



บทที่ 6

### สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ในการผลิตสินค้า มักจะเลือกสร้างสินค้าคงคลังไว้ระหว่างช่วงเวลาที่ความต้องการสินค้ามีไม่มากนักเพื่อจะนำเอาสินค้าคงคลังเหล่านั้นไปใช้ในช่วงที่มีความต้องการสูง เป็นการช่วยลดปัญหาการสิ้นเปลืองแรงงานโดยไม่จำเป็น กล่าวคือ ทำให้ระบับการใช้แรงงานค่อนข้างจะสม่ำเสมอ ไม่มากในช่วงเวลาหนึ่งหรือน้อยในอีกช่วงเวลาหนึ่ง ในอุตสาหกรรมบริการก็เช่นเดียวกัน เช่น การให้บริการของธนาคารหรือการให้บริการของสถานพยาบาล เช่นนี้ เป็นไปไม่ได้ที่จะจัดให้มีการเก็บบริการคงคลังไว้ล่วงหน้าได้ ปัญหาจึงอยู่ที่การพิจารณาจัดพนักงานเข้าทำงานให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมการผลิตหรืออุตสาหกรรมบริการก็ตามมักจะพบกับปัญหาเช่นเดียวกัน คือ จะจัดให้มีจำนวนพนักงานไว้เท่าใดจึงจะพอเพียงกับความต้องการที่ได้วางแผนไว้

ในการจัดแบบแผนกำลังคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงานใดก็ตามเป็นงานที่ค่อนข้างยุ่งยากและสร้างปัญหาเป็นอย่างมากให้กับผู้หน้าที่รับผิดชอบ เช่น ผู้จัดการหรือวิศวกรอุตสาหกรรม เป็นต้น จะต้องใช้เวลาเป็นอย่างมากในการแก้ปัญหาการจัดกำลังคนให้บรรลุเป้าหมาย ปัญหาการจัดแบบแผนกำลังคนเป็นเพียงปัญหาหนึ่งในหลายปัญหา ซึ่งปัญหาทั้งหมดนั้นประกอบด้วยปัญหาค่าสำคัญ ดังนี้คือ

#### 1. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning)

เกี่ยวกับการวางแผนระยะยาวในการจัดหาพนักงานให้เพียงพอกับความต้องการทั้งปริมาณและความรู้ความสามารถ ที่จะทำให้งานผลิตและอื่น ๆ บรรลุตามเป้าหมาย การวางแผนกำลังคนนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นมากซึ่งต้องวางแผนให้แน่นอนที่สุดเท่าที่จะกระทำได้

## 2. การกำหนดการทำงาน (Work Scheduling)

เกี่ยวข้องกับกำหนดรูปแบบของเวลาการทำงานให้กับพนักงาน เช่น ทำงาน 5 วันหยุด 2 วัน ทำงาน 6 วันหยุด 1 วัน และใน 1 วันทำงาน 8 หรือ 12 ชั่วโมงพัก 1-2 ชั่วโมงเป็นต้น การกำหนดรูปแบบของเวลาการทำงานจะให้ได้ผลดีก็ต้องเป็นที่ยอมรับของพนักงาน บางแห่งอาจจะมีการตกลงกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง บางแห่งอาจจะมีข้อระเบียบกำหนดเกี่ยวกับเวลาการทำงานเป็นต้น นอกจากนี้การกำหนดเวลาในการทำงานอาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะของการผลิตหรือคามสภาวะของเศรษฐกิจ หรือแม้แต่นโยบายของผู้บริหารนั้น ๆ ด้วย

## 3. การจัดแบบแผนกำลังคน (Manpower Scheduling)

หากไม่มีการพิจารณาถึงรูปแบบการทำงาน ก็จะไม่ทราบว่าพนักงานคนใดทำงานในช่วงเวลาใดบ้าง การจัดแบบแผนกำลังคนก็อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จได้เลย การจัดแบบแผนกำลังคนจะเป็นการจัดพนักงานจากที่มีอยู่และพร้อมที่จะทำงานให้เพียงพอกับความต้องการโดยเหมาะสมและคุ้มค่าที่สุด ดังนั้นในการพิจารณาการจัดแบบแผนกำลังคนจึงต้องให้สอดคล้องกับเวลาการทำงานของพนักงานด้วย

## 4. การมอบหมายงานให้กับพนักงาน (Personnel Work Assignment)

เกี่ยวกับการจัดให้พนักงานประจำอยู่ในหน่วยงานหรือสถานงานใด ๆ ตามหน้าที่ความรับผิดชอบด้วยปริมาณที่เหมาะสม รวมทั้งการกำหนดการทำงานให้กับพนักงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานทราบว่าคนมีหน้าที่อะไรบ้างมากน้อยเพียงใด เมื่อใด อย่างไร ทำให้การทำงานมีการประสานงาน มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ลัพัญหากการเกี่ยวงานหรือซ้ำซ้อนกันได้ งานก็จะเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 5. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยที่กล่าวมานี้ เป็นการศึกษาการจัดแบบแผนกำลังคนในอุตสาหกรรมการผลิตแบบต่อเนื่อง โดยใช้โรงงานผลิตนมข้นหวานเป็นกรณีศึกษา กำลัง-

คนในแบบแผนต่าง ๆ นี้หมายถึงกำลังคนในสายการผลิต สำหรับกำลังคนอื่น ๆ แม้จะเกี่ยวข้องกับการผลิตทั้งทางตรงและอ้อมซึ่งในสายการผลิตจำเป็นจะต้องมีก็ตาม เช่น ผู้บริหาร ฝ่ายการเงิน การตลาด จุฬการ พนักงานควบคุมวัสดุคงคลังและยามเป็นต้น จะถือว่าเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่งจะไม่นำมาพิจารณาเปรียบเทียบด้วยเพราะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในแต่ละแบบแผนแต่อย่างใด เป็นกำลังคนที่การผลิตทุกแบบแผนทั้งต้องมี ดังนั้นกำลังคนในสายการผลิตนี้จึงหมายถึงพนักงานที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการผลิตโดยตรง ในที่นี้ประกอบด้วยกำลังคนที่แบ่งตามคุณวุฒิ ประสบการณ์และความสามารถออกเป็น 3 ระดับได้แก่ หัวหน้าพนักงาน พนักงานและคนงาน ทำงานเป็นกะ 3 ประเภทได้แก่ กะการผลิต กะสเทอริไลซ์และกะล้าง เป็นไปตามข้อจำกัดต่าง ๆ เช่น กรรมวิธี เวลาการทำงานที่บังคับโดยกฎหมายคุ้มครองแรงงาน และการปรับปรุงเครื่องจักร เป็นต้น ซึ่งมีแนวทางดังต่อไปนี้ คือ

### 5.1 ศึกษากระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมนมชั้นหวาน

อุตสาหกรรมนมชั้นหวานเป็นอุตสาหกรรมการผลิตแบบต่อเนื่อง ประเภทหนึ่ง ค่าเงินการตั้งแคเริ่มต้นจนสุดท้ายโดยใช้เครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติที่มีพนักงานประจำอย่างใกล้ชิดทำหน้าที่ ควบคุม บันทึกลงและหมั่นแก้ไขเมื่อเกิดข้อบกพร่องหรือผิดพลาดอันเกิดจากส่วนผสม อุณหภูมิ ความชื้น ปฏิบัติทางเคมีและกายภาพของนมชั้นหวาน จากนั้นก็จะได้นมชั้นหวานที่บรรจุลงเรียบร้อยแล้วซึ่งจะคองนำไปเก็บที่คลังสินค้าอีกอย่างน้อย 20 วัน เพื่อให้นมชั้นหวานปรับสภาพทางเคมีและกายภาพเองก่อนที่จะส่งออกไปจำหน่าย

กรรมวิธี ปฏิบัติทางกายภาพและเคมีของนมชั้นหวานเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อชนิดของเครื่องจักรและการวางผังโรงงาน ดังนั้นถ้าบริษัทใดใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยกว่า มีเทคโนโลยีแรงปฏิบัติการดีกว่า หรือมีความอัตโนมัติมากกว่า จะสามารถประหยัดเนื้อที่การวางผังและลดปริมาณกำลังคนที่ใช้ได้ นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดทางการผลิตที่จำเป็น คือ ต้องล้างเครื่องจักรทุกครั้งเมื่อหยุดการผลิต (ไม่ต้องหยุดเครื่องจักร) หากมีการหยุดเครื่องจักรด้วย ก่อนทำการผลิตอีกต้องทำการสเทอริไลซ์เครื่องจักรเพื่อฆ่าเชื้อโรคก่อน หรือเมื่อล้างเครื่องจักรแล้วจะทำการผลิตต่อไป แต่ต้องไม่เกิน 2

สัปดาห์จะต้องทำการสเทอริไลซ์เครื่องจักรด้วย

อัตราการผลิตนมข้นหวานของโรงงานตัวอย่างนี้มีอัตราเฉลี่ยประมาณ 515 ลิ้งต่อชั่วโมง สำหรับปริมาณกำลังคนที่ใช้มีอยู่หลายตำแหน่ง แต่พอจะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 1 หัวหน้าพนักงานมีอัตราค่าจ้างเงินเดือนเฉลี่ย 6,000 บาท/เดือน หรือ 30 บาท/ชั่วโมง
- ระดับ 2 พนักงาน มีอัตราค่าจ้างเงินเดือนเฉลี่ย 3,000 บาท/เดือน หรือ 15 บาท/ชั่วโมง
- ระดับ 3 คนงาน มีอัตราค่าจ้างเงินเดือนเฉลี่ย 2,000 บาท/เดือน หรือ 10 บาท/ชั่วโมง

### 5.2 ศึกษาข้อมูลรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง

ในระยะเวลา 1 ปีโรงงานอุตสาหกรรมนมข้นหวานตัวอย่างนี้จะสามารถทำงานได้โดยเฉลี่ยเพียง 48 สัปดาห์เท่านั้น เพราะต้องมีการหยุดเพื่อปรับปรุงและซ่อมแซมเครื่องจักรประจำปี เครื่องจักรเกิดขัดข้องโดยมิคาดฝันและหยุดตามวันหยุดประจำปี เช่น วันสิ้นปีและวันขึ้นปีใหม่ เป็นต้น

อนึ่ง จากเหตุผลที่ไม่สามารถทำการผลิตติดต่อกันเกิน 2 สัปดาห์ดังกล่าวข้างต้น จึงได้กำหนดช่วงการศึกษาวิเคราะห์เป็นรอบการทำงาน (2 สัปดาห์/รอบการทำงาน) นั่นคือ ใน 1 ปีจะสามารถทำการผลิตได้  $= \frac{48}{2} = 24$  รอบการทำงาน อนึ่ง โรงงานตัวอย่างนี้ได้จัดเวลาทำงานของพนักงานให้ทำงานสัปดาห์ละ 6 วัน วันละ 3 กะและกะละ 8 ชั่วโมง ซึ่งไม่ขัดข้องกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่กำหนดเวลาทำงานปกติของลูกจ้างในงานอุตสาหกรรมไม่เกินสัปดาห์ละ 48 ชั่วโมง

### 5.3 ศึกษาวิเคราะห์สายการผลิต กำลังคนและจัดแบบแผนกำลังคน

จากข้อมูลและข้อจำกัด ดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีความยุ่งยากในการใช้ทฤษฎีทางคณิตศาสตร์ที่จะหาค่าตอบที่แท้จริงได้ เพราะข้อจำกัดดังกล่าวข้างต้นมีเหตุผลแต่ก็ยากที่จะแสดงในลักษณะทางคณิตศาสตร์ได้ชัดเจน จึงได้ใช้วิธีการที่เรียกว่า

**Heuristic** เพราะสามารถนำมาใช้ในทางปฏิบัติเช่นนี้ได้แม้ค่าตอบแทนที่ได้อาจจะไม่ดีที่สุดในที่สุด ซึ่งจำนวนกำลังคนที่ใช้ในสายการผลิตของอุตสาหกรรมนมชั้นหวานทั้งหมดได้แสดงไว้ในตารางที่ 5.2 และ 5.3 แล้ว

จากการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบการจัดแบบแผนกำลังคนในบทที่ 5 โดยพิจารณาจากข้อมูล ข้อจำกัดที่สำคัญและสมมติฐานที่กำหนดขึ้น จึงได้ผลลัพธ์ดังแสดงในตารางที่ 5.6 ซึ่งแสดงการจัดแบบแผนกำลังคนที่เป็นไปได้จำนวน 18 แบบแผน แต่ละแบบแผนจะสามารถผลิตนมชั้นหวานในอัตราการผลิตตั้งแต่ 1-4 ล้านลิตร/ปี มีอัตราการการผลิตแตกต่างกันตั้งแต่ 1-3 กะต่อวันและใช้จำนวนกำลังคนที่แตกต่างกันด้วย บางแบบแผนต้องใช้การทำงานล่วงเวลาผสมผสานกับการทำงานตามปกติจึงทำให้จำนวนการใช้กำลังคนและอัตราค่าจ้างแตกต่างกันออกไป ดังนั้นหากความต้องการของตลาดอยู่ในช่วงปริมาณเท่าใด ก็จะเลือกใช้แบบแผนที่มีอัตราการผลิตที่ใกล้เคียงกับความต้องการของตลาดนั้น

กรณีความต้องการของตลาดอยู่ในช่วงที่อาจจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มกะการผลิต เช่น แบบแผนที่ 6 และ 8 ซึ่งมีอัตราการผลิตต่อปีเท่ากัน แต่มีอัตราการผลิตแตกต่างกัน คือ 1 และ 2 กะต่อวันตามลำดับ ทำให้ความต้องการกำลังคนแตกต่างกันมากคือ 82 และ 136 ตามลำดับ ดังนั้นจะต้องพิจารณาตลาดอย่างรอบคอบก่อนว่า ความต้องการของตลาดจะคงที่เช่นนี้ชั่วคราวหรือคงที่ต่อไปอีกนาน หรือมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้น หากความต้องการของตลาดมีแนวโน้มสูงขึ้นต่อไปหรือสูงขึ้นเกินกว่าที่จะทำการผลิต 1 กะ/วัน ต่อไปอีกได้ ก็จำเป็นที่จะต้องเพิ่มกะการผลิตขึ้นจากแบบแผนที่ 6 เป็น 7 หรือ 8 แทนเป็นต้น เพราะทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลงอัตราการผลิตจำนวนกำลังคนที่ใช้ก็จะเปลี่ยนแปลงมากตามไปด้วย การเปลี่ยนแปลงแบบแผน โดยเฉพาะการเพิ่มจำนวนกำลังคนจะมีปัญหาเพียงการสูญเสียเวลาและประสิทธิภาพลดลงในช่วงแรก ๆ แต่การลดจำนวนกำลังคนลงจะสร้างปัญหาทั้งทางสังคมและทางกฎหมายมาก ดังนั้นควรจะต้องศึกษาและพิจารณาแนวโน้มความต้องการของตลาดอย่างรอบคอบที่สุด สำหรับแบบแผนที่ 12-15 ก็มีลักษณะเช่นเดียวกันกับที่กล่าวไว้ในข้างต้น ดังนั้นแบบแผนที่ 6-8 และ 12-15 จึงเป็นช่วงของแบบแผนที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความรอบคอบเป็นพิเศษในการตัดสินใจเลือก

อย่างไรก็ตามอาจจะมีผู้บริหารทั้งข้อสังเกตเพื่อต้องการทราบอีกว่า การจัดแบบแผนกำลังคนจำนวนทั้งสิ้น 18 แบบแผนนี้ ซึ่งต่างก็มีการจัดกำลังคนที่เหมาะสมตามลักษณะของการจัดแบบแผนนั้น ๆ โดยเฉพาะอยู่แล้ว หากนำมาเปรียบเทียบอัตราค่าใช้จ่ายค่านากำลังคนระหว่างแบบแผนด้วยกันแล้ว แบบแผนใดจึงจะประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุด จากตารางที่ 5.6 พบว่าแบบแผนที่ 12 มีอัตราค่าใช้จ่ายค่านากำลังคนต่ำที่สุดคือ 1.35 บาท/ลึง รองลงมาคือแบบแผนที่ 5,6,3,4 และ 17 คือ 1.36, 1.51, 1.63, 1.66 และ 1.84 บาท/ลึง ตามลำดับ จะเห็นว่าแบบแผนที่ 12 เสียค่าใช้จ่ายค่านากำลังคนต่ำที่สุดและมีอัตราการผลิตสูง แต่เมื่อพิจารณาจำนวนกำลังคนที่ใช้ แบบแผนที่ 5 จะเหมาะสมที่สุดเพราะใช้กำลังคนน้อยที่สุด คือ 76 คน น้อยกว่าแบบแผนที่ 12 เกือบ 2 เท่า

แต่เมื่อพิจารณาชั่วโมงการทำงาน พบว่า แบบแผนที่ 12, 5, 6, 3 และ 4 ต่างก็ใช้ชั่วโมงการทำงานกะละ 12 ชั่วโมงทั้งสิ้น ซึ่งกฎหมายคุ้มครองแรงงานกำหนดเวลาทำงานของลูกจ้างในงานอุตสาหกรรมไม่เกินสัปดาห์ละ 48 ชั่วโมง นั่นคือ หากทำงานสัปดาห์ละ 6 วัน จะทำงานได้ไม่เกิน 8 ชั่วโมง/วันเท่านั้น ดังนั้นแบบแผนกำลังคนดังกล่าวข้างต้นซึ่งสามารถใช้กำลังคนจำนวนน้อยและประหยัดค่าใช้จ่ายค่านากำลังคนมาก จึงเป็นแบบแผนที่เป็นไปได้ทางทฤษฎีเท่านั้น เพราะขัดกับกฎหมายคุ้มครองแรงงาน (แต่งงานประเภทอื่นที่ไม่ใช่งานอุตสาหกรรมและเป็นงานที่ไม่ต้องใช้กำลังสมองมากนัก ยังคงสามารถนำมาใช้ในการจัดแบบแผนกำลังคนได้) ทำให้เกิดความเมื่อยล้าทั้งร่างกายและสมองขาดประสิทธิภาพและขาดความริเริ่ม ตลอดจนอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุได้ง่าย ดังนั้น แบบแผนดังกล่าวจึงเหมาะที่จะกระทำชั่วคราวชั่วคราวเพื่อเร่งการผลิตมากกว่าที่จะกระทำตลอดไป อย่างไรก็ตามก็ได้ทำการศึกษาไว้เป็นแบบแผนกำลังคนที่เป็นไปได้ตามทฤษฎีในอีกลักษณะหนึ่งเพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งในการตัดสินใจของผู้บริหาร และกับงานประเภทอื่นที่ไม่ใช่งานอุตสาหกรรม ดังนั้นแบบแผนกำลังคนที่ 17 จึงเป็นแบบแผนที่เสียค่าใช้จ่ายค่านากำลังคนต่ำที่สุด ทั้งหมดนี้จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการตัดสินใจเลือกเบื้องต้นเท่านั้น

การตัดสินใจเลือกแบบแผนกำลังคนใดของผู้บริหาร นอกจากจะพิจารณาความต้องการของตลาด ข้อจำกัดต่าง ๆ และความเป็นไปได้ทางปฏิบัติแล้ว จะต้อง

มีความแน่นอนค่อนข้างสูงเพราะอุตสาหกรรมการผลิตแบบต่อเนื่อง แม้จะเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพและผลิตได้รวดเร็ว แต่ไม่มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงการผลิตและการจัดแบบแผนกำลังคน หากมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแบบแผนกำลังคนเพื่อเร่งหรือลดอัตราการผลิต ควรพิจารณาเฉพาะแบบแผนที่มีการใช้จำนวนกำลังคนที่ใกล้เคียงกันที่สุดก่อน เพราะการรับกำลังคนเพิ่มก็ทำโดยเฉพาะการลดกำลังคนลงมักจะก่อปัญหาทางสังคมและกฎหมายมากที่สุดเสมอ

## 6. ข้อเสนอแนะ

6.1 โรงงานผลิตนมชั้นหวาน หากใช้เครื่องจักรต่างรุ่นหรือต่างประเภทกัน ขั้นตอนการผลิตก็จะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับขนาดและสมรรถนะของเครื่องจักรนั้น ๆ มีผลทำให้ความต้องการกำลังคนแตกต่างกัน อาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง ซึ่งจะต้องทำการศึกษาวิเคราะห์ขั้นตอนของงานที่จะทำโดยเฉพาะอีก ทานองเดียวกันหากโรงงานจะปรับปรุงโดยทำการติดตั้งเครื่องจักรอัตโนมัติทดแทนเครื่องจักรกึ่งอัตโนมัติเดิมแม้เพียงบางขั้นตอนการผลิตก็จะมีผลกระทบต่อความต้องการกำลังคนขั้นต้นเช่นกัน จึงต้องตั้งสมมติฐานไว้ว่าจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงเครื่องจักรตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษานี้

6.2 นมชั้นหวานเป็นสินค้าที่มีการบริโภคเป็นประจำไม่มีฤดูกาล และผู้ผลิตสามารถผลิตได้ตลอดทั้งปี ผลผลิตเก็บไว้ได้นานไม่น้อยกว่า 6 เดือน ดังนั้นในรอบปีหนึ่ง ๆ ความต้องการสินค้านมชั้นหวานของตลาดต่าง ๆ จึงมีตลอดทั้งปี การผลิตจึงเป็นไปค่อนข้างสม่ำเสมอทำให้การวางแผนการผลิตไม่ซับซ้อนยุ่งยาก แต่ปัจจุบันกำลังการผลิตของโรงงานอุตสาหกรรมนมชั้นหวานสูงกว่าความต้องการมาก คือมีการใช้กำลังการผลิตเพียงประมาณร้อยละ 30 เท่านั้น(2)ซึ่งรัฐบาลควรจรรงับการอนุญาตให้ตั้งหรือขยายโรงงานประเภทนี้สักระยะหนึ่งก่อน จนกว่าจะใช้กำลังการผลิตของคนเกินกว่าร้อยละ 70 โดยเฉลี่ยขึ้นไปเสียก่อน

6.3 ปัจจุบันการผลิตนมชั้นหวานของประเทศไทยต้องอาศัยวัตถุดิบที่สำคัญ คือ นมผงขาดมันเนยและน้ำมันเนยจากต่างประเทศทั้งหมดมีราคาสูงขึ้น จึงต่างก็หันมาผลิตนมแปลงไขมันโดยใช้ไขมันมะพร้าวแทนน้ำมันเนย ราคาน้ำมันมะพร้าวจึง

ไหวตัวสูงชันมาก รัฐจึงควรสนับสนุนให้มีการศึกษาค้นคว้า เพื่อนำน้ำมันพืชชนิดอื่นมาทดแทนให้ได้คุณภาพเท่าเทียมกับการใช้น้ำมันเนยแท้มีต้นทุนต่ำกว่า

6.4 รัฐบาลควรส่งเสริมอุตสาหกรรมนมชั้นหวานให้มากขึ้น โดยส่งเสริมให้ประชาชนได้หันมานิยมบริโภคนมชั้นหวานมากขึ้น หากเป็นอยู่เช่นนี้อุตสาหกรรมนมชั้นหวานอาจจะต้องลดกำลังการผลิตลงและลดจำนวนการใช้กำลังคนด้วยการปลดคนออกโดยหันมาใช้เครื่องจักรอัตโนมัติมาทดแทนมากขึ้น เพราะอัตราค่าจ้างและสวัสดิการนับวันจะต้องเพิ่มขึ้นทุกปีซึ่งจะเป็นปัญหาที่สำคัญต่อไปได้ ยกเว้นโรงงานขนาดใหญ่ที่มีการผลิตเนยและนมประเภทอื่นด้วยพอทดแทนกันได้บ้าง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจ้างแรงงานที่แน่นอน มิฉะนั้นผลการศึกษานี้จะคลาดเคลื่อนได้

6.5 อุตสาหกรรมประเภทอื่นจะใช้วิธีการจัดแบบแผนกำลังคนในอุตสาหกรรมการผลิตแบบต่อเนื่องนี้เป็นแนวทางได้โดยพิจารณาค่าตัวแปรและข้อจำกัดต่าง ๆ ในบทที่ 5 ซึ่งอาจจะกระทำได้ง่ายกว่า นั่นคือ ขบวนการผลิตอาจจะมีแค่กระบวนการผลิตเพียงประเภทเดียว ฉะนั้นความต้องการกำลังคนขั้นต้นในแต่ละวันจะค่อนข้างคงที่รอบการทำงานอาจจะเหลือเพียงช่วงสัปดาห์เดียว ทำให้จำนวนการจัดแบบแผนกำลังคนลดน้อยลงอีก ส่วนรอบการทำงาน 1 สัปดาห์จะทำงาน 5 วันหยุด 2 วัน คงเป็นไปได้ยากเพราะกฎหมายแรงงานเปิดทางไว้ให้ทำงานสัปดาห์ละ 48 ชั่วโมงสำหรับงานอุตสาหกรรม นั่นคือ ทำงานสัปดาห์ละ 6 วัน วันละ 8 ชั่วโมง จากนั้นก็ดำเนินการตามวิธีการจัดแบบแผนกำลังคนดังกล่าวข้างต้น โดยจะมีกลุ่มพนักงานและอัตราค่าจ้างตามที่โรงงานอุตสาหกรรมนั้น ๆ กำหนด จำนวนชั่วโมงการผลิตและอัตราค่าจ้างการผลิตแล้วนำมาศึกษาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายเพื่อหาวิธีการจัดแบบแผนกำลังคนที่เหมาะสมและประหยัดที่สุดต่อไป