

## บทที่ 5 การจัดการด้านแรงงาน

สภาพปัญหาทางด้านแรงงานส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปแบบของการขาดคนงานในสายการผลิต มีการเข้า – ออกของคนงานด้วยอัตราที่สูงมาก และความสูญเสียทางด้านแรงงานเนื่องมาจากการใช้แรงงานผิดประเภท ปัญหาทางด้านแรงงานจึงถือเป็นปัญหาที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญทางการผลิต ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อผลผลิตของโรงงาน การผลักดันให้คนทำงานได้ดีคือ มีความรับผิดชอบ มีความรู้ มีความตั้งใจ และมีความขยันขันแข็ง จะมีส่วนทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในโรงงานตัวอย่างได้

### 5.1 สภาพปัญหาด้านแรงงานในโรงงานตัวอย่าง

สภาพปัญหาทางด้านแรงงานของโรงงานตัวอย่างสามารถสรุปได้ดังนี้

- ปัญหาการขาดแรงงาน
- ปัญหาการเข้าออกของแรงงาน
- ปัญหาความสูญเสียด้านแรงงาน

#### 5.1.1 ปัญหาการขาดแรงงาน

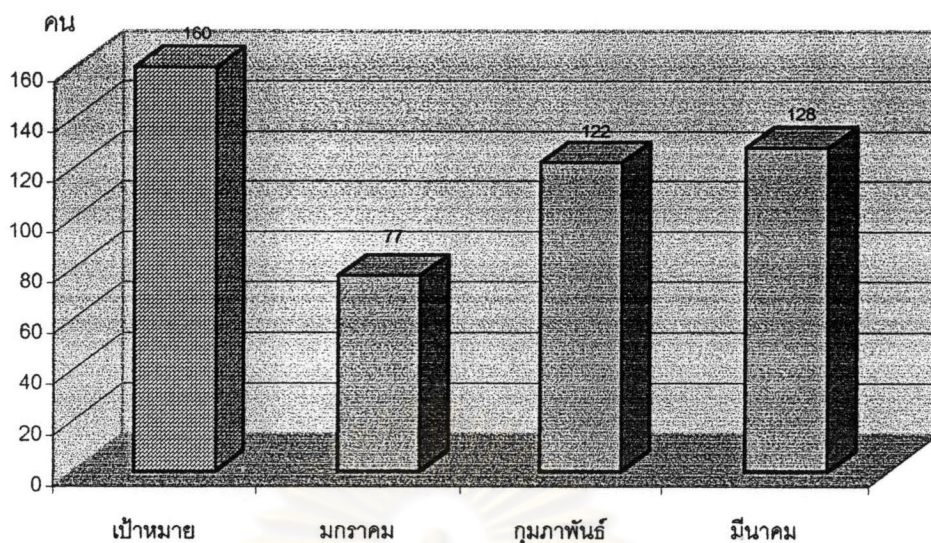
ปัญหาการขาดแรงงานได้แก่ ปัญหาจำนวนคนงานในแต่ละหน่วยงานมีไม่เพียงพอต่อสภาพการทำงาน ในตารางที่ 5.1 แสดงจำนวนพนักงานในแต่ละหน่วยงานเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย เฉพาะคนงานในส่วนของโรงไม้ประสานเท่านั้น และในรูปที่ 5.1 แสดงการเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนโดยกราฟแท่ง ดังนี้

ตารางที่ 5.1 จำนวนพนักงานในแต่ละหน่วยงานเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย

เดือน	แปรรูป			ประสาน								รวม
				F/J + ไสปรับ		HOT PRESS		ทำขนาด + SANDING		PACKING	DATA*	
	1A	1B	2A	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4	5	
เป้าหมาย	35	35	10	15	15	10	10	8	8	10	4	160
มกราคม	11	16	8	6	6	5	9	4	7	3	2	77
กุมภาพันธ์	23	30	9	14	9	8	12	4	6	5	2	122
มีนาคม	24	25	7	13	15	9	11	8	6	6	4	128

หมายเหตุ A หมายถึงกะเช้า B หมายถึงกะบ่าย

DATA\* หมายถึงหน่วยงานไสเก็บไม้ อัดกาว ทำข้อมูล ขับรถ Forklift และเช็ดไม้



รูปที่ 5.1 จำนวนพนักงานโดยรวมในไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2543 เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย

สาเหตุหลักของการขาดแคลนแรงงานคือ

- ก. เนื่องจากการทำงานที่โรงงานตั้งอยู่ในจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นจังหวัดที่มีแหล่งอุตสาหกรรมเป็นจำนวนมาก แรงงานต่างจังหวัดจึงมีสิทธิ์เลือกว่าต้องการจะทำที่ไหน และในด้านของการเป็นแรงงานในพื้นที่ ทำให้ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เนื่องจากอยู่ใกล้บ้าน ไม่ทำก็ไม่มีปัญหาอะไรเนื่องจากมีที่พักอาศัย ไม่จำเป็นต้องดิ้นรนเหมือนคนงานในเมืองหลวง ที่จำเป็นต้องหาเงินเพื่อค่าเช่าบ้าน ค่าครองชีพ เป็นต้น
- ข. ระบบสวัสดิการที่ไม่จูงใจในการทำงาน เหตุผลนี้เป็นเหตุผลหลัก เนื่องจากองค์กรต้องการลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานเป็นอย่างมาก เพราะประสบปัญหาการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จะขอกว่าถึง ระบบสวัสดิการที่มีปัญหา คือ
  - (1) พนักงานไม่ได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำ แม้ว่าจะทำงานครบ 4 เดือน ซึ่งผลกระทบจะมีต่อการลาหยุดลาพักร้อน ลาป่วย และค่าตอบแทนในการถูกเลิกจ้าง
  - (2) ไม่มีบริการรถรับ - ส่ง พนักงาน ทำให้มีผู้เข้ามาหาผลประโยชน์จัดบริการรถรับ - ส่ง พนักงาน โดยที่พนักงานต้องเสียค่าบริการรถรับ - ส่ง เดือนละหลายร้อยบาท



- (3) บางหน่วยงานต้องทำงานสลับกะ คือ การทำงานในอาทิตย์แรก จะทำงานกะเช้า เวลา 8.00 -17.00 น. ในอาทิตย์ถัดไป จะต้องทำงาน กะบ่าย เวลา 17.30 - 02.30 น. ซึ่งอาจส่งผลต่อการปรับตัว และสุขภาพของพนักงาน
- (4) ไม่มีค่าตอบแทนเพิ่มในการทำงาน กะบ่าย ค่าตอบแทนที่ได้จะเท่าเดิม ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นนั้น การทำงานช่วงกะบ่าย จะมีค่าตอบแทนเพิ่มเติม หรือมีอาหารเลี้ยงพนักงานในช่วงดึก
- (5) ไม่มีการขึ้นเงินเดือน และให้โบนัส เนื่องจากการขาดทุนของบริษัท จึงไม่มีนโยบายขึ้นเงินเดือน
- (6) การจ่ายเงินเดือนไม่ตรงตามกำหนด ทำให้พนักงานมีความไม่พอใจ เนื่องจากส่งผลต่อสภาพการดำเนินชีวิต และไม่สามารภบริหารค่าใช้จ่ายในครอบครัวได้

### 5.1.2 ปัญหาการเข้า / ออก ของพนักงาน

เนื่องจากปัญหาการขาดแคลนพนักงาน จึงทำให้บริษัทมีการรับพนักงานเข้าใหม่เกือบจะทุกวัน และเนื่องมาจากปัญหาในด้านสวัสดิการที่ไม่จูงใจ ก็ส่งผลให้พนักงานทำงานอยู่ได้ไม่นาน ทำให้ขาดพนักงานที่มีทักษะ และประสบการณ์ในการทำงาน รวมถึงต้องเสียเวลาในการสอนงานให้แก่พนักงานด้วย ในตารางที่ 5.2 แสดงการเข้าออกของพนักงานในไตรมาสแรก ของปี พ.ศ. 2543

ตารางที่ 5.2 การเปลี่ยนแปลงของแรงงาน(Labor Turnover) ในไตรมาสแรกของปี พ.ศ.2543

เดือน	ประเภท	ประสาน											รวม
		F/J + ไสป์รับ			HOT PRESS		ทำขนาด + SANDING		PACKING	DATA			
		1A	1B	2A	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4	5	
มกราคม	รับเข้า	23	22	2	10	6	5	3	4	3	2	2	82
	ออก	11	8	1	2	3	2	-	4	4	-	2	37
กุมภาพันธ์	รับเข้า	19	6	-	9	10	3	2	5	3	1	2	60
	ออก	18	11	2	10	4	2	3	1	3	-	-	54
มีนาคม	รับเข้า	23	33	6	14	8	7	4	1	3	2	-	101
	ออก	17	25	4	11	9	3	6	4	2	1	2	84

### 5.1.3 ปัญหาความสูญเสียด้านแรงงาน

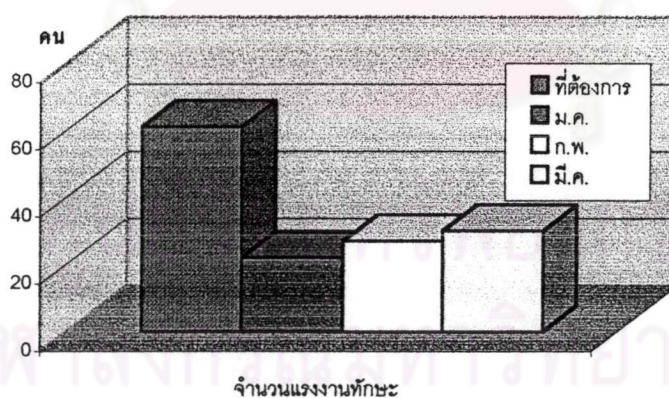
ในด้านของการสูญเสียด้านแรงงานของโรงงานตัวอย่าง ได้แก่ การนำคนงานที่ไม่มีทักษะการทำงาน มาทำงานที่ต้องการความชำนาญของงานค่อนข้างสูง อาจพูดได้ว่าเป็นการใช้คนไม่ถูกกับงานนั่นเอง ทั้งนี้เนื่องมาจากจำนวนแรงงานทักษะที่มีอยู่ไม่เพียงพอ กับความต้องการ ดังแสดงในตารางที่ 5.3 และในรูปที่ 5.2 ซึ่งจะเห็นได้ว่าจำนวนแรงงานทักษะมีอยู่เพียงร้อยละ 50 ของความต้องการแรงงานทักษะทั้งหมด

ตารางที่ 5.3 ความต้องการแรงงานที่มีทักษะในแต่ละหน่วยงาน

หน่วยงาน	แปรรูป	ประสาน											
		F/J + ไสปรีบ		HOT PRESS		ทำขนาด + SANDING		PACKING	DATA	รวม			
		1A	1B	2A	1A	1B	2A	2B	3A		3B	4	5
จำนวนแรงงานทักษะที่ต้องการ		12	12	3	10	10	3	3	2	2	2	2	61
จำนวนแรงงานทักษะ ในเดือน	ม.ค.	4	4	2	2	3	1	1	2	1	1	1	22
	ก.พ.	8	6	2	2	2	1	1	2	1	1	1	27
	มี.ค.	11	6	2	2	2	1	1	2	1	1	1	30

หมายเหตุ 1. A หมายถึงกะเช้า B หมายถึงกะบ่าย

2. DATA\* หมายถึงหน่วยงานไลเก็บไม้ อัดกาว ทำข้อมูล ขับรถ Forklift และเช็ดไม้



รูปที่ 5.2 จำนวนแรงงานทักษะที่ต้องการเปรียบเทียบกับที่มีอยู่

นอกจากนี้ความสูญเสียในด้านนี้ยังส่งผลกระทบต่อให้เกิดความสูญเสียในด้านอื่นตามมากล่าวคือ การที่คนงานไม่มีความชำนาญงาน อาจส่งผลให้งานที่ออกมาไม่มีคุณภาพ เกิดการใช้วัตถุดิบอย่างสิ้นเปลืองเนื่องมาจากความไม่รู้ และไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น



## 5.2 การจัดการด้านแรงงาน

จากการวิเคราะห์ปัญหาทางด้านแรงงานของโรงงานตัวอย่าง พบว่าทางโรงงานมีปัญหาทางด้านแรงงานที่เป็นปัญหาหลักอยู่ 2 ประการคือ

1. ปัญหาความสูญเสียทางด้านแรงงานเนื่องมาจากการขาดแคลนแรงงานทักษะ
2. ปัญหาการขาดแคลนแรงงานเนื่องมาจากระบบสวัสดิการที่ไม่จูงใจ

ดังนั้นการจัดการทางด้านแรงงานที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาทางด้านแรงงานของโรงงานตัวอย่างได้แก่

- การจำแนกประเภทของงาน
- การส่งเสริมเลื่อนขั้นพนักงาน และการขึ้นค่าแรงงาน

กระบวนการในการปรับปรุง และแก้ไขปัญหาทางด้านแรงงานของโรงงานตัวอย่าง โดยการนำหลักการจัดการทางด้านแรงงานดังกล่าวมาใช้ มี 3 ขั้นตอน

- การปรับปรุงครั้งที่ 1
  - การจำแนกประเภทของงาน
  - การจัดทำระบบค่าแรงงาน
- การปรับปรุงครั้งที่ 2 การจำแนกประเภทงานหลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 2 และการนำระบบค่าแรงงานไปใช้
- การปรับปรุงครั้งที่ 3 การจำแนกประเภทงานหลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3 และการนำระบบค่าแรงงานไปใช้

### 5.2.1 การจำแนกประเภทของงาน และการจัดทำระบบค่าแรงงาน

เนื่องจากปัญหาความสูญเสียทางด้านแรงงาน มีผลมาจากการขาดแคลนแรงงานทักษะ และส่งผลให้มีการใช้แรงงานที่ผิดประเภท ดังนั้นกระบวนการในการจำแนกประเภทงานน่าจะส่งผลให้มีการใช้แรงงานให้ตรงกับความต้องการ นอกจากนี้หากมีการตัดแยกและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพิ่มเข้าไปด้วยก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น

กระบวนการในการจำแนกประเภทงาน คือการกำหนดว่างานไหนเป็นงานที่ต้องใช้แรงงานที่มีทักษะ และงานไหนเป็นงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีทักษะ ดังนั้นจะทำให้สามารถจำแนกงานออกเป็น

- งานทั่วไปที่คนงานทุกคนทำได้ (Non-skill labor Work) คืองานที่สามารถสอนให้คนงานที่เข้าใหม่สามารถทำได้ภายใน 1 วัน
- งานที่ต้องการคนงานที่มีทักษะ (Skill labor Work) คืองานที่ต้องใช้คนงานที่มีความชำนาญ และประสบการณ์ในการทำงาน หรือต้องได้รับการฝึกอบรมมากพอ

กระบวนการในการจำแนกประเภทงานเริ่มต้นดำเนินการในเดือนมีนาคม พ.ศ.2543 โดยพิจารณาขั้นตอนการผลิตในแต่ละหน่วยงาน ว่างานในขั้นตอนไหนเป็นงานทั่วไป และงานในขั้นตอนไหนเป็นงานที่ต้องการความชำนาญ ในส่วนการแยกว่างานไหนเป็นงานประเภทใดนั้น จะทำการสอบถามจากผู้ที่มีประสบการณ์ และมีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิตไม้ประเสานดังนี้คือ

- ผู้จัดการฝ่ายเทคนิค และซ่อมบำรุง
- ผู้จัดการฝ่ายโรงไม้ประเสาน
- หัวหน้าฝ่ายของโรงไม้ประเสาน                    2 คน
- หัวหน้างานของโรงไม้ประเสาน                    4 คน

จากการสอบถาม และเก็บข้อมูลดังกล่าว สามารถสรุปการจำแนกประเภทงานในแต่ละหน่วยงานได้ดังนี้

- ตารางที่ 5.4 แสดงการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานแปรรูป A1
- ตารางที่ 5.5 แสดงการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานแปรรูป A2
- ตารางที่ 5.6 แสดงการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานต่อประเสานไม้ C
- ตารางที่ 5.7 แสดงการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานไสปรับ D
- ตารางที่ 5.8 แสดงการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานอัดรีด E1
- ตารางที่ 5.9 แสดงการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานอัดรีด E2
- ตารางที่ 5.10 แสดงการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานขัด Sanding F
- ตารางที่ 5.11 แสดงการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานบรรจุ G
- ตารางที่ 5.12 แสดงการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานข้อมูล DATA \*

หมายเหตุ ค่าจำนวนคนงานเดือน มี.ค. เป็นจำนวนแรงงานที่มีในเดือน มี.ค.

DATA\* หมายถึงหน่วยงานไสเก็บไม้ อัดกาว ทำข้อมูล ขับรถ Forklift และเช็คไม้



ตารางที่ 5.4 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานแปรรูป A 1

หน่วยงานแปรรูป A 1 ขั้นตอน	จำนวนคนงาน เดือน มี.ค.	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
2. ป้อนไม้เข้าทำการตัดหยวน (Short Cut)	4	Non - skill		4	
3. ป้อนไม้เข้าเครื่องไส		Skill		4	การไสไม้ต้องดูหน้าไม้ให้ถูกต้อง
4. เอาไม้ออกจากเครื่องไส	4	Non - skill		4	
5. ป้อนไม้เข้าเครื่อง SCM และ Kikukawa		Non - skill		4	
6. ตรวจสอบคุณภาพไม้ พร้อมคัดแยกสี	4	Skill	QC 2	4	การคัดว่าไม้ท่อนไหนใช้ได้ต้องมีทักษะ
7. ป้อนไม้เข้าเครื่องตัดละเอียด	3	Non - skill		3	
8. คัดสีไม้ แยกเป็นกอง	3	Skill	QC 3	4	การคัดแยกสีไม้ต้องมีทักษะ
9. เรียงไม้ลง Pallet แล้วขนไปหน่วยงานต่อประสานไม้ หรือหน่วยงานไต้ปรับ	2	Non - skill		4	
รวม	24			35	

ตารางที่ 5.5 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานแปรรูป A 2

หน่วยงานแปรรูป A 2 ขั้นตอน	จำนวนคนงาน เดือน มี.ค.	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
2. ป้อนไม้เข้าทำการตัด	2	Non - skill		2	
3. ป้อนไม้เข้าเครื่องไส		Skill		2	การไสไม้ต้องดูหน้าไม้ให้ถูกต้อง
4. เอาไม้ออกจากเครื่องไส	1	Non - skill		1	
5. ป้อนไม้เข้าตัด		Non - skill			
6. คัดสีไม้ แยกเป็นกอง	1	Skill	QC 3	1	การคัดแยกสีไม้ต้องมีทักษะ
7. เรียงไม้ลง Pallet แล้วขนไปหน่วยงานต่อประสานไม้	1	Non - skill		2	
รวม	7			10	

ตารางที่ 5.6 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานต่อประสานไม้ C

หน่วยงานต่อประสานไม้ C	จำนวนคนงาน เดือน มี.ค.	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน					
1. ป้อนไม้เข้าเครื่องทำ Shaper	3	Non - skill		3	
2. นำไม้จุ่มกาว ป้อนเข้าเครื่อง F/J	3	Skill		3	การจุ่มกาวต้องเรียงไม้ให้ถูกด้าน และสำหรับการป้อนต้องมีทักษะ
3. ล้างเลียงแห้งไม้ประสานออกจากเครื่องพร้อมตรวจเช็คสภาพ	3	Skill	QC 4	5	การตรวจเช็คต้องแยกได้ว่าแห้งไม้ประสานใช้ได้หรือไม่
รวม	9			11	

ตารางที่ 5.7 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานไสปรับ D

หน่วยงานไสปรับ D	จำนวนคนงาน เดือน มี.ค.	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน					
1. ป้อนไม้เข้าเครื่องไสปรับ	2	Non - skill		2	
2. รับไม้ที่ออกจากเครื่องไสพร้อมตรวจเช็คสภาพ	2	Skill	QC 5	2	การตรวจเช็คต้องแยกได้ว่าแห้งไม้ประสานที่ผ่านการไสปรับแล้วใช้ได้หรือไม่
รวม	4			4	

ตารางที่ 5.8 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานอัดรีด E 1

หน่วยงานอัดรีด E 1	จำนวนคนงาน เดือน มี.ค.	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน					
1. ป้อนไม้เข้าเครื่องทากาว	2	Non - skill		2	
2. เรียงไม้ที่ทากาวแล้วลงหน้าเตา	1	Non - skill		2	
3. เดินงานเข้าอัดรีด	1	Skill		1	การอัดรีดจะต้องปรับอุณหภูมิให้เหมาะสมและจะต้องทราบว่าจะจัดวางอย่างไรและได้แผ่นไม้ประสานออกมาจำนวนเท่าใด
4. รับแผ่นไม้ประสานออกจากเครื่อง	1	Non - skill		1	
รวม	5			6	



ตารางที่ 5.9 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานอัดรีด E 2

หน่วยงานอัดรีด E 2	จำนวนคนงาน เดือน มี.ค.	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน					
1. ทากาวแท่งไม้ประสาน	1	Non - skill		1	
2. เรียงไม้ที่ทากาวลงหน้าเตา		Non - skill			
3. เดินงานเข้าอัดรีด	1	Skill		1	การอัดรีดจะต้องปรับ อุณหภูมิให้เหมาะสม และจะต้องทราบว่า ในการอัด 1 ครั้ง จะจัดวางอย่างไร และได้แผ่นไม้ประสาน ออกมาจำนวนเท่าใด
4. รับแผ่นไม้ประสานออกจากเครื่อง	1	Non - skill		1	
5. นำแผ่นไม้เข้าเครื่องไสกาว 2 หน้า		Non - skill			
6. นำแผ่นไม้เข้าเครื่องขัด Sanding		Non - skill			
7. เรียงไม้แผ่นอัดรีดสำเร็จรูป	1	Skill	QC 6	1	การจัดเรียงไม้แผ่นต้อง มีการตรวจสอบสภาพด้วย
รวม	4			4	

ตารางที่ 5.10 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานขัด Sanding F

หน่วยงานขัด Sanding F	จำนวนคนงาน เดือน มี.ค.	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน					
1. ลำเลียงไม้เข้าเครื่องทำขนาดดังนี้	3	Skill		1	Scrolling Line เป็น เครื่องตัดไม้ให้มีรูปร่าง โดยใช้ jig , figure จำเป็นต้องมีทักษะ
<input type="checkbox"/> Scrolling Line					
<input type="checkbox"/> Double N					
<input type="checkbox"/> เพลาดึงหัวเดียว					
<input type="checkbox"/> Arm Saw 1 เมตร					
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ	2				
2. นำแผ่นไม้เข้าเครื่องไสกาว 2 หน้า	3	Non - skill		1	ต้องมี 1 คน สามารถ ตั้งเครื่องได้
3. นำแผ่นไม้เข้าเครื่องขัด Sanding		Skill		1	
4. ลำเลียงไม้ไปจัดวาง		Non - skill		1	
5. นำไม้ไปทำขนาดสำเร็จ พร้อมขน งานสำเร็จรูปไปจัดวาง	2	Non - skill	QC 6	2	
รวม	8			8	

ตารางที่ 5.11 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานบรรจุ G

หน่วยงานบรรจุ G	จำนวนคนงาน เดือน มี.ค.	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
1. พนักงานขนไม้จัดเรียงไม้	2	Non - skill		4	
2. ตรวจสอบเช็คการจัดวางก่อนจัดส่ง	1	Skill	QC 7	2	การตรวจเช็ค การจัดวางต้องมีทักษะ
3. Plastic Pack	3	Non - skill		4	
รวม	6			10	

ตารางที่ 5.12 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานข้อมูล DATA \*

หน่วยงานข้อมูล DATA *	จำนวนคนงาน เดือน มี.ค.	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
1. พนักงานทำข้อมูล และเช็คไม้	2	Non - skill		2	
2. พนักงานขับรถ Forklift	2	Skill		2	การขับรถ Forklift ต้องมีทักษะ
รวม	4			4	

จากการจำแนกประเภทงานดังตารางที่ 5.4 - 5.12 ส่งผลให้สามารถจัดคนงานให้เหมาะสมกับลักษณะงานได้ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงาน เช่น กระบวนการแยกงาน จากการทำงาน 2 งาน ด้วยคนงานเพียงคนเดียว โดยที่งานหนึ่งไม่จำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีทักษะ อีกงานหนึ่งจำเป็นต้องใช้แรงงานที่มีทักษะ ก็ได้จัดแบ่งแยกงานให้คนงาน 2 คนที่มี ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ต่างกันเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้นพนักงานในระดับพนักงานปฏิบัติงานก็จะแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ

- พนักงานชำนาญงาน (Skill labor)
- พนักงานทั่วไป (Non-skill labor)

ดังนั้นจะต้องมีการปรับปรุงลำดับขั้นของการบริหารงานในโครงสร้างองค์กรของโรงงานให้ถูกต้อง นอกจากนี้ฝ่ายบริหารของโรงงานตัวอย่างได้ทำการแก้ปัญหา หากการไม่มีหน่วยงานวางแผนการผลิตแยกเป็นฝ่าย หรือแผนกอย่างชัดเจน โดยในอดีตผู้จัดการโรงงานจะเป็นผู้รับผิดชอบหน้าที่ในการวางแผนการผลิตด้วยตนเอง ดังนั้นจึงทำการแยกกระบวนการวางแผน และควบคุมการผลิตออกเป็นแผนก เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมทั้งลดภาระงานให้กับผู้จัดการโรงงาน ซึ่งมีหน้าที่อื่น ๆ ในด้านการบริหารงานอีกมากมาย



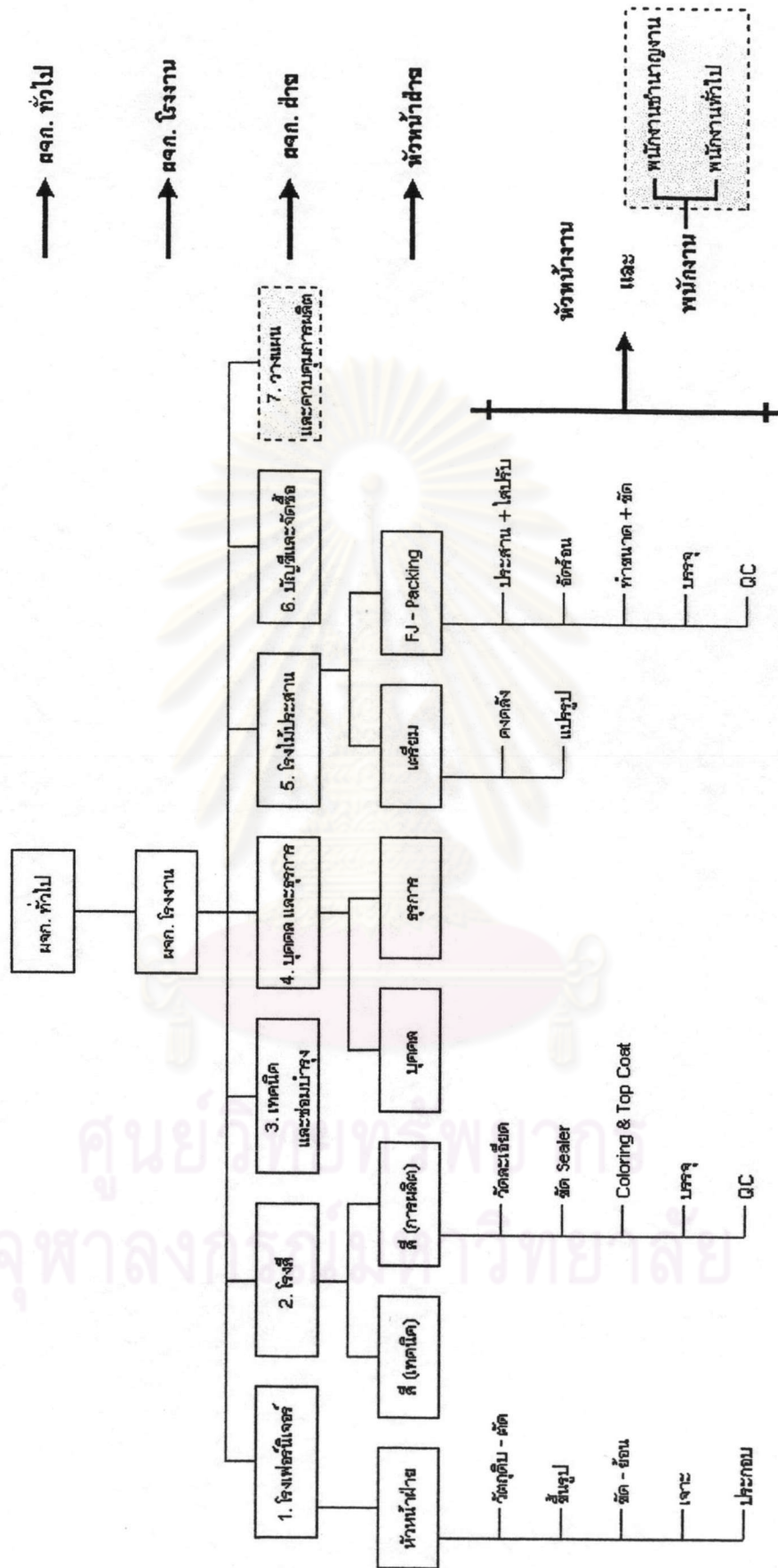
ในรูปที่ 5.3 แสดงโครงสร้างองค์กร และลำดับชั้นของการบริหารงานของโรงงานตัวอย่าง หลังการจำแนกประเภทงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีแผนกวางแผน และควบคุมการผลิตแยกออกมาทำหน้าที่ในการวางแผน และควบคุมการผลิตทั้งหมด นอกจากนี้ได้มีการแยกพนักงานในส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการออกเป็น พนักงานที่มีทักษะและพนักงานทั่วไปอีกด้วย

จากการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในด้านความสูญเสียเนื่องจากการใช้แรงงานไม่เหมาะสมกับหน้าที่ โดยการจำแนกประเภทงาน รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนวิธีในการทำงาน ควรที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น แต่กระบวนการในการแบ่งระดับของพนักงานเช่นนี้ จำเป็นต้องทำควบคู่ไปกับการใช้ระบบค่าแรงงาน ทั้งนี้การใช้ระบบนี้จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน และจะลดปัญหาการขาดแคลนแรงงาน หรือปัญหาการเข้า – ออก ของพนักงานที่มีมากได้ กระบวนการในการจัดทำระบบค่าแรงงาน ให้กับพนักงานดังกล่าว ได้เริ่มต้นหลังจากการจำแนกประเภทงานในหน่วยงานต่าง ๆ ได้เสร็จสิ้น การพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน จะใช้เกณฑ์ ความสามารถ ผลงาน และประวัติการทำงาน โดยที่การนำเสนอว่าพนักงานคนใดเห็นสมควรได้รับการปรับตำแหน่งนั้น จะมาจากคนที่ผู้บังคับบัญชาของพนักงานคนนั้นนำเสนอผู้จัดการฝ่ายบุคคล จากนั้นผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะเป็นผู้รับผิดชอบในการนำเสนอการปรับตำแหน่ง พร้อมทั้งการขึ้นเงินเดือนให้ผู้จัดการทั่วไป หรือผู้จัดการโรงงานเป็นผู้อนุมัติต่อไป

ตารางที่ 5.13 ระบบอัตราค่าจ้างหลังการจำแนกประเภทงาน

ลำดับชั้นการบริหารงาน	อัตราค่าจ้างก่อนการจำแนกประเภทงาน	ระบบอัตราค่าจ้างหลังการจำแนกประเภทงาน
ผู้จัดการทั่วไป	ขึ้นกับผู้บริหารระดับสูง	ขึ้นกับผู้บริหารระดับสูง
ผู้จัดการโรงงาน		
ผู้จัดการฝ่าย	20,000 บาท / เดือน	20,000 บาท / เดือน ขึ้นไป
หัวหน้าฝ่าย	13,000 บาท / เดือน	13,000 บาท / เดือน ขึ้นไป
หัวหน้างาน	5,500 บาท / เดือน	5,500 บาท / เดือน ขึ้นไป
พนักงาน	140 บาท / วัน	
<input type="checkbox"/> พนักงานชำนาญงาน	ยังไม่มีกรแบ่งแยก	142 - 145 บาท / วัน
<input type="checkbox"/> พนักงานทั่วไป		140 บาท / วัน

ในตารางที่ 5.13 แสดงระบบอัตราค่าจ้างหลังการจำแนกประเภทงานที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูง จะเห็นได้ว่าการแบ่งระดับพนักงานออกเป็น พนักงานชำนาญงาน และพนักงานทั่วไปอย่างชัดเจน ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีความขยัน และตั้งใจทำงานมากขึ้น



รูปที่ 5.3 โครงสร้างองค์กรหลังการจำแนกประเภทงาน



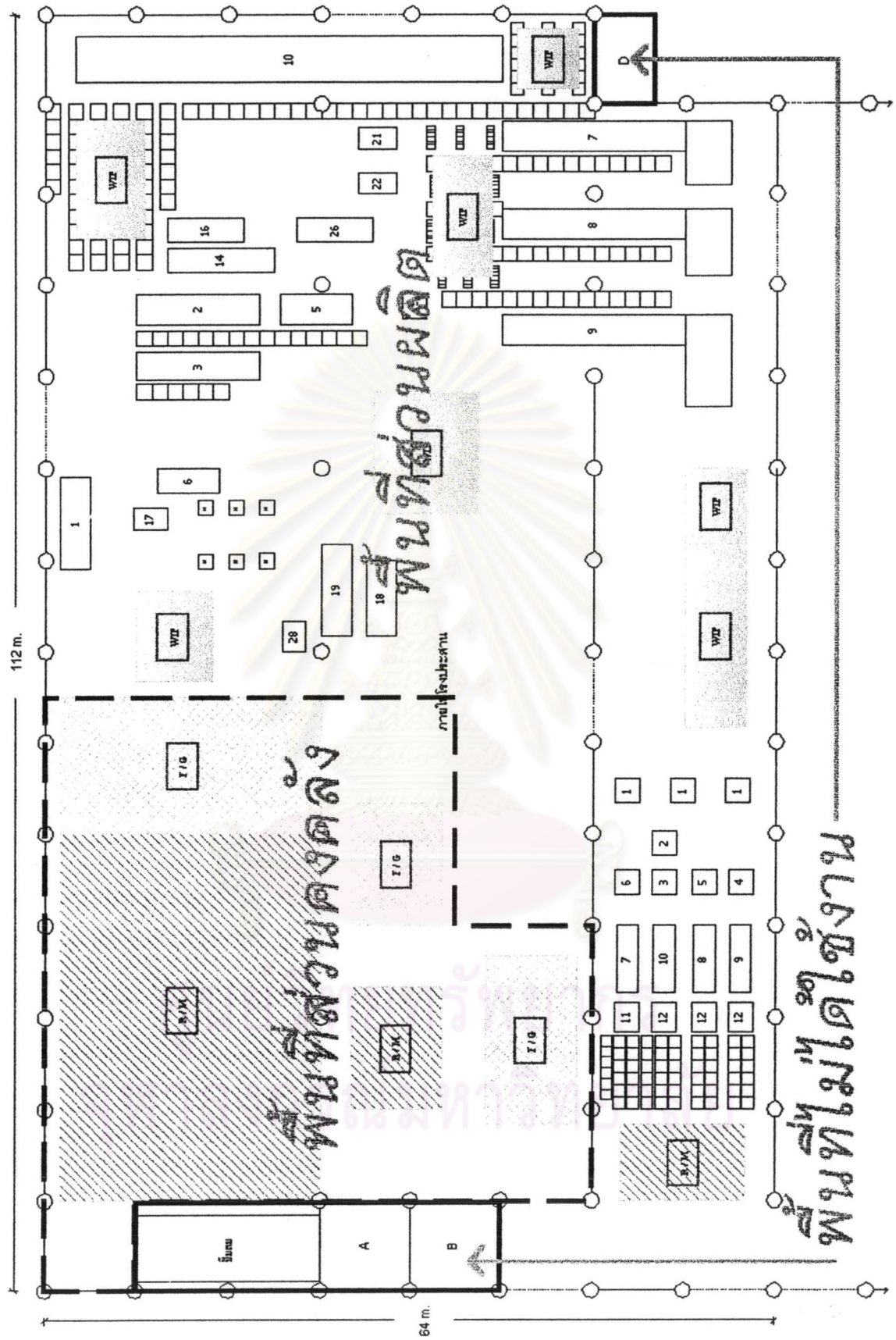
## 5.2.2 การจำแนกประเภทงานหลังการปรับปรุงฝั่งโรงงานครั้งที่ 2 และการนำระบบค่าแรงงานไปใช้

หลังจากการจัดทำระบบค่าแรงงานได้เสร็จสมบูรณ์ ในเดือน เมษายน พ.ศ. 2543 ทางโรงงานตัวอย่างจึงเริ่มนำระบบดังกล่าวไปประกาศใช้ตั้งแต่ต้นเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2543 แต่เนื่องมาจากการปรับปรุงฝั่งโรงงานครั้งที่ 1 และ 2 ที่ได้ปรับปรุงเสร็จสิ้นในเดือนเมษายนเช่นกัน ได้ส่งผลให้ฝั่งโรงงานเปลี่ยนแปลงไปดังแสดงในรูปที่ 5.4 ซึ่งเป็นฝั่งโรงงานหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2 (รายละเอียดในด้านการปรับปรุงฝั่งโรงงานจะกล่าวในบทที่ 6 การจัดการด้านฝั่งโรงงาน)

จากการปรับปรุงดังกล่าวพบว่า ได้มีการนำเครื่องจักรเครื่องที่ไม่ได้ใช้งานออก ยกเลิกหน่วยงานแปรรูป A2 และหน่วยงานอัดรีด E2 พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อหน่วยงานแปรรูป A1 เป็นหน่วยงานแปรรูป A และจากหน่วยงานอัดรีด E1 เป็นหน่วยงานอัดรีด E ดังนั้นจำนวนแรงงานที่ต้องการ และจำนวนแรงงานทักษะที่ต้องการจะต้องเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้พนักงานที่ทำงานในเครื่องจักร หรือหน่วยงานที่ถูกยกเลิกดังกล่าวก็จะถูกจัดให้ทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ ตามความเหมาะสม และความเห็นชอบของผู้จัดการทั่วไป และผู้จัดการฝ่ายบุคคล การจำแนกประเภทงาน และจำนวนแรงงานที่ต้องการหลังการปรับปรุงฝั่งโรงงานครั้งที่ 2 จะแสดงในตารางที่ 5.14 – 5.20 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.14 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานแปรรูป A หลังการปรับปรุงฝั่งโรงงานครั้งที่ 2

หน่วยงานแปรรูป A ขั้นตอน	การจำแนก ประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงาน ที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
1. ชีตซอลักหาตำหนิบนไม้ Rough Sawn	Non - skill	QC 1	4	
2. บ้อนไม้เข้าทำการตัดหยาบ (Short Cut)	Non - skill		4	
3. บ้อนไม้เข้าเครื่องไส	Skill		4	การไสไม้ต้องดูหน้าไม้ให้ถูกต้อง
4. เอาไม้ออกจากเครื่องไส	Non - skill		4	
5. บ้อนไม้เข้าเครื่อง SCM และ Kikukawa	Non - skill		4	
6. ตรวจสอบคุณภาพไม้ พร้อมคัดแยกดี	Skill	QC 2	4	การคัดความไม่ทอนไหนให้ได้ต้องมีทักษะ
7. บ้อนไม้เข้าเครื่องตัดละเอียด	Non - skill		3	
8. คัดดีไม้ แยกเป็นกอง	Skill	QC 3	4	การคัดแยกดีไม้ต้องมีทักษะ
9. เรียงไม้ลง Pallet แล้วขนไปหน่วยงานต่อประสานไม้ หรือหน่วยงานไลปรับ	Non - skill		4	
รวม			35	



รูปที่ 5.4 แผนผังโรงงานหลังการปรับปรุงครั้งที่ 2



ตารางที่ 5.15 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานต่อประสานไม้ C หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 2

หน่วยงานต่อประสานไม้ C	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. ป้อนไม้เข้าเครื่องทำ Shaper	Non - skill		3	
2. นำไม้จุ่มกาว ป้อนเข้าเครื่อง F/U	Skill		3	การจุ่มกาวต้องเรียงไม้ให้ถูกต้อง และสำหรับการป้อนต้องมีทักษะ
3. ลำเลียงแท่งไม้ประสานออกจากเครื่อง พร้อมตรวจเช็คสภาพ	Skill	QC 4	5	การตรวจเช็คต้องแยกได้ว่าแท่งไม้ประสานใช้ได้หรือไม่
รวม			11	

ตารางที่ 5.16 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานไสปรับไม้ D หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 2

หน่วยงานไสปรับไม้ D	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. ป้อนไม้เข้าเครื่องไสปรับ	Non - skill		2	
2. รับไม้ที่ออกจากเครื่องไส พร้อมตรวจเช็คสภาพ	Skill	QC 5	2	การตรวจเช็คต้องแยกได้ว่าแท่งไม้ประสานที่ผ่านการไสปรับแล้วใช้ได้หรือไม่
รวม			4	

ตารางที่ 5.17 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานอัดรีด E หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 2

หน่วยงานอัดรีด E	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. ป้อนไม้เข้าเครื่องทากาว	Non - skill		2	
2. เรียงไม้ที่ทากาวแล้วลงหน้าเตา	Non - skill		2	
3. เดินงานเข้าอัดรีด	Skill		1	การอัดรีดจะต้องปรับอุณหภูมิให้เหมาะสม และจะต้องทราบว่าจะจัดวางอย่างไร ในการอัด 1 ครั้ง และได้แผ่นไม้ประสานออกมาจำนวนเท่าใด
4. รับแผ่นไม้ประสานออกจากเครื่อง	Non - skill		1	
รวม			6	

ตารางที่ 5.18 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานขีด Sanding F หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 2

หน่วยงานขีด Sanding F	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. ลำเลียงไม้เข้าเครื่องทำขนาดดังนี้				
<input type="checkbox"/> Scrolling Line	Skill		1	Scrolling Line เป็นเครื่องตัดไม้ให้มีรูปร่างโดยใช้ jig , figure จำเป็นต้องมีทักษะ
<input type="checkbox"/> Double N	Non - skill		2	
<input type="checkbox"/> เพลาดึงหัวเดียว	Non - skill			
<input type="checkbox"/> Arm Saw 1 เมตร	Non - skill			
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ	Non - skill			
2. นำแผ่นไม้เข้าเครื่องไสกาว 2 หน้า	Non - skill		1	
3. นำแผ่นไม้เข้าเครื่องขีด Sanding	Skill		1	ต้องมี 1 คน สามารถตั้งเครื่องได้
4. ลำเลียงไม้ไปจัดวาง	Non - skill		1	
5. นำไม้ไปทำขนาดสำเร็จ พร้อมขนงานสำเร็จรูปไปจัดวาง	Non - skill	QC 6	2	
รวม			8	

ตารางที่ 5.19 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานบรรจุ G หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 2

หน่วยงานบรรจุ G	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. พนักงานขนไม้จัดเรียงไม้	Non - skill		4	
2. ตรวจเช็คการจัดวางก่อนจัดส่ง	Skill	QC 7	2	การตรวจเช็คการจัดวางต้องมีทักษะ
3. Plastic Pack	Non - skill		4	
รวม			10	

ตารางที่ 5.20 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานข้อมูล DATA \* หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 2

หน่วยงานข้อมูล DATA *	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. พนักงานทำข้อมูล และเช็คไม้	Non - skill		2	
2. พนักงานขับรถ Forklift	Skill		2	การขับรถ Forklift ต้องมีทักษะ
รวม			4	



ในตารางที่ 5.21 แสดงจำนวนคนงานในเดือนเมษายน และในตารางที่ 5.22 แสดงจำนวนคนงานที่ต้องการ และจำนวนคนงานทักษะ ที่ต้องการในแต่ละหน่วยงานเปรียบเทียบกับค่าจริง หลังจากการปรับปรุงครั้งที่ 2 ซึ่งได้แก่การนำระบบค่าแรงงานไปใช้ในโรงงานตัวอย่าง

ตารางที่ 5.21 จำนวนแรงงานในเดือนเมษายน

หน่วยงาน	แปรรูป			ประสาน								รวม	
				FJ + ไสปรับ		Hot Press		ทำขนาด + Sanding		Packing	Data		
	1A	1B	2A	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4	5		
ก. จำนวนคนงานที่ต้องการ	35	35	10	15	15	10	10	8	8	10	4	160	
ข. จำนวนคนงานทักษะที่ต้องการ	12	12	3	10	10	3	3	2	2	2	2	61	
ต้นเดือน เม.ย.	มีอยู่	30	33	9	16	14	13	9	5	7	7	2	145
	skill	12	10	2	3	2	1	1	1	2	3	1	38
ภายในเดือน	รับเข้า	23	13	0	7	8	2	2	3	1	2	0	61
	ออก	17	17	4	8	2	2	5	2	1	2	1	61

ตารางที่ 5.22 จำนวนแรงงานหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้

หน่วยงาน	แปรรูป			ประสาน								รวม
				FJ + ไสปรับ		Hot Press		ทำขนาด + Sanding		Packing	Data	
	1A	1B	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4	5		
ก. จำนวนคนงานที่ต้องการ	35	35	15	15	6	6	8	8	10	4	142	
ข. จำนวนคนงานทักษะที่ต้องการ	12	12	10	10	1	1	2	2	2	2	54	
ต้นเดือน พ.ค.	มีอยู่	39	31	15	20	13	6	6	7	7	1	145
	skill	13	12	3	2	2	2	1	2	3	1	41
ภายในเดือน	รับเข้า	13	15	11	8	6	5	8	8	6	2	82
	ออก	17	12	9	7	5	3	6	5	3	1	68
ต้นเดือน มิ.ย.	มีอยู่	35	34	17	21	14	8	8	10	10	2	159
	skill	14	13	4	2	2	1	1	2	2	1	42
ภายในเดือน	รับเข้า	15	17	10	8	5	7	9	3	1	0	75
	ออก	16	19	12	1	8	3	7	0	0	0	66
ต้นเดือน ก.ค.	มีอยู่	34	32	15	28	11	12	10	13	11	2	168
	skill	13	13	5	5	2	1	2	3	3	1	48
ภายในเดือน	รับเข้า	10	10	16	0	13	3	7	6	0	2	67
	ออก	8	4	12	4	9	6	8	6	3	0	60



ตารางที่ 5.22(ต่อ) จำนวนแรงงานหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้

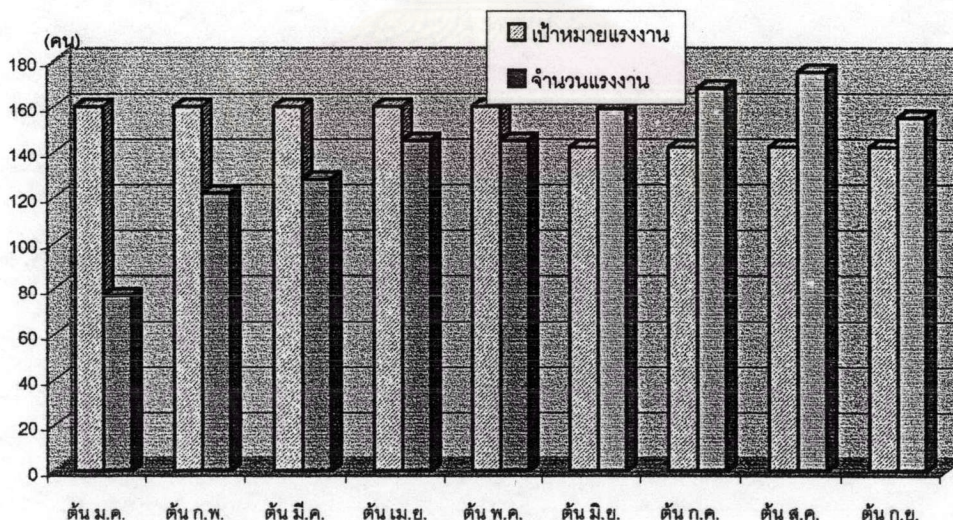
หน่วยงาน	แปรรูป	ประสาน										รวม
		FJ + ไส้ปรับ		Hot Press		ทำขนาด + Sanding		Packing	Data			
		1A	1B	2A	2B	3A	3B	4	5			
ต้นเดือน ส.ค.	มีอยู่	36	38	19	24	15	9	9	13	8	4	175
	skill	14	12	6	3	2	1	2	3	2	1	46
ภายในเดือน	รับเข้า	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	5
	ออก	7	0	3	0	9	0	1	2	2	1	25
ต้นเดือน ก.ย.	มีอยู่	29	38	16	24	8	9	10	11	6	4	155
	skill	12	15	8	8	1	2	2	3	2	2	55

หมายเหตุ A หมายถึงกะเช้า B หมายถึงกะบ่าย

DATA\* หมายถึงหน่วยงานไส้เก็บไม้ อัดกาว ทำข้อมูล ขับรถ Forklift และเช็คไม้

จากข้อมูลในตารางที่ 5.22 สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในรูปกราฟแท่งดังนี้

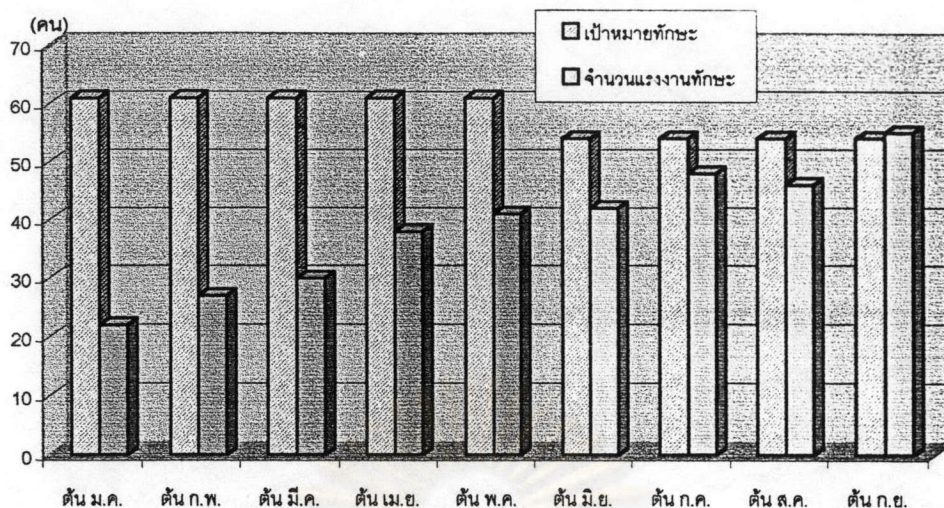
- รูปที่ 5.5 แสดงจำนวนแรงงาน(ในต้นเดือน) เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย
- รูปที่ 5.6 แสดงจำนวนแรงงานทักษะ(ในต้นเดือน)เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย
- รูปที่ 5.7 แสดงปริมาณการ เข้า - ออก ของแรงงานในแต่ละเดือน



รูปที่ 5.5 จำนวนแรงงาน(ในต้นเดือน)เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย

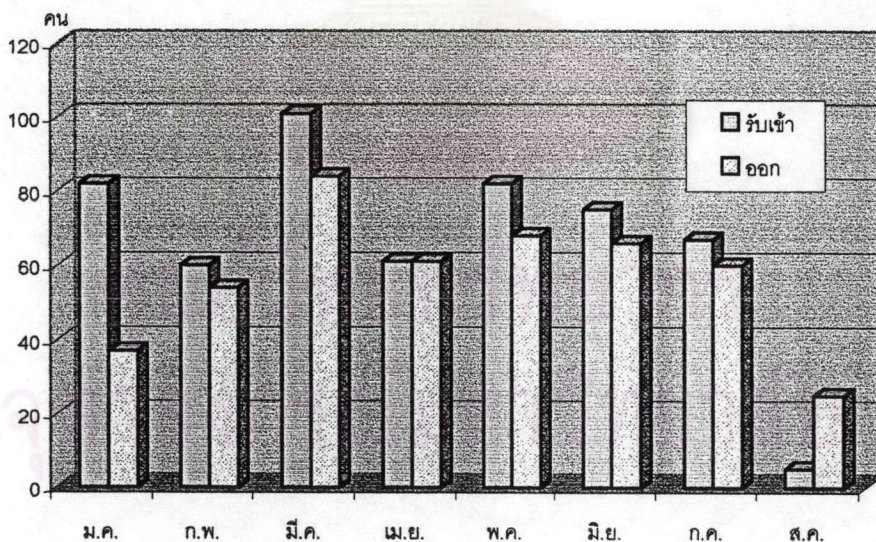
จากรูปที่ 5.5 จะเห็นได้ว่าจำนวนแรงงานตั้งแต่ต้นเดือนมิถุนายนมีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้น นั่นก็คือจำนวนแรงงานที่โรงงานตัวอย่างมีอยู่เมื่อสิ้นเดือนพฤษภาคม เดือนที่เริ่มนำระบบค่าแรงงานมาใช้ มีค่าเพิ่มมากขึ้น





รูปที่ 5.6 จำนวนแรงงานทักษะ(ในต้นเดือน)เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย

เช่นเดียวกันกับในรูปที่ 5.6 ที่แสดงจำนวนแรงงานทักษะ(ในต้นเดือน) เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย ก็มีแนวโน้มที่สูงขึ้นตามลำดับด้วย ทั้งนี้เนื่องมาจากตั้งแต่เดือนพฤษภาคมมีการเข้า - ออก ของแรงงานลดลง จึงส่งผลให้จำนวนแรงงานที่มีอยู่มีทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 5.7 ที่แสดงปริมาณการ เข้า - ออก ของแรงงานในแต่ละเดือน



รูปที่ 5.7 ปริมาณการ เข้า - ออก ของแรงงานในแต่ละเดือน

จากข้อมูลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น โดยใช้ค่าเฉลี่ยของข้อมูลต่าง ๆ ก่อน และหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้ ได้ดังตารางที่ 5.23 ซึ่งแสดงร้อยละของความแตกต่างเอาไว้ด้วย ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



- จำนวนแรงงานหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้เพิ่มขึ้น 33.10 %
- จำนวนแรงงานทักษะหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้เพิ่มขึ้น 51.11 %
- จำนวนแรงงานรับเข้าหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้ลดลง 24.67 %
- จำนวนแรงงานออกหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้ลดลง 7.20 %

โดยสรุปหลังการนำระบบค่าแรงงานมาใช้จะส่งผลดี ในการเพิ่มจำนวนแรงงาน และแรงงานทักษะ นอกจากนี้ยังช่วยลดอัตราการ เข้า – ออก ของแรงงานได้อีกด้วย

ตารางที่ 5.23 ค่าเฉลี่ยจำนวนแรงงานก่อน และหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้

รายการ	ก่อนการนำระบบค่าแรงงานไปใช้		หลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้		ร้อยละของ ความแตกต่าง
	ช่วงเวลา	ค่าเฉลี่ย (คน)	ช่วงเวลา	ค่าเฉลี่ย (คน)	
เป้าหมายแรงงาน	ต้น ม.ค. - ต้น พ.ค.	160	ต้น มิ.ย. - ต้น ก.ย.	142	- 11.25
จำนวนแรงงาน	ต้น ม.ค. - ต้น พ.ค.	123	ต้น มิ.ย. - ต้น ก.ย.	164	33.10
เป้าหมายทักษะ	ต้น ม.ค. - ต้น พ.ค.	61	ต้น มิ.ย. - ต้น ก.ย.	54	- 11.48
จำนวนแรงงานทักษะ	ต้น ม.ค. - ต้น พ.ค.	32	ต้น มิ.ย. - ต้น ก.ย.	48	51.11
จำนวนแรงงานรับเข้า	ม.ค. - เม.ย.	76	พ.ค. - ส.ค.	57	- 24.67
จำนวนแรงงานออก	ม.ค. - เม.ย.	59	พ.ค. - ส.ค.	55	- 7.20

นอกจากผลดีในด้านที่มีจำนวนแรงงาน และแรงงานที่มีทักษะเพิ่มมากขึ้น ผลเสียที่ตามมาจากการนำระบบค่าแรงงานมาใช้ได้แก่ ต้นทุนทางด้านค่าจ้างแรงงานจะเพิ่มมากขึ้น ในตารางที่ 5.24 แสดงต้นทุนในส่วนค่าจ้างแรงงาน โดยมีการเปรียบเทียบเป็นค่าเฉลี่ยค่าจ้างแรงงานต่อเดือนก่อน และหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้ จะเห็นได้ว่ามีค่าเพิ่มขึ้น 17.32 % เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยค่าจ้างแรงงานก่อนการนำระบบค่าแรงงานไปใช้

ตารางที่ 5.24 ค่าเฉลี่ยค่าจ้างแรงงานก่อน และหลังการนำระบบค่าแรงงานไปใช้

เดือน	จำนวนแรงงานเมื่อสิ้นเดือน		ค่าจ้างแรงงาน (บาท)	ช่วงเวลา	ค่าเฉลี่ยค่าจ้าง งานต่อเดือน (บาท)
	แรงงานทั้งหมด	แรงงานทักษะ			
มกราคม	122	27	477,605.01	ก่อนการนำระบบ ค่าแรงงานไปใช้	553,532.57
กุมภาพันธ์	128	30	479,188.28		
มีนาคม	145	38	583,983.34		
เมษายน	145	41	673,353.66		
พฤษภาคม	159	42	665,607.77	หลังการนำระบบ ค่าแรงงานไปใช้	649,418.91
มิถุนายน	168	48	632,804.57		
กรกฎาคม	175	46	773,496.92		
สิงหาคม	155	55	525,766.37		
ร้อยละของความแตกต่าง					17.32



### 5.2.3 การจำแนกประเภทงานหลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3 และการนำระบบค่าแรงงานไปใช้

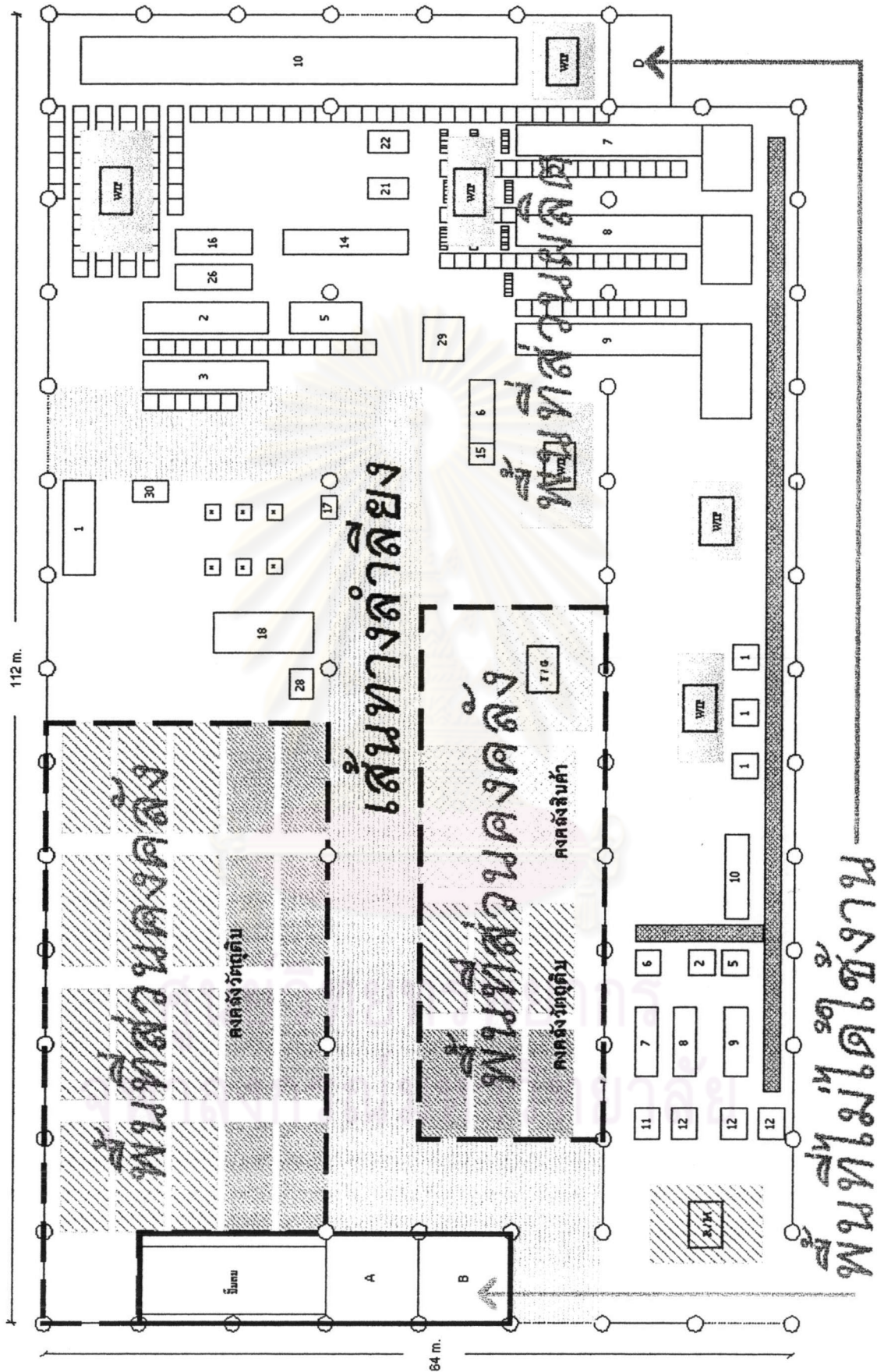
การปรับปรุงทางด้านแรงงานครั้งที่ 3 ได้เริ่มจัดทำในต้นเดือนกันยายน พ.ศ. 2543 ทั้งนี้เนื่องมาจากว่าในปลายเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2543 การปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3 ได้เสร็จสิ้น และผังโรงงานเปลี่ยนแปลงไปดังแสดงในรูปที่ 5.8 ซึ่งเป็นผังโรงงานหลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3

จากการปรับปรุงดังกล่าวพบว่าในบางหน่วยงาน ได้มีการจัดวางเครื่องจักรใหม่ มีการนำสายพานมาช่วยในกระบวนการลำเลียงวัสดุ มีการจัดระบบคงคลังใหม่ และนอกจากนี้ ยังมีการนำเครื่องจักรบางเครื่องเข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต และบางเครื่องถูกนำออกไปจากกระบวนการผลิต ดังนั้นจำนวนแรงงานที่ต้องการ และจำนวนแรงงานทักษะที่ต้องการ จะต้องเปลี่ยนแปลงไปเช่นเดียวกับหลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 2 ในตารางที่ 5.25 – 5.31 แสดงการจำแนกประเภทงาน และจำนวนแรงงานที่ต้องการหลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 5.25 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานแปรรูป A หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3

หน่วยงานแปรรูป A	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
1. ซีดซอลักหาตำหนิบนไม้ Rough Sawn	Non - skill	QC 1	4	
2. ป้อนไม้เข้าทำการตัดหยาบ (Short Cut)	Non - skill		4	
3. ป้อนไม้เข้าเครื่องไส	Skill		4	การไสไม้ต้องดูหน้าไม้ให้ถูกต้อง
4. เอาไม้ออกจากเครื่องไส	Non - skill		3	
5. ป้อนไม้เข้าเครื่อง SCM และ Kikukawa	Non - skill		3	
6. ตรวจสอบคุณภาพไม้ พร้อมคัดแยกสี	Skill	QC 2	4	การคัดว่าไม้ท่อนไหนใช้ได้ต้องมีทักษะ
7. ป้อนไม้เข้าเครื่องตัดละเอียด	Non - skill		3	
8. คัดสีไม้ แยกเป็นกอง	Skill	QC 3	4	การคัดแยกสีไม้ต้องมีทักษะ
9. เรียงไม้ลง Pallet แล้วขนไปหน่วยงาน หน่วยงานไสปรับ (สำหรับไม้ที่จะไป หน่วยงานต่อประสานไม้ จะส่งไปโดยใช้ สายพาน)	Non - skill		2	
รวม			31	





รูปที่ 5.8 แผนผังโรงงานหลังการปรับปรุงครั้งที่ 3



ตารางที่ 5.26 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานต่อประสานไม้ C หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3

หน่วยงานต่อประสานไม้ C	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. ลำเลียงไม้จากสายพานมาที่หน่วยงาน	Non - skill		3	
2. ป้อนไม้เข้าเครื่องทำ Shaper	Non - skill		3	
3. นำไม้จุ่มกาว ป้อนเข้าเครื่อง F/J	Skill		3	การจุ่มกาวต้องเรียงไม้ให้ถูกต้อง และสำหรับการป้อนต้องมีทักษะ
4. ลำเลียงแท่งไม้ประสานออกจากเครื่อง พร้อมตรวจเช็คสภาพ	Skill	QC 4	5	การตรวจเช็คต้องแยกได้ว่าแท่งไม้ประสานใช้ได้หรือไม่
รวม			14	

ตารางที่ 5.27 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานไสปรับ D หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3

หน่วยงานไสปรับ D	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. ป้อนไม้เข้าเครื่องไสปรับ	Non - skill		2	
2. รับไม้ที่ออกจากเครื่องไส พร้อมตรวจเช็คสภาพ	Skill	QC 5	2	การตรวจเช็คต้องแยกได้ว่าแท่งไม้ประสานที่ผ่านการไสปรับแล้วใช้ได้หรือไม่
รวม			4	

ตารางที่ 5.28 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานอัดร้อน E หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3

หน่วยงานอัดร้อน E	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. ป้อนไม้เข้าเครื่องทากาว	Non - skill		2	
2. เรียงไม้ที่ทากาวแล้วลงหน้าเตา	Non - skill		2	
3. เดินงานเข้าอัดร้อน	Skill		2	การอัดร้อนจะต้องปรับอุณหภูมิให้เหมาะสม และจะต้องทราบว่าจะจัดวางอย่างไร และได้แผ่นไม้ประสานออกมาจำนวนเท่าใด
4. รับแผ่นไม้ประสานออกจากเครื่อง	Non - skill		2	
รวม			8	

ตารางที่ 5.29 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานขัด Sanding F หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3

หน่วยงานขัด Sanding F	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. ลำเลียงไม้เข้าเครื่องทำขนาดดังนี้				
<input type="checkbox"/> Scrolling Line	Skill		2	Scrolling Line เป็นเครื่องตัดไม้ให้มีรูปร่างโดยใช้ jig , figure จำเป็นต้องมีทักษะ
<input type="checkbox"/> Double N	Non - skill		4	
<input type="checkbox"/> เหลาดึงหัวเดียว	Non - skill			
<input type="checkbox"/> Arm Saw 1 เมตร	Non - skill			
<input type="checkbox"/> อื่น ๆ	Non - skill			
2. นำแผ่นไม้เข้าเครื่องไสกาว 2 หน้า	Non - skill		1	
3. นำแผ่นไม้เข้าเครื่องขัด Sanding	Skill		1	ต้องมี 1 คน สามารถตั้งเครื่องได้
4. ลำเลียงไม้ไปจัดวาง	Non - skill		2	
5. นำไม้ไปทำขนาดสำเร็จ พร้อมขนงานสำเร็จรูปไปจัดวาง	Non - skill	QC 6	2	
รวม			12	

ตารางที่ 5.30 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานบรรจุ G หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3

หน่วยงานบรรจุ G	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. พนักงานขนไม้จัดเรียงไม้	Non - skill		4	
2. ตรวจเช็คการจัดวางก่อนจัดส่ง	Skill	QC 7	2	การตรวจเช็คการจัดวางต้องมีทักษะ
3. Plastic Pack	Non - skill		4	
รวม			10	

ตารางที่ 5.31 การจำแนกประเภทงานในหน่วยงานข้อมูล DATA \* หลังการปรับปรุงผังโรงงานครั้งที่ 3

หน่วยงานข้อมูล DATA *	การจำแนกประเภทของงาน	QC	จำนวนคนงานที่ต้องการ	สาเหตุของการจำแนกเป็น Skill Labour Work
ขั้นตอน				
1. พนักงานทำข้อมูล และเช็คไม้	Non - skill		3	
2. พนักงานขับรถ Forklift และจัดเรียงไม้	Skill		3	การขับรถ Forklift ต้องมีทักษะ
รวม			6	



ในตารางที่ 5.32 แสดงจำนวนคนงานที่ต้องการ และจำนวนคนงานทักษะที่ต้องการในแต่ละหน่วยงานเปรียบเทียบกับค่าจริง ตั้งแต่ต้นเดือนกันยายน พ.ศ.2543 ถึงต้นเดือนมกราคม พ.ศ.2544 ดังนี้

ตารางที่ 5.32 จำนวนแรงงานตั้งแต่ต้นเดือนกันยายน พ.ศ.2543 ถึงต้นเดือนมกราคม พ.ศ.2544

หน่วยงาน	แปรรูป		ประสาน								รวม	
			FJ + ไสป์รับ		Hot Press		ทำขนาด + Sanding		Packing	Data		
	1A	1B	1A	1B	2A	2B	3A	3B	4	5		
ก. จำนวนคนงานที่ต้องการ	31	31	18	18	8	8	12	12	10	6	154	
ข. จำนวนคนงานทักษะที่ต้องการ	12	12	10	10	2	2	3	3	2	3	59	
ต้นเดือน ก.ย.	มีอยู่	29	38	16	24	8	9	10	11	6	4	155
	skill	12	15	8	8	1	2	2	3	2	2	55
ภายในเดือน	รับเข้า	9	0	5	0	4	0	1	0	2	1	22
	ออก	6	0	5	0	0	0	2	0	6	3	22
ต้นเดือน ต.ค.	มีอยู่	32	38	16	24	12	9	9	11	2	2	155
	skill	15	16	11	9	2	2	2	3	2	2	64
ภายในเดือน	รับเข้า	13	0	6	0	2	0	5	2	2	1	31
	ออก	12	2	4	0	3	0	4	1	1	0	27
ต้นเดือน พ.ย.	มีอยู่	33	36	18	24	11	9	10	12	3	3	159
	skill	13	15	11	10	2	2	2	3	2	2	62
ภายในเดือน	รับเข้า	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	6
	ออก	5	0	2	0	3	0	5	3	0	0	18
ต้นเดือน ธ.ค.	มีอยู่	30	36	16	24	8	9	7	11	3	3	147
	skill	14	15	10	10	2	2	2	3	2	2	62
ภายในเดือน	รับเข้า	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	ออก	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ต้นเดือน ม.ค. 44	มีอยู่	30	35	16	24	9	9	7	11	3	3	147
	skill	15	15	10	10	2	2	2	3	3	3	65

หมายเหตุ A หมายถึงกะเช้า B หมายถึงกะบ่าย

DATA\* หมายถึงหน่วยงานไส้เก็บไม้ อัดท้าว ทำข้อมูล ขับรถ Forklift และเช็คน้ำมัน

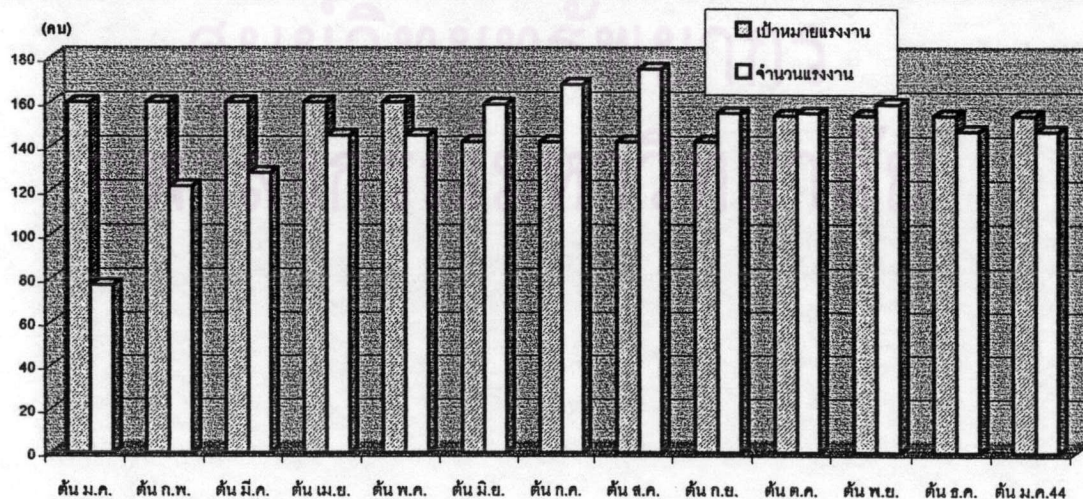


จากข้อมูลค่าเป้าหมายแรงงานดังกล่าวมาแล้ว และข้อมูลในตารางที่ 5.33 ซึ่งแสดงค่าต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านแรงงานตลอดปี พ.ศ. 2543 สามารถแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในรูปของกราฟแท่งดังนี้

- รูปที่ 5.9 แสดงจำนวนแรงงาน(ในต้นเดือน) เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย
- รูปที่ 5.10 แสดงจำนวนแรงงานทักษะ(ในต้นเดือน)เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย
- รูปที่ 5.11 แสดงปริมาณการ เข้า – ออก ของแรงงานในแต่ละเดือน

ตารางที่ 5.33 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการด้านแรงงานตลอดปี พ.ศ. 2543

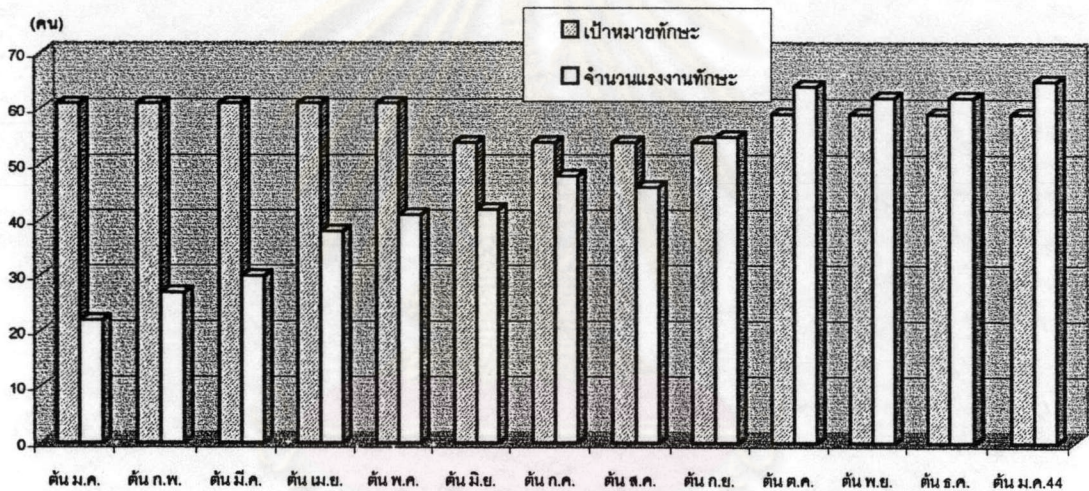
เดือน	จำนวนแรงงานเมื่อสิ้นเดือน		การเปลี่ยนแปลงแรงงานระหว่างเดือน			ผลผลิต (ม <sup>3</sup> )	ผลผลิต / ชั่วโมงแรงงาน (ม <sup>3</sup> / hr.)	ค่าจ้างแรงงาน (บาท)	ผลผลิต / ค่าจ้างแรงงาน (ม <sup>3</sup> / แส่นบาท)
	แรงงานทั้งหมด	แรงงานทักษะ	เข้า	ออก	รวม				
ม.ค.	122	27	82	37	119	67.50	0.17	477,605.01	14.13
ก.พ.	128	30	60	54	114	57.47	0.14	479,188.28	11.99
มี.ค.	145	38	101	84	185	61.08	0.15	583,983.34	10.46
เม.ย.	145	41	61	61	122	90.45	0.23	673,353.66	13.43
พ.ค.	159	42	82	68	150	87.79	0.22	665,607.77	13.19
มิ.ย.	168	48	75	66	141	79.16	0.20	632,804.57	12.51
ก.ค.	175	46	67	60	127	130.48	0.33	773,496.92	16.87
ส.ค.	155	55	5	25	30	97.54	0.24	525,766.37	18.55
ก.ย.	155	64	22	22	44	101.76	0.25	592,608.61	17.17
ต.ค.	159	62	31	27	58	96.26	0.24	618,425.00	15.57
พ.ย.	147	62	6	18	24	118.88	0.30	623,248.00	19.07
ธ.ค.	147	65	1	1	2	104.26	0.26	558,497.40	18.67



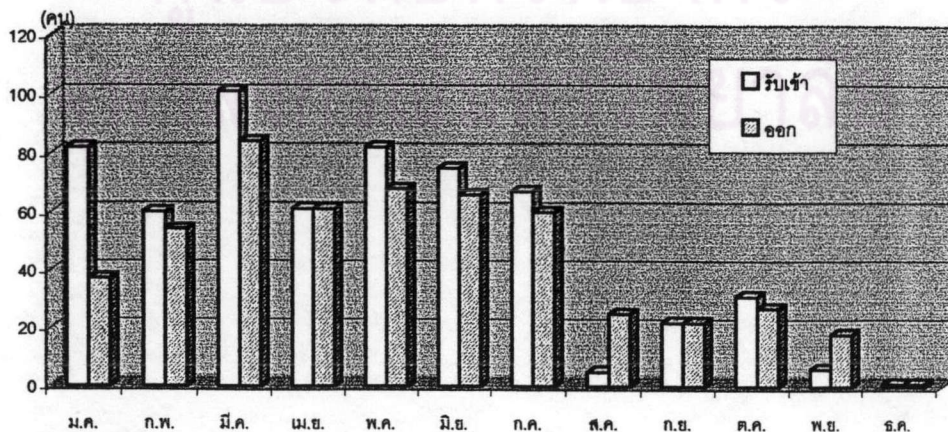
รูปที่ 5.9 จำนวนแรงงาน(ในต้นเดือน)เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายตลอดปี พ.ศ. 2543



ในรูปที่ 5.9 ที่แสดงจำนวนแรงงาน(ในต้นเดือน) เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายตลอดปี พ.ศ. 2543 จะเห็นได้ว่าจำนวนแรงงานตั้งแต่ต้นเดือนตุลาคมมีแนวโน้มที่จะใกล้เคียงกับค่าเป้าหมายที่ได้มาจากการจำแนกประเภทงานครั้งที่ 3 และในรูปที่ 5.10 ที่แสดงจำนวนแรงงานทักษะ(ในต้นเดือน) เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายตลอดปี พ.ศ. 2543 ก็มีแนวโน้มที่สูงขึ้นจนกระทั่งมีค่ามากกว่าค่าเป้าหมายจากการจำแนกประเภทงานครั้งที่ 3 ทั้งนี้เนื่องมาจากมีการเข้า - ออก ของแรงงานโดยเฉลี่ยลดลงตั้งแต่ต้นเดือนพฤษภาคม ซึ่งได้แก่เดือนที่เริ่มนำระบบค่าแรงงานมาใช้ ดังนั้นเมื่อมีการนำระบบมาใช้เป็นเวลาพอสมควรทำให้พนักงานเริ่มเข้าใจและยอมรับระบบมากขึ้น ดังนั้นในช่วงหลังการนำระบบการจัดการด้านแรงงานไปใช้เป็นเวลานานพอสมควร คือตั้งแต่เดือนตุลาคม มีการเข้า - ออก ของแรงงานโดยเฉลี่ยลดลงเป็นจำนวนมาก ส่งผลให้จำนวนแรงงานที่มีอยู่มีทักษะในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ในรูปที่ 5.11 ที่แสดงปริมาณการเข้า - ออก ของแรงงานในแต่ละเดือนตลอดปี พ.ศ. 2543



รูปที่ 5.10 จำนวนแรงงานทักษะ(ในต้นเดือน)เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายตลอดปี พ.ศ. 2543



รูปที่ 5.11 ปริมาณการเข้า - ออก ของแรงงานในแต่ละเดือนตลอดปี พ.ศ. 2543



จากข้อมูลการเปลี่ยนแปลงตลอดปี พ.ศ.2543 ดังกล่าว สามารถสรุปเปรียบเทียบให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้นโดยใช้ค่าเฉลี่ยของข้อมูลต่าง ๆ ก่อน และหลังการนำระบบการจัดการด้านแรงงานมาใช้ ได้ดังตารางที่ 5.34 ซึ่งแสดงการเปรียบเทียบได้ดังนี้

- ค่าเฉลี่ยจำนวนแรงงานทั้งหมดเพิ่มขึ้นจาก 125 คน/เดือน เป็น 151 คน/เดือน คิดเป็นเพิ่มขึ้น 20.80 % เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยจำนวนแรงงานทั้งหมดในช่วงการศึกษาสภาพปัญหาด้านแรงงาน
- ค่าเฉลี่ยจำนวนแรงงานทักษะเพิ่มขึ้นจาก 29 คน/เดือน เป็น 63 คน/เดือน คิดเป็นเพิ่มขึ้น 117.24 % เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยจำนวนแรงงานทักษะในช่วงการศึกษาสภาพปัญหาด้านแรงงาน
- ค่าเฉลี่ยจำนวนแรงงาน เข้า-ออก รวม ลดลงจาก 117 คน/เดือน เป็น 28 คน/เดือน คิดเป็นลดลง 76.07 % เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยจำนวนแรงงาน เข้า-ออก รวมในช่วงการศึกษาสภาพปัญหาด้านแรงงาน

ตารางที่ 5.34 ค่าเฉลี่ยของข้อมูล ก่อน และหลังการนำระบบการจัดการด้านแรงงานมาใช้

เดือน	ช่วงเวลา	จำนวนแรงงาน		แรงงาน เข้า-ออก รวม	ผลผลิต / ชั่วโมงแรงงาน (m <sup>3</sup> /hr.)	ค่าจ้างแรงงาน (บาท)	ผลผลิต / ค่าจ้างแรงงาน (m <sup>3</sup> /แสนบาท)
		แรงงาน ทั้งหมด	แรงงาน ทักษะ				
ม.ค.	การศึกษาสภาพด้าน แรงงาน	125	29	117	0.16	478,396.65	13.06
ก.พ.							
มี.ค.	การจัดการด้านแรงงาน □ การจำแนกประเภทงาน □ การจัดทำระบบค่าแรงงาน และทดลองนำไปใช้	157	48	114	0.23	635,374.46	14.60
เม.ย.							
พ.ค.							
มิ.ย.							
ก.ค.							
ส.ค.							
ก.ย.							
ต.ค.	หลังการนำระบบการจัดการ ด้านแรงงานไปใช้	151	63	28	0.27	600,056.80	17.77
พ.ย.							
ธ.ค.							



สำหรับผลเสียทางด้านต้นทุนค่าจ้างแรงงานที่เพิ่มมากขึ้นนั้น พบว่าค่าเฉลี่ยค่าจ้างแรงงาน หลังการนำระบบการจัดการด้านแรงงานมาใช้ เพิ่มขึ้นจาก 478,396.65 บาท / เดือน เป็น 600,056.80 บาท / เดือน คิดเป็นเพิ่มขึ้น 25.43 % เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยค่าจ้างแรงงาน ในช่วงการศึกษาสภาพปัญหาด้านแรงงาน แต่ถ้าพิจารณาเปรียบเทียบค่าจ้างแรงงานกับผลผลิตที่ผลิตได้ พบว่าค่าเฉลี่ยอัตราส่วนผลผลิตต่อค่าจ้างแรงงานหลังการจัดการด้านแรงงานมาใช้มีค่าเพิ่มขึ้น จาก 13.06 m<sup>3</sup>/ค่าจ้างแรงงานแสนบาท เป็น 17.77 m<sup>3</sup>/ค่าจ้างแรงงานแสนบาท คิดเป็นเพิ่มขึ้น 36.06 % เมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยอัตราส่วนผลผลิตต่อค่าจ้างแรงงานในช่วงการศึกษาสภาพปัญหาด้านแรงงาน ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าค่าจ้างแรงงานที่เพิ่มมากขึ้นเป็นผลเสียเพียงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับผลดีที่ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น

โดยสรุปหลังการนำระบบการจัดการด้านแรงงานมาใช้ จะส่งผลดีในการเพิ่มจำนวนแรงงานทั้งหมด แรงงานทักษะ และปริมาณผลผลิตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังช่วยลดอัตราการ เข้า - ออก ของแรงงานได้เป็นอย่างดีด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย