

## บทที่ 6

### สรุปและข้อเสนอแนะ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาวิจัยเพื่อศึกษาและออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งจากการวิจัยมีข้อสรุปและข้อเสนอแนะดังนี้

#### สรุป

จากการศึกษาวิจัย พบว่าผลการผลิตในแต่ละกระบวนการที่พนักงานทำได้มีผลผลิตที่ต่ำมาก และในบางกระบวนการพนักงานยังไม่สามารถทำผลผลิตให้ได้ถึงระดับค่าแรงงานขั้นพื้นฐาน พนักงานไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน จึงเป็นเหตุให้พนักงานได้รับค่าแรงงานที่ต่ำ ดังนั้นจึงได้ออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจโดยใช้อัตราค่าแรงรายชิ้นแบ่งเป็นระดับค่าแรงไว้ 4 ระดับ โดยที่ระดับของอัตราค่าแรงรายชิ้นที่ตั้งไว้นั้นจะเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ที่ความสามารถของพนักงานเพิ่มขึ้นทุก ๆ 30 เปอร์เซ็นต์ เพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นในการที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตมาก ๆ เพื่อที่จะได้อัตราค่าแรงงานรายชิ้นที่สูง และพนักงานจะได้ค่าแรงงานที่มากขึ้นโดยที่โรงงานก็จะได้ผลผลิตเพิ่มขึ้นเช่นกัน และหลังจากที่ได้นำระบบค่าแรงงานจูงใจนี้ไปใช้แล้ว พบว่าผลผลิตที่ทำได้นั้นเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก (ดูตารางที่ 5.2 ตารางเปรียบเทียบผลผลิตที่ทำได้โดยเฉลี่ยต่อวันระหว่างระบบแบบเก่าและระบบแบบใหม่) ซึ่งจากตารางที่ 5.2 เป็นตารางเปรียบเทียบผลผลิตโดยมีหน่วยเป็นชิ้นงานต่อวันของแต่ละกระบวนการ ในที่นี้จะเปลี่ยนหน่วยในการเปรียบเทียบเป็นวินาทีต่อชิ้นเพื่อคำนวณหาเวลารวมในการผลิตเสื้อ 1 ตัวของระบบแบบเก่าและระบบแบบใหม่ว่าเวลาที่ใช้แตกต่างกันเพียงไร ในการเปลี่ยนหน่วยทำได้โดยนำเวลางาน 8 ชั่วโมงหารด้วยผลผลิตที่ได้โดยเฉลี่ยของแต่ละกระบวนการในตารางที่ 5.2 เช่น

กระบวนการเจาะส่วในระบบแบบเก่าทำได้ 101 ชิ้นงานต่อวันและในระบบแบบใหม่ทำได้ 133 ชิ้นงานต่อวัน ดังนั้นเวลาที่ใช้ในกระบวนการนี้ต่อชิ้นงานคือ 28800/101 และ 28800/133 เท่ากับ 285.15 และ 216.54 วินาทีต่อชิ้นงานตามลำดับ สำหรับตารางเปรียบเทียบเวลาที่ใช้ต่อชิ้นงานโดยเฉลี่ยระหว่างระบบแบบเก่าและระบบแบบใหม่มีดังนี้ (ดูตารางที่ 6.1)

ลำดับที่	กระบวนการ	เวลาที่ใช้โดยเฉลี่ย		เปลี่ยนแปลง (เปอร์เซ็นต์)
		ระบบแบบเก่า (วินาทีต่อชิ้นงาน)	ระบบแบบใหม่ (วินาทีต่อชิ้นงาน)	
1.	เจาะส่ว	285.15	216.54	-24.06
2.	ทັบคั่วส่ว 4 เส้น	124.14	81.13	-34.65
3.	โพ้งปากกระเป๋	30.48	24.91	-18.27
4.	ติดกระเป๋	143.28	121.52	-15.19
5.	ค่อไหล่	85.71	49.66	-42.06
6.	ทັบคั่วไหล่	78.90	66.36	-15.89
7.	เข้าปก	169.41	133.95	-20.93
8.	กึ่งปก	65.45	46.91	-28.33
9.	ทັบคั่วปก	80.67	56.69	-29.73
10.	โพ้งเข้าขน	72.73	60.00	-17.50

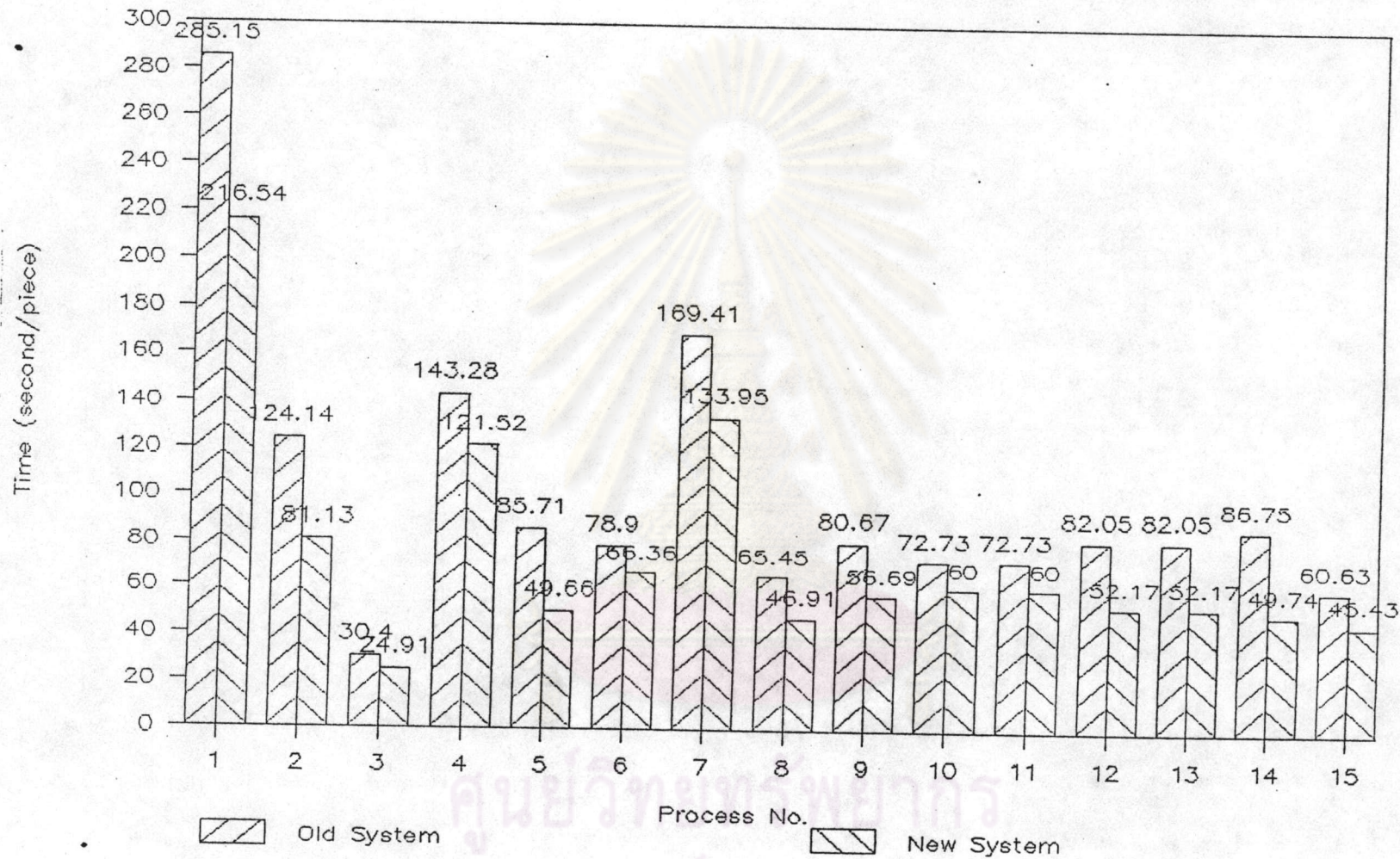
ตารางที่ 6.1 เปรียบเทียบเวลาที่ใช้ต่อชิ้นงานโดยเฉลี่ยระหว่างระบบแบบเก่า และระบบแบบใหม่



ลำดับที่	กระบวนการ	เวลาที่ใช้โดยเฉลี่ย		เปลี่ยนแปลง (เปอร์เซ็นต์)
		ระบบแบบเก่า (วินาทีต่อชิ้นงาน)	ระบบแบบใหม่ (วินาทีต่อชิ้นงาน)	
11.	โพงข้าง	72.73	60.00	-17.50
12.	ริมแขน	82.05	52.17	-36.42
13.	ริมชาย	82.05	52.17	-36.42
14.	ผ้าปลายแขน	86.75	49.74	-42.66
15.	ติดตราเสื้อ	60.63	45.43	-25.07
	รวม	1520.13	1117.18	-26.51

ตารางที่ 6.1(ต่อ) เปรียบเทียบเวลาที่ใช้ต่อชิ้นงานโดยเฉลี่ยระหว่างระบบแบบเก่า และระบบแบบใหม่

เพื่อให้เห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงได้แสดงเป็นกราฟแท่งของการเปรียบเทียบเวลาที่ใช้ต่อชิ้นงานโดยเฉลี่ยระหว่างระบบแบบเก่าและระบบแบบใหม่ดังนี้ (ดูรูปที่ 6.1)



รูปที่ 6.1 กราฟเปรียบเทียบเวลาที่ใช้ต่อชิ้นงานโดยเฉลี่ยระหว่างระบบแบบเก่าและระบบแบบใหม่

จากตารางที่ 6.1 พบว่าเวลาที่ใช้ในการผลิตรวมในระบบเก่าใช้ถึง 1520.13 วินาทีต่อตัว และเวลาที่ใช้ในระบบใหม่ใช้เพียง 1117.18 วินาทีต่อตัว ซึ่งจะเห็นได้ว่าเวลาที่ใช้ในการผลิตสามารถลดลงได้ถึง 402.95 วินาทีต่อตัวหรือเท่ากับ 26.51 เปอร์เซ็นต์ และเมื่อเราเปรียบเทียบถึงผลผลิตที่ได้รับโดยรวมพบว่า

ในระบบเก่า ผลผลิตต่อพนักงานคือ  $28800/1520.13$  เท่ากับ 18.95 ตัวต่อวันต่อคน  
พนักงานมีทั้งสิ้น 13 คน  
ดังนั้นผลผลิตที่ได้รับคือ  $18.95*13$  เท่ากับ 246 ตัวต่อวัน

ในระบบใหม่ ผลผลิตต่อพนักงานคือ  $28800/1117.18$  เท่ากับ 25.78 ตัวต่อวันต่อคน  
พนักงานมีทั้งสิ้น 13 คน  
ดังนั้นผลผลิตที่ได้รับคือ  $25.78*13$  เท่ากับ 335 ตัวต่อวัน

ดังนั้นอัตราผลผลิตต่อคนด้านแรงงาน ซึ่งคำนวณได้โดยอัตราส่วนระหว่างมูลค่าผลผลิตกับมูลค่าทรัพยากรแรงงานที่ใช้ของระบบเก่าและระบบใหม่มีดังนี้ (กำหนดให้มูลค่าของผลผลิตหรือเสื้อ 1 ตัวเท่ากับ 160 บาท)

ในระบบเก่า	ผลผลิตคือ	246 ตัว	
	มูลค่าผลผลิตคือ	$246*160$	เท่ากับ 39360 บาท
	มูลค่าทรัพยากรแรงงานคือ	$246*6.81$	เท่ากับ 1675.26 บาท
	อัตราผลผลิตต่อคนด้านแรงงานคือ	$39360/1675.26$	เท่ากับ 23.49
ในระบบใหม่	ผลผลิตคือ	335 ตัว	
	มูลค่าผลผลิตคือ	$335*160$	เท่ากับ 53600 บาท
	มูลค่าทรัพยากรแรงงาน		เท่ากับ 2409.46 บาท
	อัตราผลผลิตต่อคนด้านแรงงานคือ	$53600/2409.46$	เท่ากับ 22.25

จากการคำนวณอัตราการผลิตย่อยด้านแรงงานในระบบเก่าและระบบใหม่พบว่าอัตราการผลิตที่ได้มีค่าใกล้เคียงกัน ซึ่งอาจจะให้ภาพที่ไม่ถูกต้องนัก เนื่องจากค่าแรงงานที่ใช้เป็นค่าแรงงานทางตรงเท่านั้นไม่ได้นำเอาค่าแรงงานอื่น ๆ มาคำนวณด้วย

สำหรับอัตราการผลิตที่เพิ่มขึ้นคือ (335-246)/246 เท่ากับ 36.18 เปอร์เซ็นต์ โดยที่ใช้จำนวนพนักงานเท่าเดิมและไม่ต้องทำงานล่วงเวลาด้วย ซึ่งจุดนี้เป็นจุดที่สำคัญมากนั่นคือโรงงานสามารถเพิ่มอัตราการผลิตในระหว่างเวลางานได้มากขึ้น ดังนั้นทางโรงงานก็จะสามารถลดเวลาในการทำงานล่วงเวลาโดยไม่จำเป็นต้องจ่ายค่าล่วงเวลาได้ รวมทั้งค่าแรงงานล่วงเวลาไม่ว่าจะเป็นค่าแรงงานทางอ้อมหรือค่าวัสดุอื่น ๆ ซึ่งในการทำงานล่วงเวลาโดยไม่จำเป็นต้องเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็นนั่นเอง

ในทางปฏิบัติพบว่าผลผลิตที่ทำได้ก่อนนำระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่มาใช้ สามารถผลิตได้เฉลี่ยวันละ 225 ตัว มีค่าแรงงานทางตรงเฉลี่ยต่อวันเท่ากับ 1580.44 บาท ฉะนั้นค่าแรงงานทางตรงเท่ากับ 7.02 บาทต่อตัว แต่หลังจากนำระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ไปติดตั้งแล้วสามารถผลิตได้เฉลี่ยวันละ 302 ตัว มีค่าแรงงานทางตรงเฉลี่ยต่อวันเท่ากับ 2084.77 บาท ฉะนั้นค่าแรงงานทางตรงเท่ากับ 6.90 บาทต่อตัว ซึ่งพบว่าค่าแรงงานทางตรงของระบบเก่าและระบบใหม่มีค่าใกล้เคียงกันมาก แต่อัตราการผลิตที่ได้สามารถเพิ่มขึ้นถึง 34.22 เปอร์เซ็นต์โดยไม่ต้องทำงานล่วงเวลาเลย และรายได้ที่ทางโรงงานได้รับเพิ่มมากขึ้นคือ  $(302-225)*160$  เท่ากับ 12,320 บาทต่อวัน

#### ข้อเสนอแนะ

1. ในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปนั้นมีขั้นตอนการผลิตที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการตัด เย็บ และหีบห่อ แต่สิ่งสำคัญที่จะทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพดีประการหนึ่งก็คือ การวางแผนการผลิตที่ดี ไม่ว่าจะเป็นแผนการทางด้านการตลาดหรือแผนการผลิตในโรงงาน

และแม้แต่แผนการสั่งเข้าวัตถุดิบ ควรจะให้สัมพันธ์กันและต่อเนื่องกันด้วย เพราะบางครั้ง  
 ฝ่าฝืนไม่ทันกำหนด จึงทำให้พนักงานไม่มีงานทำซึ่งทำให้โรงงานต้องเสียค่าใช้จ่ายคงที่ไป  
 โดยเปล่าประโยชน์โดยไม่ได้ผลผลิตเลย

2. สำหรับความพร้อมของโรงงานตัวอย่างที่จะใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจ ความ  
 จริงแล้วยังไม่มีความพร้อมที่เพียงพอ เนื่องจากการวางแผนการผลิตที่มีประสิทธิภาพไม่เพียง  
 พอตามข้อเสนอนี้ที่ 1 ซึ่งทำให้พนักงานไม่ได้ทำงานอย่างเต็มที่เพราะงานป้อนให้ไม่ทัน  
 ประกอบกับพนักงานทำงานได้ประสิทธิภาพที่ต่ำ ไม่มีความตั้งใจในการทำงาน และพูดคุยกัน  
 มากในระหว่างทำงาน รวมทั้งหัวหน้างานซึ่งไม่มีวินัยในการทำงาน เช่น ชวนพนักงานคุย  
 เป็นต้น ดังนั้นเพื่อที่จะให้โรงงานได้ใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจอย่างมีประสิทธิภาพจึงควรมี  
 ความพร้อมขั้นพื้นฐานตามที่ได้กล่าวมาข้างต้นเสียก่อน

3. โรงงานมีการถ่ายเทอากาศที่ไม่ดี กล่าวคือในเวลากลางวันภายในโรงงาน  
 จะร้อนและอบอ้าวมาก ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานทำงานได้ประสิทธิภาพที่ต่ำลง ดัง  
 นั้นโรงงานจึงควรจัดทำระบบการถ่ายเทอากาศภายในโรงงานให้ดีขึ้น

4. ภายในบริเวณโรงงานยังได้ใช้พื้นที่ในการประดิษฐ์อุปกรณ์หรือตู้ที่ใช้ในการจำ  
 หน่ายสินค้า ซึ่งก่อให้เกิดเสียงรบกวนอย่างมากเนื่องจากพื้นที่โรงงานคับแคบมาก ดังนั้น  
 ทางโรงงานจึงควรย้ายส่วนประดิษฐ์ออกไปจากพื้นที่โรงงาน เพื่อขจัดเสียงรบกวนนี้

5. สำหรับผลิตภัณฑ์อื่น ๆ และหน่วยงานต่าง ๆ ในโรงงานนี้สามารถนำการออกแบบ  
 แบบระบบค่าแรงงานจูงใจนี้ไปประยุกต์ใช้ได้เช่นกัน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. จากการวิจัยพบว่าระบบค่าแรงงานจูงใจสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ และได้ผลดีแต่ในทางปฏิบัติแล้วความพร้อมของโรงงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องของพนักงานซึ่งเราควรแน่ใจว่าเขามีความพร้อมที่จะทำงานกับเรามีความตั้งใจในการทำงาน ประกอบทั้งมีความสามารถและมีทักษะเพียงพอในการทำงาน และความพร้อมของหัวหน้างานด้วย ว่าพนักงานมีความเชื่อถือและให้ความศรัทธาต่อหัวหน้างานหรือไม่เพียงไร และสิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งก็คือ ความพร้อมของผู้บริหารในการที่จะวางแผนงานและหางานมาป้อนให้กับพนักงานได้ทัน มิให้งานขาดหายไปหรือวัตถุดิบมาไม่ทันกำหนด เพราะถ้าพนักงานมีความพร้อมแต่งานมีไม่เพียงพอก็จะทำให้การนำระบบค่าแรงงานจูงใจมาใช้ไม่ได้ผลที่ดีและไม่มีประสิทธิภาพ

2. จากการวิจัยพบว่าพนักงานสามารถเพิ่มอัตราผลผลิตได้เป็นจำนวนมาก ดังนั้นถ้าเราสามารถควบคุมการทำงาน โดยให้พนักงานทำงานภายในเวลางานให้มีประสิทธิภาพ เราก็จะสามารถกำจัดหรือลดเวลาในการทำงานล่วงเวลาลงได้ ซึ่งนั่นหมายความว่าเราสามารถลดค่าแรงงานล่วงเวลาโดยไม่จำเป็นต้องรวมทั้งค่าโสหุ้ยอื่น ๆ ลงได้เช่นกัน

3. จากการวิจัยพบว่าเราจะได้ค่าแรงงานในการผลิต ซึ่งเป็นค่าแรงงานทางตรงและเป็นต้นทุนตัวหนึ่งในการผลิตเสียสำเร็จรูปเท่านั้น ดังนั้นเพื่อจะได้ทราบถึงต้นทุนในการผลิตที่แท้จริง เราก็สามารถทำการวิจัยค่าแรงงานทางอ้อมและค่าโสหุ้ยในการผลิตรวมทั้งต้นทุนวัตถุดิบต่อตัวหรือการทำวิจัยบริหารต้นทุนการผลิตเพิ่มเติมได้ เพื่อจะได้ทราบถึงต้นทุนในการผลิตที่แท้จริง และนำต้นทุนที่หาได้ทั้งหมดไปกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสม

4. ในการประยุกต์ใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิต เราสามารถที่จะประยุกต์ใช้ได้หลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละโรงงาน และวิธีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีหนึ่งที่เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจ ดังนั้นโรงงานประเภทเดียวกันนี้ก็สามารถนำการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจได้