู่เสมอ จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างานที่จะต้องคอยตรวจตราให้พนักงานทำงานให้ได้มาตรฐาน ซึ่งการกระทำแบบนี้ จะช่วยทำให้ค่าใช้จ่ายต่อพนักงานแปรผันโดยตรงกับประสิทธิภาพการทำงาน ของพนักงานได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าระบบดังกล่าวนี้จะเป็นระบบที่ไม่มีการจูงใจ เพราะทุกคนจะได้ค่าแรงงานเท่ากันหมดไม่ว่าจะขยันหรือช้เกียจ ดังในกราฟที่ได้แสดงการจ่ายค่าแรงงาน ของระบบนี้ (ดูรูปที่ 2.1)



รูปที่ 2.1 การจ่ายค่าแรงงานจูงใจแบบ Daywork Rate Plan

(Stevenson 1972)

จากรูปจะอธิบายสัญลักษณ์ได้ดังต่อไปนี้

x = ประสิทธิภาพการทำงานซึ่งได้จากอัตราส่วนของผลงานต่อระดับมาตรฐานการทำงาน

- Y_w = รายได้ทั้งหมดของพนักงานซึ่งได้จากอัตราส่วนของรายได้จริงต่อรายได้พื้นฐาน
- Y_c = ค่าใช้จ่ายต่อพนักงาน (Unit Labour Cost) ซึ่ง $Y_c = Y_w/x$
- p = อัตราส่วนผลตอบแทนของพนักงาน (Labour Participation)
เช่น ถ้าแผนการจ่ายค่าแรงงานจูงใจเริ่มที่ $x=1.0$ และพนักงานได้รับค่าตอบแทน 25 % สำหรับการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 150 %
($x = 1.50$) หมายความว่า ค่า $p = 0.50$

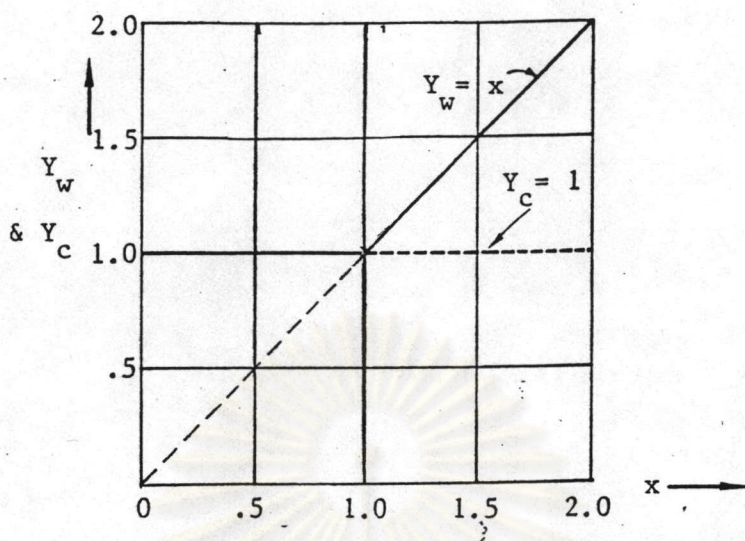
หมายเหตุ สัญลักษณ์ต่าง ๆ เหล่านี้จะใช้ในการแสดงกราฟต่าง ๆ ของแผนการจ่ายค่าแรงงานจูงใจทุกระบบที่จะได้กล่าวถึงต่อไป

2. ระบบค่าแรงงานจูงใจแบบบุคคล

ระบบค่าแรงงานจูงใจประเภทนี้ จะเน้นที่ความสามารถหรือประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคนเป็นหลัก มักนิยมใช้ในบริษัทและองค์กรต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลผลิตในการผลิต ซึ่งระบบนี้มีผู้คิดหลายท่านด้วยกันและเป็นที่รู้จักกันมาก ดังนี้

2.1 ระบบค่าแรงงานรายชิ้น (Piecework Plan)

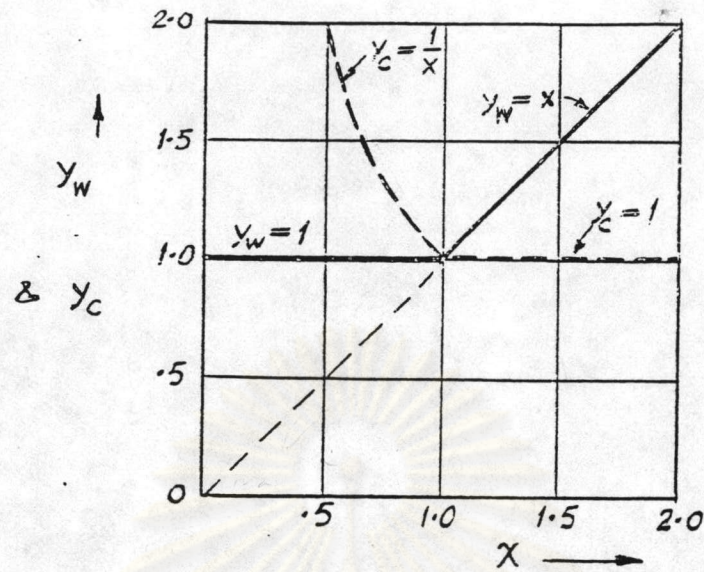
ระบบค่าแรงงานระบบนี้จะจ่ายค่าแรงงานผันแปรกับผลผลิตโดยตรงคือ เมื่อพนักงานทำงานได้มากขึ้นก็จะได้ค่าแรงงานมาก เมื่อพนักงานทำงานได้น้อยก็จะได้ค่าแรงงานน้อย ซึ่งระบบนี้ทั้งการจูงใจและการทำโทษ คือมีการจูงใจให้ผลิตสูงกว่ามาตรฐานเพื่อให้ได้ค่าแรงงานมาก และทำโทษเมื่อผลิตได้ต่ำกว่ามาตรฐานเพราะจะได้ค่าแรงงานน้อย ดังนั้นค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละคนนั้นจะขึ้นอยู่กับเวลามาตรฐานของงาน และอัตราค่าจ้างพื้นฐานของพนักงาน เพราะถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงอัตราค่าจ้างพื้นฐานของพนักงานแล้ว อัตราค่าแรงงานของพนักงานก็ย่อมเปลี่ยนไปด้วย (ดูรูปที่ 2.2)



รูปที่ 2.2 การจ่ายค่าแรงงานจูงใจแบบ Piecework Plan
(Stevenson 1972)

2.2 ระบบค่าแรงงานรายชิ้นแบบมีการประกันค่าแรงงานขั้นต่ำ (Full Participation Plan or 100 % Premium Plan)

ระบบค่าแรงงานจูงใจระบบนี้เป็นระบบที่ผสมอยู่ระหว่าง Day Rate Plan กับ Piecework Plan ซึ่งจะคล้ายกับระบบค่าแรงงานรายชิ้นเพียงแต่ที่มีการประกันค่าแรงงานปกติหรือค่าแรงงานขั้นต่ำให้กับพนักงานตามกำหนดของกฎหมายด้วย กล่าวคือ พนักงานจะได้ค่าแรงงานปกติหรือค่าแรงงานขั้นต่ำเมื่อเขาผลิตได้ต่ำกว่ามาตรฐาน แต่จะได้ค่าแรงงานผันแปรกับผลผลิตโดยตรงเมื่อเขาผลิตได้สูงกว่ามาตรฐาน ระบบนี้บางที่เรียกว่า ระบบ Piecework with Guarantee Base (ดูรูปที่ 2.3)

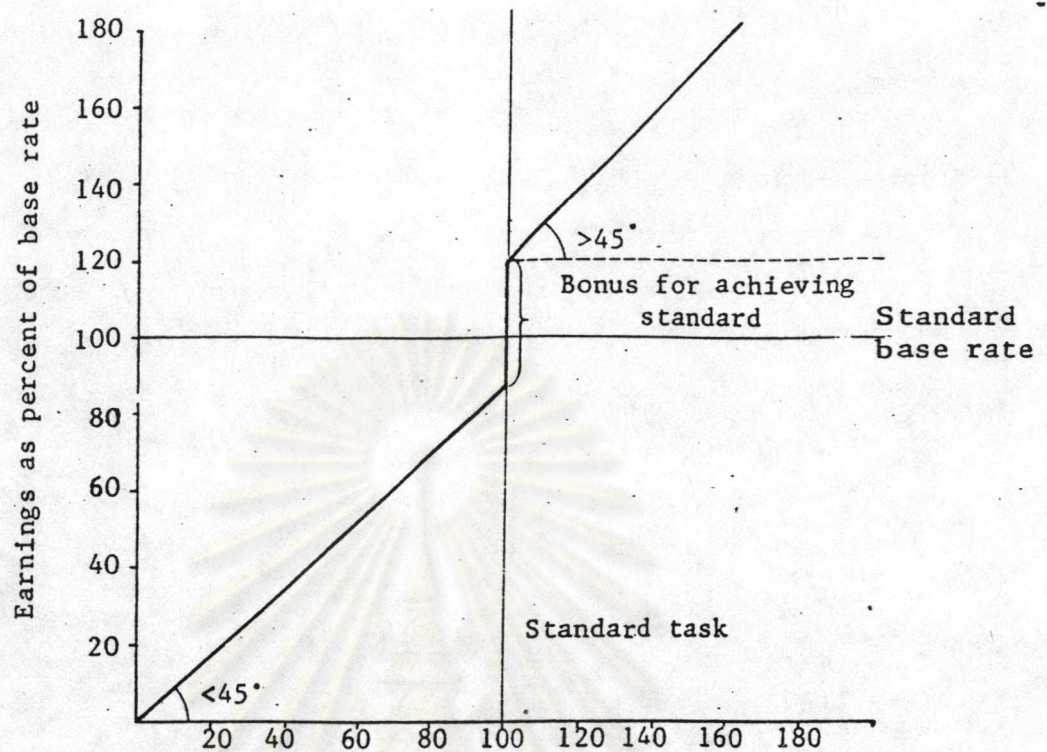


รูปที่ 2.3 การจ่ายค่าแรงงานแบบ Full Participation Plan
(Stevenson 1972)

2.3 ระบบค่าแรงงานจูงใจแบบ Taylor Differential Piece Rate Plan

ระบบค่าแรงงานจูงใจแบบนี้คิดขึ้นโดย F.W Taylor โดยจ่ายค่าจ้างเป็น piece rate 2 ระดับ ระดับซึ่งอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้จะได้ค่า piece rate ต่ำ ระดับที่อยู่สูงกว่ามาตรฐานจะได้ค่า piece rate ที่สูง ซึ่งทั้งนี้จะใช้กับงานซึ่งได้กำหนดค่ามาตรฐานไว้สูง ผลเสียของวิธีนี้คือความกดดันที่มีต่อพนักงานซึ่งทำงานต่ำกว่ามาตรฐานจะทำให้รายได้ของเขาต่ำกว่าพนักงานซึ่งทำงานได้มาตรฐานมาก (ดูรูปที่ 2.4)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 2.4 การจ่ายค่าแรงงานสูงใจแบบ Taylor Differential Piece Rate Plan (รัชต์วารมและเนโอโสม 2528)

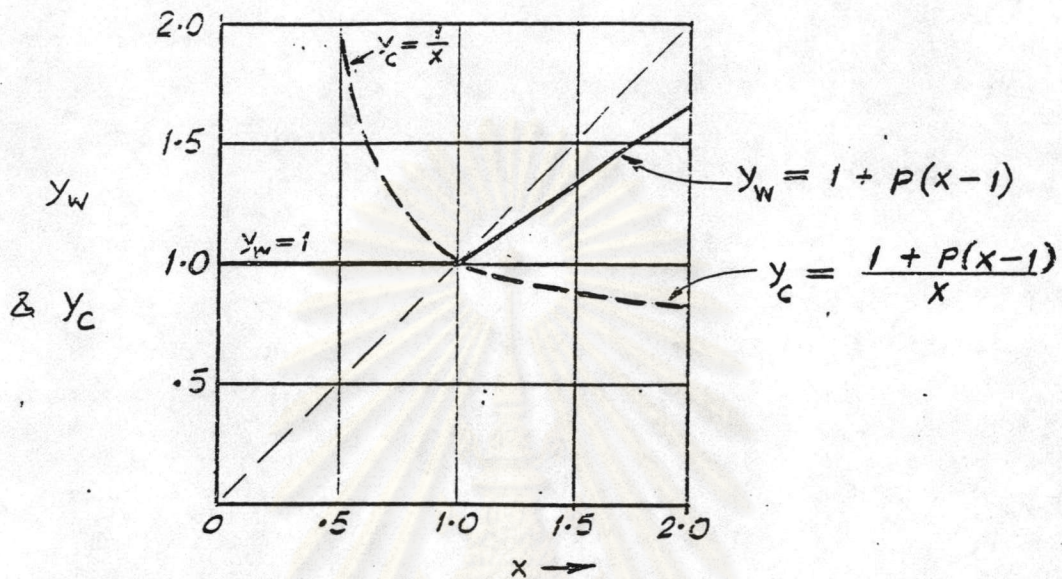
2.4 ระบบค่าแรงงานสูงใจแบบ Gantt Task and Bonus Plan

ระบบแบบนี้ใช้วิธีการคล้ายคลึงกับของ Taylor แต่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยได้ประกันรายได้ขั้นต่ำของพนักงานซึ่งทำงานต่ำกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และให้โบนัสเพิ่ม 33 1/3 เปอร์เซ็นต์ของรายได้ขั้นต่ำที่ทำได้ถึงระดับมาตรฐาน และให้โบนัสเพิ่มขึ้น 1 เปอร์เซ็นต์สำหรับผลงานที่เพิ่มขึ้นจากมาตรฐานทุก 1 เปอร์เซ็นต์ โดยคิดจากเวลาในการทำงาน

2.5 ระบบค่าแรงงานสูงใจแบบ Halsey Premium Plan

ระบบแบบนี้เป็นวิธีการจ่ายเงินในกรณีที่ไม่ว่าจะกับเวลามาตรฐานที่ใช้ อยู่ซึ่งคาดว่าเวลามาตรฐานที่ตั้งไว้มากกว่าที่ควรเป็น ซึ่งจะทำให้ค่าใช้จ่ายต่อพนักงานสูงกว่า มีการจ่ายค่าแรงงานสูงมากเกินไปดังนั้นจึงได้ตั้งค่าโบนัสไว้ต่ำ โดยกำหนดค่าจ้างขั้นต่ำไว้

และจ่ายโบนัสเพียง 0.05 เปอร์เซ็นต์สำหรับเวลา 1 เปอร์เซ็นต์ซึ่งประหยัดได้จากเวลา
มาตรฐาน (รูปที่ 2.5)



รูปที่ 2.5 การจ่ายค่าแรงงานสูงใจแบบ Halsey Premium Plan
(Stevenson 1972)

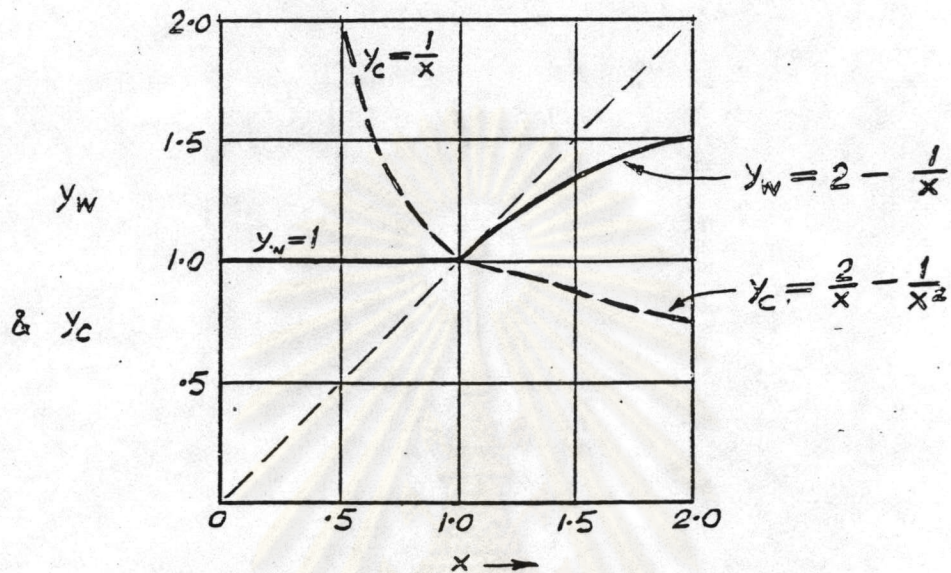
2.6 ระบบค่าแรงงานสูงใจแบบ Bedaux Plan

ระบบแบบนี้ใช้วิธีการแบ่งผลกำไรระหว่างพนักงานกับบริษัท โดยแบ่ง
เป็น 75 และ 25 เปอร์เซ็นต์ หมายความว่าพนักงานจะได้โบนัส 75 เปอร์เซ็นต์ และที่
เหลือคือ 25 เปอร์เซ็นต์ ให้เป็นค่าตอบแทนแก่หัวหน้างานและพนักงานประเภท Indirect
Labour โดย Bedaux ใช้วิธีคำนวณเวลามาตรฐานของงานต่าง ๆ ออกมาเป็นแต้ม "B"
โดยกำหนดว่า 1 ชั่วโมงเท่ากับ 60 B พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนจากแต้มที่ประหยัดได้
โดยจะจ่ายค่าตอบแทนให้อีก 75 เปอร์เซ็นต์ของเวลาที่ประหยัดได้ ซึ่งกราฟจะมีรูปแบบ
เหมือนกับแบบ Halsey Plan ต่างกันเพียงค่า p หรือค่าโบนัสที่สูงกว่าเท่านั้น

2.7 ระบบค่าแรงงานสูงใจแบบ Rowan Plan

ระบบแบบนี้ใช้วิธีการจ่ายเงินโบนัสโดยจะสัมพันธ์กับเวลาที่ประหยัดได้

ทั้งนี้โดยประกันรายได้ขั้นต่ำไว้เมื่อการทำงานต่ำกว่าระดับมาตรฐานที่กำหนดไว้ และจะจ่ายโบนัสให้ตามเปอร์เซ็นต์ที่ประหยัดได้จากมาตรฐานที่กำหนดไว้ (ดูรูปที่ 2.6)



รูปที่ 2.6 การจ่ายค่าแรงงานจูงใจแบบ Rowan Plan
(Stevenson, 1972)

3. ระบบค่าแรงงานจูงใจแบบกลุ่ม

การจ่ายค่าแรงงานจูงใจแบบกลุ่มจะอาศัยผลงานของกลุ่มเป็นตัวคำนวณ ซึ่งทำให้พนักงานทุกคนในกลุ่มได้รับค่าตอบแทนเท่ากัน โดยทั่วไปแล้วลักษณะของสายงานมักเป็นตัวกำหนดว่าควรใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจแบบกลุ่มหรือบุคคล แต่ก็มียางหลายอย่างซึ่งอาจใช้วิธีใดก็ได้ สำหรับค่าแรงงานจูงใจแบบกลุ่มเหมาะสำหรับงานในสายการผลิตต่อเนื่องหรืองานซึ่งไม่สามารถวัดผลงานของพนักงานแต่ละคนได้ แต่กลุ่มแต่ละกลุ่มนั้นไม่ควรใหญ่จนเกินไป และควรเป็นกลุ่มของพนักงานซึ่งทำงานสัมพันธ์กัน

4. ระบบค่าแรงงานจูงใจทางอ้อม

เนื่องจากประสิทธิภาพการทำงานบางครั้งไม่ได้วัดจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตอย่างเดียว ในกิจการหรืองานที่ต้องการให้ผลงานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพที่ดีแต่ไม่ได้

เกี่ยวข้องกับปริมาณการผลิตโดยขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่น เช่น กิจกรรมที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ กิจกรรมที่เน้นเรื่องของคุณภาพ เน้นเรื่องความปลอดภัย หรือแม้กระทั่งประสิทธิภาพในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ซึ่งการวัดประสิทธิภาพการทำงานประเภทนี้ไม่สามารถวัดออกมาเป็นหน่วยปริมาณได้ แต่ถ้าต้องการให้ประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้นก็จำเป็นต้องใช้แรงจูงใจแก่พนักงานด้วยเช่นกัน ซึ่งแรงจูงใจประเภทนี้ให้ผลดีทางด้านจิตใจแก่พนักงานในการทำงานมากกว่าจะเป็นสิ่งตอบแทนต่อผลงานหรือผลผลิตโดยตรง

สำหรับแรงจูงใจประเภทนี้ได้แก่ สวัสดิการต่าง ๆ โบนัสประจำปี เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ เป็นต้น และแรงจูงใจเหล่านี้จะมีมากหรือน้อยมักขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารกิจการนั้น ๆ นอกเหนือจากนี้แล้วรางวัลดีเด่นสำหรับพนักงาน หรือรางวัลสำหรับพนักงานที่สามารถช่วยปรับปรุงการทำงาน เช่น ช่วยประหยัดวัตถุดิบ เป็นต้น เหล่านี้เป็นมาตรการหนึ่งที่ผู้บริหาร สามารถนำมาใช้เป็นแรงจูงใจในการสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น ดังนั้นระบบค่าแรงงานจูงใจประเภทนี้มักไม่มีระบบแบบแผนโดยทั่วไป แต่จะเป็นเฉพาะแบบของแต่ละกิจการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขสภาวะแวดล้อมของกิจการโดยไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะของกิจการมากนัก

จากที่กล่าวมาเป็นทฤษฎีทั้งหมดที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป โดยทฤษฎีที่กล่าวมานี้จะมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง สำหรับในบทนี้ได้กล่าวถึงทฤษฎีการศึกษาเวลางาน การเพิ่มผลผลิต และระบบค่าแรงงานจูงใจ ซึ่งในทฤษฎีการศึกษาเวลางานได้กล่าวถึงเทคนิคของการศึกษาเวลางานเพื่อหาเวลามาตรฐานในการผลิต และประโยชน์ของเวลามาตรฐานที่ได้จากการศึกษาเวลางาน สำหรับทฤษฎีการเพิ่มผลผลิตนั้นได้กล่าวถึงนิยามต่าง ๆ ของอัตราผลผลิตและเทคนิคต่าง ๆ ในการเพิ่มผลผลิตเพื่อนำไปออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในทฤษฎีระบบค่าแรงงานจูงใจได้กล่าวถึง หลักการในการนำระบบค่าแรงงานจูงใจมาใช้ และประเภทต่าง ๆ ของระบบค่าแรงงานจูงใจ โดยที่กล่าวมาจะเป็นการกล่าวถึงทฤษฎีต่าง ๆ

โดยครอบคลุม แต่ในการศึกษาครั้งนี้จะต้องคัดเลือกเพียงบางส่วนของทฤษฎีมาใช้ โดยการคัดเลือกจะต้องให้สอดคล้องกับการศึกษา สำหรับการคัดเลือกทฤษฎีมาใช้นั้นจะได้กล่าวถึงในบทต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย