

บทที่ 4



การออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจ

เมื่อได้ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ของระบบการผลิตของโรงงานตัวอย่างแล้ว ในบทนี้จะเป็นการออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่เพื่อนำไปเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยใช้การศึกษาเวลาการทำงานของแต่ละกระบวนการ เพื่อกำหนดเวลามาตรฐานในการผลิตและนำไปกำหนดอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นต้น หลังจากนั้นจึงนำอัตราค่าแรงงานรายชิ้นไปออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจ โดยระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่นี้จะเป็นระบบค่าแรงงานจูงใจแบบอัตราก้าวหน้า

ก่อนที่จะออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่จะขอกล่าวถึงหลักการต่าง ๆ ที่ใช้ในการออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจซึ่งหลักการต่าง ๆ ได้แก่ 1. สภาพของโรงงาน 2. ความพร้อมของฝ่ายบริหาร 3. ฐานค่าแรงงานในปัจจุบัน (ค่าแรงงานชิ้นต่ำ) ซึ่งหลักการต่าง ๆ นี้มีรายละเอียดดังนี้

1. สภาพของโรงงาน เนื่องจากขณะนี้โรงงานตัวอย่างได้ใช้ระบบค่าแรงงานรายชิ้นอยู่แล้วแต่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ กล่าวคือไม่มีหลักเกณฑ์ในการกำหนดอัตราค่าแรงงานรายชิ้นและพนักงานไม่สามารถที่จะทำงานให้ได้รับถึงค่าแรงงานชิ้นต่ำ จึงเป็นผลให้โรงงานตัวอย่างนี้ไม่ได้รับผลผลิตตามต้องการหรือตามแผนงานที่กำหนดไว้

2. ความพร้อมของฝ่ายบริหาร เนื่องจากในข้อ 1 ซึ่งเป็นผลให้โรงงานตัวอย่างไม่ได้รับผลผลิตตามต้องการทั้ง ๆ ที่ฝ่ายบริหารของโรงงานสามารถหาตลาดเพื่อจำหน่ายสินค้าสำเร็จรูปได้มากกว่าผลผลิตที่ได้รับอยู่ในขณะนี้ จึงเป็นผลให้ผู้บริหารต้องขาดรายรับไปใน

การจำหน่ายสินค้าเพราะผลผลิตที่ไม่เพียงพอนั่นเอง และผู้บริหารเองก็มีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงระบบค่าแรงงานที่ใช้อยู่เพื่อที่จะได้เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต

3. ฐานค่าแรงงานในปัจจุบัน (ค่าแรงงานขั้นต่ำ) เนื่องจากค่าแรงงานขั้นต่ำในปัจจุบันนี้ได้ปรับตัวขึ้นมาก (125 บาทต่อวัน) ดังนั้นในการใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจเราจึงต้องใช้เกณฑ์ของฐานค่าแรงงานขั้นต่ำมาช่วยในการกำหนดค่าแรงงานจูงใจด้วย

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าเราควรปรับปรุงระบบค่าแรงงานรายชิ้นเสียใหม่ โดยทำอย่างไรที่จะให้พนักงานทำงานให้ได้รับค่าแรงงานขั้นต่ำเสียก่อน และหลังจากนั้นก็ให้พนักงานเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตโดยให้แรงจูงใจต่อพนักงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้ได้ผลผลิตตามต้องการและพนักงานก็มีความพอใจในค่าแรงงานที่ได้รับด้วย จากเหตุผลที่กล่าวมาเราจะใช้ระบบค่าแรงงานจูงใจแบบอัตราก้าวหน้า กล่าวคือถ้าพนักงานทำงานได้มากอัตราค่าแรงงานก็จะสูงขึ้นตามด้วยโดยที่จำนวนชิ้นงานที่ทำได้เพิ่มขึ้นทุก ๆ 30 เพอร์เซ็นต์ พนักงานจะได้รับอัตราค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้น 10 เพอร์เซ็นต์ ซึ่งรายละเอียดและตัวอย่างในการคำนวณจะได้กล่าวภายหลัง

ขั้นตอนการศึกษาเวลาการทำงาน

เวลามาตรฐานในการผลิต โดยทั่วไปแล้วจะมีความสัมพันธ์กับค่าจ้างแรงงาน ในด้านการงานที่สามารถนับจำนวนผลผลิตที่เกิดจากงานได้ เราจะใช้เวลามาตรฐานเป็นสิ่งที่กำหนดอัตราค่าจ้างแรงงาน หรือแม้แต่แรงจูงใจสำหรับการทำงานที่เหนือกว่ามาตรฐานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อกำหนดส่วนที่พึงจะได้ให้แก่พนักงานเองเมื่อพนักงานมีความสามารถ ถ้าไม่มีเวลามาตรฐานเราจะไม่สามารถกำหนดงานที่จะทำว่าควรใช้เวลาเท่าใด ไม่สามารถกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงานที่สมเหตุสมผลได้ว่าเมื่อพนักงานทำงานไปแล้วมาน้อยแค่ไหน จะสมควรได้รับค่าจ้างเท่าใด ซึ่งเป็นปัญหาแรงงานในปัจจุบันที่ประสบกันอยู่

สิ่งสำคัญที่ต้องทราบในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปนั้น คือการทราบถึงเวลามาตรฐานในการผลิตของแต่ละกระบวนการโดยใช้เวลาการจับเวลาการผลิตด้วยนาฬิกาจับเวลา เพราะเมื่อเราทราบถึงเวลามาตรฐานในการผลิตแล้ว เราจึงจะสามารถกำหนดอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นต้นได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ในการศึกษาเวลาด้วยการจับเวลาการทำงานจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ให้ถูกต้องตามสภาวะการณ์และวาระเพื่อความสำเร็จในการศึกษา ผู้ทำการศึกษาหรือทำการบันทึกจับเวลาจะต้องเรียนรู้และเข้าใจถึงสภาพของการทำงาน และสภาพของพนักงานได้อย่างเพียงพอและพร้อมที่จะมีการติดต่อสัมพันธ์ทุกระดับ เหนือสิ่งอื่นใดความเป็นผู้เจตนาในงานแขนงนี้ไม่ว่าจะได้จากประสบการณ์ หรือจากการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี จะช่วยให้สามารถเผชิญกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นเฉพาะหน้า และแก้ไขคล่องไปได้ด้วยดีจากแต่ละขั้นตอนที่เข้าไปทำการศึกษา สำหรับการศึกษเวลาดเพื่อกำหนดเวลามาตรฐานนั้นมีขั้นตอนในการศึกษาดังนี้

1. การเลือกพนักงานที่เหมาะสมในการศึกษา
2. การแบ่งงานย่อย
3. คำนวณหาจำนวนวัฏจักร(ขนาดตัวอย่าง)ที่เหมาะสม
4. บันทึกเวลาที่จับได้โดยนาฬิกาจับเวลา
5. การประเมินค่าความสามารถ (Rating) ในการทำงานของพนักงาน
6. พิจารณาเวลาเผื่อ (Allowances)
7. หาเวลามาตรฐานสำหรับงานนั้น

สำหรับรายละเอียดของขั้นตอนการศึกษาเวลาการทำงาน เพื่อกำหนดเวลามาตรฐานมีดังนี้

1. การเลือกพนักงานที่เหมาะสมในการศึกษา
- พนักงานที่เหมาะสมเป็นสิ่งสำคัญมากในการเลือกมาศึกษา ถ้าหากว่าพนักงาน

งานในกระบวนการนั้น ๆ มีพนักงานหลายคน ควรเลือกศึกษากับพนักงานที่มีลักษณะการทำงานด้วยอัตราความเร็วปานกลางหรือปกติ เพราะด้วยอัตราความเร็วปกติพนักงานจะไม่ทำงานรีบเร่งเกินไปจนเหนื่อยทำให้ความเร็วการทำงานไม่คงที่หรือทำช้าจนการทำงานขาดเป็นช่วง ๆ ด้วยอัตราความเร็วปกติพนักงานจะทำงานอย่างเป็นจังหวะที่คงที่และเป็นระบบแบบแผนง่ายแก่การแยกแยะ นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงให้เห็นว่ามีความสุจริตธรรมในการทำงานและจะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

2. การแบ่งงานย่อย

การศึกษาเพื่อหาเวลามาตรฐานในการทำงานของงานใด ๆ ย่อมที่จะไม่เหมาะสมหรืออาจไม่ถูกต้องถ้าการบันทึกเวลากระทำโดยจับเวลางานนั้น ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งเสร็จงานทั้งนี้เพราะเหตุว่าระยะเวลาอาจนานเกินไป ดังนั้นเพื่อความเหมาะสมในการบันทึกเวลาในการทำงาน จึงสมควรที่จะต้องแบ่งงานที่จะวัดเวลาออกเป็นงานย่อย ซึ่งการแบ่งงานย่อยมีหลักการในการแบ่งงานย่อยดังนี้

2.1 แยกงานย่อยให้เห็นเด่นชัด โดยมีจุดใดที่เริ่มต้นและจุดไหนสิ้นสุดของงานย่อยนั้น เมื่อเริ่มปฏิบัติไปหลาย ๆ วัฏจักรก็สามารถที่จะจับเวลาของแต่ละงานย่อยได้โดยอาศัยจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดที่กำหนดไว้ก่อนแล้ว

2.2 งานย่อยควรมีระยะเวลาที่สามารถวัดหรือจับได้ ถ้าเป็นงานย่อยที่มีช่วงเวลายาว ช่วงเวลานั้นต้องไม่สั้นจนเกินไป เพราะจะทำให้จับเวลาไม่ได้ คนจับเวลาที่ฝึกมาอย่างดีจะจับได้ในช่วงประมาณ 0.04 นาที ถ้าหากงานย่อยเวลาดำกว่านี้ก็จำเป็นที่จะต้องรวมงานย่อย ๆ ที่อยู่ติดกันเข้าเป็นงานย่อยอันใหม่ และงานย่อยที่ช่วงเวลายาวมากควรตามหลังด้วยงานย่อยที่กินเวลานาน

2.3 งานย่อยควรเป็นการเคลื่อนไหวที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นงานย่อยที่จำเป็นในการทำงาน ถ้าไม่จำเป็นในการทำงานควรหยุดสังเกตการจับเวลาแล้วกลับไปศึกษากรรมวิธีใหม่และปรับปรุงงานใหม่

3. คำนวณหาจำนวนวัฏจักร(ขนาดตัวอย่าง)ที่เหมาะสม

จำนวนวัฏจักรที่จะจับเวลาในการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะเหตุว่าถ้าหากจำนวนวัฏจักรที่จับเวลาน้อยเกินไปความน่าเชื่อถือว่าจำนวนวัฏจักรที่จับเวลามาจะเป็นตัวแทนของการทำงานนั้น ๆ ก็น้อย ถึงแม้ว่าการจับเวลาด้วยจำนวนวัฏจักรมาก ๆ มีความน่าเชื่อถือดีก็ตามแต่ก็จะทำให้เสียค่าใช้จ่ายมาก และในขณะที่เราจับเวลาจะพบว่าแต่ละรอบการทำงานที่จับเวลาได้ไม่เท่ากันเลขหรืออาจจะมีเท่ากันบ้างบางรอบการทำงาน ดังนั้นจึงต้องใช้หลักของสถิติเข้ามาทำการคำนวณ นั่นคือต้องหาค่าเฉลี่ยจากเวลาที่ไม่เท่ากันนี้ โดยค่าเฉลี่ยจะต้องเข้าใกล้หรือใกล้เคียงกับมาตรฐานที่ควรจะเป็น ซึ่งในทางสถิติค่าเฉลี่ยของปริมาณยิ่งมากก็จะยิ่งให้ความถูกต้องใกล้เคียงมากขึ้น และขึ้นอยู่กับความแปรปรวนของเวลาแต่ละรอบการทำงาน จากการใช้สถิติเข้าช่วยในการคำนวณก็จะสามารถบอกได้ว่าควรจับเวลาการทำงานสักกี่รอบการทำงานจึงจะเพียงพอให้ความเชื่อถือเข้าใกล้มาตรฐาน สำหรับสูตรที่ใช้ในการคำนวณทางสถิติคือ

$$N = \left(\frac{40 \sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2}}{\sum x} \right)^2$$

สำหรับระดับความเชื่อมั่น 95.45% และให้โอกาสผิดพลาด 5%

- เมื่อ N = จำนวนวัฏจักรที่จะหา
- n = จำนวนวัฏจักรที่ทดลองจับเวลาก่อน
- Σ = ผลรวมแต่ละค่าของเวลาที่จับมา
- x = ค่าเวลาที่อ่านได้ในแต่ละวัฏจักร

4. บันทึกเวลาที่จับได้โดยนาฬิกาจับเวลา

เมื่อเราแบ่งงานย่อยและทราบจำนวนวัฏจักรที่จะจับเวลาแล้ว หลังจากนั้น

เราจะทำการจับเวลาโดยนาฬิกาจับเวลาเพื่อบันทึกเวลา ซึ่งการใช้นาฬิกาจับเวลามักจะมีวิธีจับเวลา 2 แบบด้วยกันคือ

4.1 การจับเวลาแบบต่อเนื่อง

วิธีการจับเวลาแบบต่อเนื่องนี้ เป็นวิธีการจับเวลาโดยปล่อยให้หน้าฬิกาเดินไปเรื่อย ๆ ต่อเนื่องไม่มีการหยุดเวลาในระหว่างการศึกษ จับเวลาอยู่ และจะทำการบันทึกเวลาไว้ ณ จุดแบ่งของงานย่อย โดยเพิ่มนาฬิกาจะยังคงเดินต่อไปเรื่อย เพราะฉะนั้นในการอ่านเวลาเมื่อการทำงานถึง ณ จุดแบ่งงานย่อย จะต้องใช้สายตาดูอ่านได้ทันทีว่าเป็นเวลาเท่าไรและบันทึกไว้ เวลาที่บันทึกไว้นี้จะเป็นเวลาสะสมเวลาที่เป็นเวลาทำงานจริง ๆ ของแต่ละงานย่อย จะได้จาก

$$\begin{aligned} \text{เวลาที่ทำงานจริงในงานย่อยที่ (M)} &= \text{เวลาที่บันทึกในงานย่อยที่ (M)} \\ &- \text{เวลาที่บันทึกในงานย่อยที่ (M-1)} \end{aligned}$$

ในการอ่านเวลาจะต้องระวังอ่านให้เที่ยงตรง ถ้านาฬิกาจับเวลาเป็นชนิดเข็มและเดินไปเรื่อย ๆ ซึ่งทำให้การอ่านค่อนข้างยาก แต่ถ้านาฬิกาเป็นชนิดดิจิตอลอิเล็กทรอนิกส์แบบตัวเลขชนิดมีเวลาเหลือมจะสะดวกกว่ามาก เพราะเมื่อถึง ณ จุดแบ่งงานย่อย เราสามารถหยุดเวลาดูได้ในขณะนั้น โดยที่เวลาจริงยังคงเดินต่อไปอยู่ เมื่อบันทึกเวลาไว้แล้วก็กดให้เข้าสู่เวลาจริงต่อไปได้ นาฬิกาชนิดนี้จะบอกเป็นตัวเลขและสามารถบันทึกเวลาได้เที่ยงตรงและในการศึกษาค้นคว้าได้ใช้นาฬิกาชนิดนี้ด้วยเช่นกัน

4.2 การจับเวลาแบบตีกลับ

วิธีการจับเวลาแบบตีกลับ เป็นวิธีการจับเวลาแบบเริ่มต้นเวลาใหม่ ของทุก ๆ งานย่อย เมื่อให้นาฬิกาจับเวลาการทำงานของงานย่อย เมื่อถึงจุดแบ่งงานย่อย จะกดนาฬิกาให้เวลากลับไปเริ่มต้นที่ศูนย์ใหม่สำหรับจับเวลางานย่อยต่อไปดังนี้เรื่อย ๆ ซึ่งขณะกดนาฬิกาจะต้องรีบอ่านและบันทึกไว้โดยเร็ว สำหรับข้อแตกต่างของวิธีการจับเวลาแบบตีกลับและแบบต่อเนื่องคือ วิธีการจับเวลาแบบตีกลับใช้กับการจับเวลาที่มีเวลาของงาน

ย่อยยาวได้ ในขณะที่การจับเวลาแบบต่อเนื่องใช้กับงานย่อยที่มีเวลานั้นได้ค้และเวลาที่ได้จาก การจับเวลาแบบตักกลับจะเป็นเวลาที่ใช้ไปจริงของแต่ละงานย่อย ไม่ต้องมาหักลบกันออกแบบ เวลาสะสมของการจับเวลาแบบต่อเนื่อง ซึ่งผู้ทำการศึกษามักใช้ข้อแตกต่างอันนี้ในการเลือก ใช้แต่ละวิธีในการจับเวลา ข้อเสียในการจับเวลาแบบตักกลับคือเวลาที่บันทึกอาจจะสั้นกว่า เวลาที่เป็นจริงถ้าใช้หน้าฬิกาจับเวลาแบบเข็ม เพราะในขณะที่เข็มเริ่มถูกตักกลับไปทีศูนย์จะเริ่ม เดินใหม่ ช่วงเวลานี้จะเสียเวลาไป 0.00003 ถึง 0.000097 ชั่วโมง ขึ้นอยู่กับเข็มอยู่ ห่างจุดศูนย์เท่าใด ซึ่งเฉลี่ยจะสูญเสียเวลาไป 0.0038 นาทีต่องานย่อย ซึ่งเป็นผลต่อ งานย่อยที่ใช้เวลานั้นเป็นอย่างมาก นอกจากนี้แล้วถ้ารอบการทำงานยาวและมีจำนวนงาน ย่อยมาก ความผิดพลาดจากการสูญเสียเวลานี้จะสะสมมากขึ้น ดังนั้นจึงทำให้การจับเวลา งานย่อยที่สั้นนั้นจะทำได้ยาก

5. การประเมินค่าความสามารถ (Rating) ในการทำงานของพนักงาน

อัตราประเมินการทำงานเป็นค่าประกอบหนึ่งที่ใช้ในการปรับอัตราการทำงาน ของพนักงานให้มีความทำงานที่เป็นมาตรฐานเหนือปกติ ซึ่งระดับการวัดอัตราปกติคือระดับที่ การทำงานของพนักงานทำงานเป็นจังหวะอย่างต่อเนื่อง ไม่เร็วหรือช้าเกินไปจนทำให้การ ทำงานนั้นมีจังหวะไม่คงที่ ซึ่งในการวัดเรามากใช้อัตราที่ได้จากการเฉลี่ยโดยทั่ว ๆ ไป การประเมินอัตราเป็นเรื่องของการใช้ดุลพินิจในการพิจารณา สำหรับลักษณะของการประเมิน อัตราการทำงานที่ดีอันดับแรกคือความแม่นยำในการประเมิน แต่ว่าการประเมินอัตราด้วย เทคนิคต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับการใช้ดุลพินิจของผู้สังเกตการณ์จับเวลา ดังนั้นความสมบูรณ์แบบและ คงเส้นคงวาในการประเมินย่อมเป็นเรื่องยาก ไม่ใช่ว่าในการทำงานหนึ่งในวันแรกเราตั้ง มาตรฐานการทำงานไว้ที่ระดับหนึ่ง แล้ววันต่อมาจะตั้งเวลามาตรฐานการทำงานเดิมนั้นไว้อีก ระดับหนึ่ง ไม่ว่าจะมากกว่าหรือน้อยกว่าก็ตามจะทำให้พนักงานเห็นความไม่แน่นอน ซึ่งจะทำให้ พนักงานหมดความเชื่อถือเชื่อมั่นลงไปได้ วัตถุประสงค์ในการประเมินอัตรานั้นก็เพื่อพิจารณา เวลามาตรฐานในการทำงานหนึ่ง ๆ จากพนักงานตัวอย่าง และเวลามาตรฐานนี้จะนำไปใช้ ในการวางแผนและควบคุมการผลิตตลอดจนการจ่ายค่าแรง

6. พิจารณาเวลาเพื่อ (Allowances)

การพิจารณาเวลาเพื่อ อาจเป็นส่วนที่ยังยากสับสนที่สุดของการศึกษาการทำงาน เวลาเพื่อที่จะให้กับงานหนึ่ง ๆ นั้นยากมากที่จะบ่งลงไปได้ว่าเท่าใด เพราะฉะนั้นควรจะทำอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการตั้งเวลาเพื่อขึ้นมา โดยให้มีวัตถุประสงค์ที่สามารถประยุกต์เข้ากับงานทั้งหลายได้อย่างสม่ำเสมอ การคำนวณขึ้นพื้นฐานหาเวลาเพื่อพบว่าเวลาเพื่อการพักผ่อนเป็นส่วนที่สำคัญเพียงอย่างเดียวที่เพิ่มเข้าไปในเวลาดั้งเดิม ส่วนเวลาเพื่ออื่น ๆ เช่น เหตุสุควิสิย จะประยุกต์ใช้ในเงื่อนไขเฉพาะบางอย่างเท่านั้น

เวลาเพื่อการพักผ่อน เป็นเวลาที่เพิ่มเข้าไปในเวลาดั้งเดิมเพื่อให้พนักงานมีโอกาสฟื้นตัวจากสภาพเหนื่อยล้าทางร่างกายและจิตใจ ขณะทำงานภายใต้สภาวะแวดล้อมอันหนึ่ง และให้พนักงานมีเวลาเข้าห้องน้ำทำธุระกิจส่วนตัวได้ เวลานั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของแต่ละงาน เวลาเพื่อการพักผ่อนมีไว้เพื่อให้พนักงานฟื้นจากความเหนื่อยล้า (Fatigue) ซึ่งเป็นความวิตกกังวลเหนื่อยหน่าย ทั้งสภาพร่างกายและจิตใจทั้งที่เกิดจริงหรือเป็นเพียงภาพหลอนที่เกิดขึ้นในบุคคล และมีผลให้ความสามารถในการทำงานของเขาเลวลง ความเหนื่อยล้าอาจทำให้ลดลงได้โดยมีการพักผ่อนชั่วครู่ ระหว่างที่ร่างกายออกแรงหรือลดอัตราการทำงานให้ช้าลงกว่าเดิม ปกติโดยทั่วไปเวลาเพื่อความเหนื่อยล้ามักจะเพิ่มเข้าไปในเวลาดั้งเดิมของแต่ละงานย่อย เพื่อว่าผลงานของแต่ละงานย่อยแยกเป็นอิสระจากกัน งานย่อย ๆ ทั้งหลายเมื่อรวมกันแล้วก็เป็นเวลามาตรฐานสำหรับงานทั้งชิ้นได้ โดยวิธีนี้เวลาเพื่อซึ่งอาจจะต้องเพิ่มเข้าไปเพื่อชดเชยการทำงานในสภาพอากาศที่เลวก็ทำได้ในแต่ละงานย่อย เพราะงานย่อยบางอันก็ทำในบริเวณอากาศเย็นหรือร้อน ในกรณีที่ปริมาณงานของพนักงานที่คาดว่าวันหนึ่งหรือกะหนึ่งทำได้เท่าใดเกิดลดลง เวลาเพื่อสำหรับภาวะอากาศให้เพิ่มเข้ากับเวลาการทำงานทั้งกะหรือทั้งวัน และเวลามาตรฐานจะเท่าเดิมไม่ว่าจะทำงานในฤดูร้อนหรือหนาว

เวลาเพื่อการพักผ่อนมีส่วนประกอบ 2 ส่วนที่สำคัญคือ เวลาเพื่อคงที่ (Fixed Allowances) และเวลาเพื่อแปรเปลี่ยน (Variable Allowances)

6.1 เวลาเผื่อคงที่ประกอบด้วย เวลาสำหรับเข้าห้องน้ำทำธุรกิจส่วนตัว เวลาเผื่อนี้ให้สำหรับความจำเป็นในการออกจากบริเวณงานไปล้างมือ คั้นน้ำ เข้าห้องน้ำ โดยทั่วไปอยู่ในช่วง 5 ถึง 7 เปอร์เซ็นต์ของเวลาพื้นฐาน และเวลาเผื่อสำหรับความเหนื่อยล้าพื้นฐานเป็นเวลาเผื่อในขณะที่ทำงาน โดยทั่วไปให้ 4 เปอร์เซ็นต์ของเวลาพื้นฐาน ซึ่งเพียงพอสำหรับพนักงานที่ทำงานตลอดอย่างเบา นิ่งทำงานสภาพอากาศสบาย และใช้เพียงแขน ขา ทำงานอย่างง่าย ๆ

6.2 เวลาเผื่อแปรเปลี่ยน เป็นเวลาที่เพิ่มเข้าไปในเวลาเผื่อคงที่ เมื่อสภาพการทำงานแตกต่างจากที่กล่าวข้างต้น เช่นภาวะอากาศที่เลวและไม่สามารปรับปรุ้งได้

มีการวิจัยเพื่อสร้างหลักการในการคำนวณหาเวลาเผื่อแปรเปลี่ยน จากนักวิจัยจำนวนมาก และแต่ละประเทศที่ปรึกษาทางด้านนี้มีก็มีตารางของเขาเอง ดังเช่นในภาคผนวก ก. ในหนังสือการศึกษาการทำงานของวิศวกร คณิตศาสตร์และคณะ ซึ่งเป็นตัวอย่างของตารางเวลาเผื่อการพักผ่อนโดยใช้ระบบคะแนน และแปลงคะแนนนี้ให้เป็นเปอร์เซ็นต์ของเวลาพื้นฐาน

7. หาเวลามาตรฐานสำหรับงานนั้น

เวลามาตรฐาน หมายถึงเวลาที่เพียงพอต่อความต้องการสำหรับพนักงานที่จะทำงานใด ๆ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยการทำงานที่เป็นปกติ องค์ประกอบที่จะได้เวลามาตรฐานโดยทั่วไปที่สำคัญมี

1. เวลาการทำงานจริง (Actual Time)
2. ประเมินค่าความสามารถในการทำงานของพนักงาน (Rating)
3. เวลาการทำงานพื้นฐาน (Basic Time)
4. เวลาส่วนเผื่อ (Allowances)

เวลาการทำงานจริง เป็นเวลาที่พนักงานแต่ละคนใช้ไปในการทำงานใด ๆ

จนสำเร็จลุล่วง เวลาการทำงานจริงของแต่ละคนจะไม่เท่ากันบางคนช้าบางคนเร็ว ทั้งขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงาน ความสามารถ สภาพการทำงานและการเรียนรู้งานของแต่ละคน เราไม่สามารถใช้เวลาการทำงานจริงนี้มาเป็นเวลามาตรฐานได้เนื่องจากการทำงานของแต่ละคนไม่เหมือนกันนั่นเอง จากเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วจะต้องปรับเวลาจริงเข้าสู่เวลาพื้นฐานเสียก่อน โดยมีการประเมินค่าความสามารถในการทำงานของผู้ที่เราจับเวลาเพื่อที่จะปรับเวลาการทำงานจริงให้เป็นเวลาพื้นฐาน ซึ่งเวลาพื้นฐานคำนวณได้จาก

$$B = A \cdot R$$

B = เวลาการทำงานพื้นฐาน (Basic Time)

A = เวลาการทำงานจริง (Actual Time)

R = ค่าประเมินความสามารถ (Rating)

เมื่อเราได้เวลาพื้นฐานมาแล้วซึ่งได้จากการปรับเวลาการทำงานจริง เป็นเวลาของการทำงานต่อเนื่องในระดับปกติ ถือเป็นมาตรฐานอันหนึ่งได้ แต่ยังให้เป็นเวลามาตรฐานไม่ได้ เพราะว่าจากการทำงานจริงคนเราไม่สามารถทำงานต่อเนื่องกันตลอดเวลาได้ จะต้องมีเวลาพักผ่อนหรืออาจเกิดเหตุสุดวิสัยขึ้นในเวลาการทำงานได้ เพื่อความเหมาะสมและยุติธรรมจึงต้องมีเวลาเพื่อ (Allowances) บวกเข้ากับเวลาพื้นฐานด้วย จึงได้เวลามาตรฐานว่า

$$ST = B + AL$$

ST = เวลามาตรฐานการทำงาน (Standard Time)

B = เวลาการทำงานพื้นฐาน (Basic Time)

AL = เวลาเพื่อ (Allowances)



เวลามาตรฐานในการผลิตเสื้อสำเร็จรูป

ที่กล่าวมาเป็นขั้นตอนในการศึกษาเวลาการทำงานอย่างละเอียด เพื่อกำหนดเวลา
มาตรฐานในการผลิตโดยทั่วไป สำหรับการวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อออกแบบระบบค่า
แรงงานจูงใจในการผลิตเสื้อสำเร็จรูป ดังนั้นเวลามาตรฐานในการผลิตเสื้อสำเร็จรูปจึงมี
ความสำคัญเป็นอย่างมาก ในภาคผนวก ข.จะเป็นตัวอย่างในการศึกษาเวลาการทำงานของ
การผลิตเสื้อสำเร็จรูปที่ทำการวิจัย และตารางต่อไปนี้เป็นตารางเวลามาตรฐานในการ
ผลิตเสื้อสำเร็จรูปที่ได้จากการศึกษาเวลาการทำงาน (ดูตารางที่ 4.1)

ลำดับที่	กระบวนการ	เวลามาตรฐาน (วินาทีต่อชิ้น)
1.	เจาะส่าบ	205.09
2.	ทับควส่าบ 4 เส้น	97.97
3.	โพงปากกระเป๋	19.85
4.	ติดกระเป๋	101.60
5.	ต่อไหล่	39.66
6.	ทับควไหล่	56.18
7.	เข้าปก	137.07
8.	กึ่งปก	39.85
9.	ทับควปก	56.13
10.	โพงเข้าขน	53.61
11.	โพงข้าง	46.96

ตารางที่ 4.1 เวลามาตรฐานในการผลิต

ลำดับที่	กระบวนการ	เวลายมาตรฐาน (วินาทีต่อชิ้น)
12.	รีมแซน	42.52
13.	รีมซาย	42.52
14.	ย้ายลายแซน	56.60
15.	ติดตราเสื้อ	40.92

ตารางที่ 4.1 (ต่อ) เวลายมาตรฐานในการผลิต

อัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นต้น

หลังจากได้เวลายมาตรฐานในการผลิตแล้วขั้นตอนต่อไปคือ กำหนดอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นต้นที่ได้จากการศึกษาเวลายาน ซึ่งเป็นอัตราค่าแรงงานรายชิ้นแบบทั่ว ๆ ไป คือเป็นการจ่ายค่าแรงงานผันแปรกับผลผลิตโดยตรง โดยที่อัตรานี้จะเป็อัตราแบบเส้นตรง หมายถึงพนักงานจะได้รับค่าแรงมากเมื่อทำงานได้มากและพนักงานจะได้รับค่าแรงน้อยเมื่อทำงานได้น้อย โดยใช้อัตราในการคำนวณค่าแรงเดียวกันไม่ว่าจะทำงานได้มากหรือน้อยเท่าใดก็ตาม และอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นต้นที่ได้นี้จะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราค่าแรงงานรายชิ้นที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน เพื่อนำอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นต้นนี้ไปออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจต่อไป สำหรับตัวอย่างวิธีการคำนวณอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นต้นที่ได้จากเวลายมาตรฐาน มีดังนี้

วิธีการคำนวณอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นต้น

กำหนดให้ค่าแรงงานพื้นฐานในปัจจุบันนี้คือ 130 บาทต่อวัน

เวลามาตรฐานของกระบวนการเจาะเสา คือ 205.09 วินาทีต่อชิ้น

เวลาในการทำงานคือ 28800 วินาทีต่อวัน (8 ชั่วโมงต่อวัน)

ประสิทธิภาพในการผลิตคือ 75 เปอร์เซ็นต์

หมายเหตุ จากการวิจัยของ สมชาย ทรงศักดิ์เดชา เรื่องการลดต้นทุนการผลิตของอุตสาหกรรมเสาสำเร็จรูปในประเทศไทย หน้า 103 กล่าวว่า มาตรฐานตามสเกล Rating 0-100 คือค่าที่ทำงาน 75 เปอร์เซ็นต์ ของเวลามาตรฐาน ดังนั้นในการคำนวณอัตราค่าแรงงานรายชิ้นเราจะกำหนดให้ประสิทธิภาพที่พอใจคือ 75 เปอร์เซ็นต์ โดยจะเป็นการเพื่อเวลาที่นอกเหนือจากเวลาที่ใช้ในการผลิตที่ไม่แน่นอน เช่นเวลาในการมัดชิ้นงาน หรือเวลาในการส่งชิ้นงานไปกระบวนการถัดไป เป็นต้น

จำนวนชิ้นงานที่ทำได้ในหนึ่งวันคือ

$28800/205.09$ เท่ากับ 140 ชิ้นต่อวัน

แต่ประสิทธิภาพในการผลิตคือ 75 เปอร์เซ็นต์

ดังนั้นจำนวนชิ้นงานที่ทำได้จริงคือ

$140 * 75/100$ เท่ากับ 105 ชิ้นต่อวัน

เพราะฉะนั้นอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขั้นต่ำของกระบวนการเจาะเสา คือ

$130/105$ เท่ากับ 1.24 บาทต่อชิ้น

ในทำนองเดียวกัน เราจะนำเวลามาตรฐานของทุกกระบวนการผลิตมาคำนวณหาอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขั้นต่ำ เพื่อที่จะนำไปออกแบบระบบค่าแรงงานรายชิ้นแบบก้าวหน้าซึ่งเป็นระบบค่าแรงงานจูงใจที่จะนำไปใช้ สำหรับอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขั้นต่ำที่ได้จากเวลามาตรฐานได้แสดงในตารางดังนี้ (ดูตารางที่ 4.2)

ลำดับที่	กระบวนการ	อัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นขึ้นต้น (บาทต่อชิ้น)
1.	เจาะส่วบ	1.24
2.	ทับคว้ส่วบ 4 เส้น	0.59
3.	โพ้งปากกระเป๋ำ	0.12
4.	ติดกระเป๋ำ	0.61
5.	ต่อไหล่	0.24
6.	ทับคว้ไหล่	0.34
7.	เข้าปก	0.83
8.	กั้นปก	0.24
9.	ทับคว้ปก	0.34
10.	โพ้งเข้าแขน	0.32
11.	โพ้งข้าง	0.28
12.	ริมแขน	0.26
13.	ริมชาย	0.26
14.	ฮ้ำปลายแขน	0.34
15.	ติดตราเสื้อ	0.25

ตารางที่ 4.2 อัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นขึ้นต้นที่ได้จากเวลามาตรฐาน

ในทางปฏิบัติเนื่องจากโรงงานตัวอย่างนี้ได้ใช้ระบบค่าแรงงานรายชิ้นอยู่แล้ว ดังนั้นการที่จะปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นขึ้นต้นของทุกกระบวนการผลิตทั้งหมดนั้นอาจจะก่อให้เกิดปัญหาได้ เนื่องจากถ้าหากเราไปลดอัตราค่าแรงงานรายชิ้นนั้นย่อม

หมายความว่าค่าแรงงานของพนักงานที่ได้รับจะลดลงด้วย เพราะฉะนั้นการกำหนดอัตราค่า
 แรงแรงงานรายอื่นแบบใหม่ จึงได้นำระบบค่าแรงงานรายอื่นแบบเก่าและค่าแรงงานรายอื่นขั้นต้น
 ที่ได้จากเวลามาตรฐานมาเปรียบเทียบด้วย เพื่อนำไปกำหนดอัตราค่าแรงงานรายอื่นขั้นต้น
 แบบใหม่และจะนำอัตราค่าแรงงานรายอื่นขั้นต้นแบบใหม่ไปออกแบบระบบค่าแรงงานจริง ซึ่ง
 ตารางเปรียบเทียบอัตราค่าแรงงานรายอื่นแบบเก่าและแบบขั้นต้นจากเวลามาตรฐานได้แสดง
 ในตารางข้างล่าง (ดูตารางที่ 4.3)

ลำดับที่	กระบวนการ	อัตราค่าแรงงานรายอื่น (บาทต่อชิ้น)	
		แบบเก่า	จากเวลา มาตรฐาน
1.	เจาะสับ	1.50	1.24
2.	ทับควัสดำบ 4 เส้น	0.50	0.59
3.	โพ้งปากกระเป๋	0.13	0.12
4.	ติดกระเป๋	0.55	0.61
5.	ต่อไหล่	0.23	0.24
6.	ทับควัไหล่	0.35	0.34
7.	เข้าปก	0.90	0.83
8.	กั้นปก	0.25	0.24
9.	ทับควัปก	0.35	0.34

ตารางที่ 4.3 เปรียบเทียบค่าแรงงานรายอื่นแบบเก่า และแบบขั้นต้นจากเวลา
 มาตรฐาน

ลำดับที่	กระบวนการ	อัตราค่าแรงงานรายชิ้น (บาทต่อชิ้น)	
		แบบเก่า	จากเวลา มาตรฐาน
10.	โพงเข้าขน	0.33	0.32
11.	โพงข้าง	0.30	0.28
12.	ริมขน	0.30	0.26
13.	ริมชาย	0.30	0.26
14.	ซักปลายขน	0.35	0.34
15.	ติดตราเสื้อ	0.25	0.25

ตารางที่ 4.3 (ต่อ) เปรียบเทียบค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่า และแบบขึ้นต้นจาก
เวลามาตรฐาน

จากตารางข้างบนจะพบว่าอัตราค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่าก็อัตราค่าแรงงานราย
ชิ้นที่ได้จากเวลามาตรฐานบางกระบวนการมีอัตราที่สูงกว่า และบางกระบวนการก็มีอัตราที่
ต่ำกว่า ดังนั้นเพื่อความเหมาะสมจึงได้มีการปรับอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้นต้นใหม่ โดยใน
กระบวนการที่มีอัตราค่าแรงงานที่ต่ำกว่าอัตราค่าแรงงานที่ได้จากเวลามาตรฐานก็ได้ปรับใหม่
ให้สูงขึ้น ส่วนบางกระบวนการที่มีอัตราค่าแรงงานที่สูงกว่าอัตราค่าแรงงานที่ได้จากเวลา
มาตรฐานอยู่แล้วก็ยังคงใช้ในอัตราค่าแรงงานเดิมต่อไป สำหรับอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขึ้น
ต้นแบบใหม่ที่จะนำไปใช้ในการออกแบบระบบค่าแรงงานจริงแบบใหม่นั้นมีดังนี้ (ดูตารางที่
4.4)

ลำดับที่	กระบวนการ	อัตราค่าแรงงานรายชิ้นแบบใหม่ (บาทต่อชิ้น)
1.	เจาะสับ	1.50
2.	ทักควีสับ 4 เส้น	0.60
3.	โพ้งปากกระเป๋	0.13
4.	ติดกระเป๋	0.65
5.	ต่อไหล่	0.25
6.	ทักควีไหล่	0.35
7.	เข้าปก	0.90
8.	กึ่งปก	0.25
9.	ทักควีปก	0.35
10.	โพ้งเข้าขน	0.33
11.	โพ้งข้าง	0.30
12.	ริมขน	0.30
13.	ริมชาย	0.30
14.	ฮ้าปลายขน	0.35
15.	ติดตราเสื้อ	0.25
	รวม	6.81

ตารางที่ 4.4 ค่าแรงงานรายชิ้นขั้นต้นแบบใหม่

การออกแบบระบบค่าแรงงานสูงใจแบบใหม่

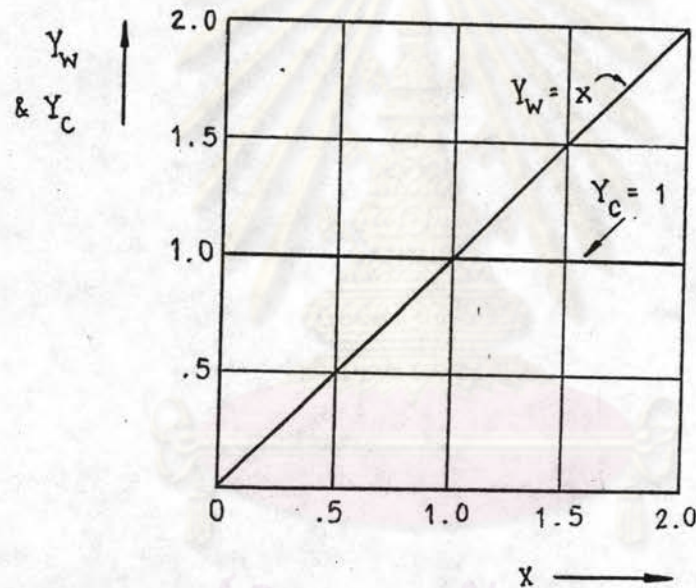
หลังจากที่เราได้อัตราค่าแรงรายชิ้นขึ้นต้นแบบใหม่ ซึ่งจะนำไปเป็นฐานในการออกแบบระบบค่าแรงงานสูงใจแบบใหม่ โดยระบบค่าแรงงานสูงใจนี้จะเป็นระบบที่เน้นการเพิ่มผลผลิตซึ่งจะใช้เทคนิคการเพิ่มผลผลิตแบบเน้นพนักงาน เนื่องจากการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในประเทศไทยขณะนี้ยังคงต้องใช้แรงงานและมีมือในการผลิตอยู่ โดยในการทำงานนั้นพนักงานสามารถทำงานของแต่ละคนได้โดยไม่ขึ้นอยู่แก่กันเป็นการผลิตแบบตัวใครตัวมัน ซึ่งสามารถวัดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคนได้ โดยที่พนักงานคนไหนขยันหรือทำงานได้มากพนักงานคนนั้นก็ควรที่จะได้รับค่าแรงงานที่มากเช่นกัน

เนื่องจากปัจจุบันโรงงานตัวอย่างได้ใช้ระบบค่าแรงงานรายชิ้นอยู่แล้ว แต่พนักงานยังไม่สามารถทำงานให้ได้ถึงค่าแรงงานขึ้นพื้นฐาน ซึ่งนั่นก็หมายความว่าบริษัทได้รับผลผลิตที่น้อยมากในแต่ละวัน ประกอบกับมีการทำงานล่วงเวลาเป็นจำนวนมากเนื่องจากผลผลิตไม่ได้ตามต้องการทั้ง ๆ ที่ความจริงแล้วพนักงานสามารถทำผลผลิตได้ภายในเวลางานโดยไม่ต้องทำงานล่วงเวลา แสดงให้เห็นว่าโรงงานนี้ต้องเสียค่าใช้จ่ายไปเป็นจำนวนมากโดยไม่จำเป็น ดังนั้นจึงมีคำถามเกิดขึ้นว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานทำงานภายในเวลางานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยไม่ต้องทำงานล่วงเวลาแต่ได้ผลผลิตตามต้องการ และพนักงานก็มีความพอใจกับรายได้ที่ได้รับด้วย

จากทฤษฎีประเภทของระบบค่าแรงงานสูงใจในบทที่ 2 ซึ่งได้กล่าวถึงประเภทต่าง ๆ ของระบบค่าแรงงานสูงใจไว้หลายประเภท แต่ในการวิจัยครั้งนี้ได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีระบบค่าแรงงานสูงใจแบบ Taylor Differential Piece Rate Plan เนื่องจากระบบนี้เป็นระบบที่ง่ายต่อการประยุกต์ใช้จริง พนักงานสามารถเข้าใจวิธีการคำนวณได้ง่าย และยังสามารถนำไปติดตั้งใช้จริงด้วย ซึ่งระบบค่าแรงงานสูงใจแบบ Taylor Differential Piece Rate Plan จะแบ่งอัตราค่าแรงงานออกเป็น 2 ระดับ

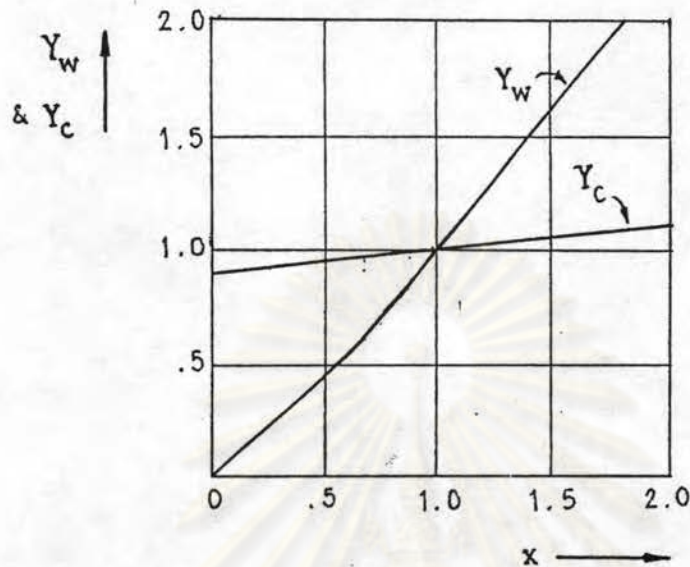
ระดับซึ่งอยู่ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้จะได้ค่า Piece Rate ต่ำ และระดับที่สูงกว่ามาตรฐานจะได้ค่า Piece Rate ที่สูง แต่ในการประยุกต์ใช้ทฤษฎีนี้ได้กำหนดระดับอัตราค่าแรงงานไว้ 4 ระดับ โดยพนักงานที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าแรงรวมที่ต่ำ แต่พนักงานที่สามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานก็จะได้รับค่าแรงรวมที่สูงเช่นกัน ซึ่งระดับของ Piece Rate ที่ตั้งไว้จะเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ซึ่งความสามารถของพนักงานเพิ่มขึ้นทุก ๆ 30 เปอร์เซ็นต์ และสาเหตุที่แบ่งระดับอัตราค่าแรงงานไว้ 4 ระดับ โดยอัตราค่าแรงงานจะเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ซึ่งความสามารถของพนักงานเพิ่มขึ้นทุก ๆ 30 เปอร์เซ็นต์นั้น เนื่องจากอัตราค่าแรงงานที่แบ่งออกเป็น 4 ระดับ จะให้แรงจูงใจต่อพนักงานได้มากกว่าอัตราค่าแรงงานที่แบ่งออกเป็น 2 หรือ 3 ระดับ เพราะความแตกต่างของอัตราค่าแรงงานที่ 2 หรือ 3 ระดับนั้นจะกว้างเกินไปในขณะที่การเพิ่มความสามารถของพนักงานในแต่ละระดับก็จะกว้างด้วยเช่นกัน ซึ่งจะทำให้พนักงานต้องใช้ความพยายามอย่างมากในการที่จะทำงานให้ได้ในระดับที่สูงขึ้น โดยอัตราค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ซึ่งความสามารถของพนักงานเพิ่มขึ้นทุก ๆ 30 เปอร์เซ็นต์นั้นเป็นการเพิ่มที่เหมาะสมและสมเหตุสมผล เพราะการเพิ่มของเปอร์เซ็นต์ไม่มากและไม่น้อยจนเกินไป เพราะถ้าหากเราเพิ่มความสามารถระดับละ 20 เปอร์เซ็นต์จำนวนชิ้นงานที่เพิ่มขึ้นในแต่ละระดับก็จะน้อยเกินไปจนไม่เห็นความแตกต่างเพราะจะถี่มาก หรือถ้าเพิ่มความสามารถระดับละ 40 เปอร์เซ็นต์ก็จะเพิ่มมากเกินไปจนพนักงานต้องใช้ความสามารถอย่างมากในการเพิ่มผลผลิตในแต่ละระดับ รวมทั้งยังทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานมีน้อยลงเพราะถ้าพนักงานคนไหนทำไม่ได้ก็จะไม่ทำเลย ดังนั้นในการแบ่งระดับอัตราค่าแรงงานไว้ 4 ระดับ โดยอัตราค่าแรงงานเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ ซึ่งความสามารถของพนักงานเพิ่มขึ้นทุก ๆ 30 เปอร์เซ็นต์จึงเป็นระบบที่ให้แรงจูงใจต่อพนักงานในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มขวัญและกำลังใจในการที่จะทำงานให้ได้ผลผลิตมาก ๆ เพื่อที่จะได้อัตราค่าแรงงานที่สูงขึ้นนั่นเอง และพนักงานสามารถทำงานได้ถึงค่าแรงงานขั้นพื้นฐานโดยได้ผลผลิตตามต้องการด้วยรวมทั้งยังสะดวกและไม่ยุ่งยากจนเกินไปในการนำไปติดตั้งใช้จริง

ในระบบค่าแรงงานจูงใจที่จะออกแบบนั้นโดยหลักการแล้วจะกำหนดให้ค่าแรงงานที่ได้รับจากระบบค่าแรงงานแบบเก่าและระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่นั้นจะได้รับค่าแรงที่เท่ากันที่จำนวนชิ้นงานที่ประสิทธิภาพเท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์หรือที่รายได้ที่ 130 บาท เพราะในการกำหนดอัตราค่าแรงงานรายชิ้นได้กำหนดจากค่าแรงงานพื้นฐานที่ 130 บาทต่อวัน ดังนั้นเพื่อให้เห็นระบบค่าแรงงานจูงใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จึงได้แสดงกราฟของระบบค่าแรงงานจูงใจแบบเก่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบันและแบบใหม่ตามลำดับดังนี้ (ดูรูปที่ 4.1 และ 4.2)



รูปที่ 4.1 ระบบค่าแรงงานจูงใจแบบเก่า

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



รูปที่ 4.2 ระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่

ในที่นี้จะขอกล่าวอย่างหลักการในการคำนวณค่าแรงงานของระบบเก่า และระบบใหม่ของกระบวนการเจาะเสาตึ๊งนี้ ๗ ที่จำนวนชิ้นงานที่ 87 ชิ้น (ประสิทธิภาพ 100 เปอร์เซ็นต์) หรือค่าแรงงานที่ 130 บาท (ได้มาจากค่าแรงงานพื้นฐาน 130 บาทหารด้วยอัตราค่าแรงงานรายชิ้น 1.50 บาทต่อชิ้น = 87 ชิ้นงาน) ไม่ว่าจะคำนวณค่าแรงงานที่ได้รับจากระบบค่าแรงงานแบบเก่าหรือระบบค่าแรงงานแบบใหม่ก็ตาม พนักงานก็จะได้รับค่าแรงงานเท่ากับ 130 บาทเท่ากัน แต่สำหรับจำนวนชิ้นงานที่มากกว่าหรือน้อยกว่า 87 ชิ้นงาน พนักงานจะได้รับค่าแรงไม่เท่ากันในการคำนวณค่าแรงงานของระบบเก่าและระบบใหม่ ซึ่งในกรณีที่จำนวนชิ้นงานน้อยกว่า 87 ชิ้นงานนั้น ในการคำนวณค่าแรงงานของระบบใหม่พนักงานจะได้รับค่าแรงงานที่น้อยกว่าในระบบเก่า และในทางเดียวกันพนักงานที่ทำจำนวนชิ้นงานได้มากกว่า 87 ชิ้นงานพนักงานก็จะได้รับค่าแรงงานในระบบใหม่ที่มากกว่าในระบบเก่า ซึ่งจุดนี้จะเป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่า 100 เปอร์เซ็นต์ เพื่อจะได้รับค่าแรงงานที่มากขึ้นนั่นเอง สำหรับอัตราค่าแรงงานในระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ที่ได้กำหนดไว้เป็น 4 ระดับนั้นมีวิธีการคำนวณดังนี้

อัตราค่าแรงงานรายชั้นในระดับที่ 1 กำหนดให้ต่ำกว่าอัตราค่าแรงงานรายชั้นชั้นต้นแบบใหม่อยู่ 10 เปอร์เซ็นต์

อัตราค่าแรงงานรายชั้นในระดับที่ 2 กำหนดให้เท่ากับอัตราค่าแรงงานรายชั้นชั้นต้นแบบใหม่

อัตราค่าแรงงานรายชั้นในระดับที่ 3 กำหนดให้มากกว่าอัตราค่าแรงงานรายชั้นชั้นต้นแบบใหม่อยู่ 10 เปอร์เซ็นต์

อัตราค่าแรงงานรายชั้นในระดับที่ 4 กำหนดให้มากกว่าอัตราค่าแรงงานรายชั้นในระดับที่ 3 อยู่ 10 เปอร์เซ็นต์

แต่สำหรับจำนวนชิ้นงานในแต่ละระดับนั้นจะเพิ่มมากขึ้นทุก ๆ 30 เปอร์เซ็นต์ โดยในระดับที่ 1 จะได้จากการลองผิดลองถูกเพื่อจะให้ได้จำนวนชิ้นงานที่ประสิทธิภาพ 100 เปอร์เซ็นต์แล้วพนักงานจะได้รับค่าแรงงาน 130 บาท

ในระดับที่ 2 จะกำหนดให้จำนวนชิ้นงานมากกว่าระดับที่ 1 อยู่ 30 เปอร์เซ็นต์

ในระดับที่ 3 จะกำหนดให้จำนวนชิ้นงานมากกว่าระดับที่ 2 อยู่ 30 เปอร์เซ็นต์

เช่นกัน

ในระดับที่ 4 จะกำหนดให้จำนวนชิ้นงานมากกว่าระดับที่ 3 ทั้งหมด ไม่ว่าจะมากกว่าเท่าไรก็ตามก็จะอยู่ในระดับที่ 4 เสมอ และกำหนดให้จำนวนชิ้นงานที่ประสิทธิภาพที่ 100 เปอร์เซ็นต์นั้นต้องอยู่ในระดับที่ 4 ด้วย

สำหรับการคำนวณค่าแรงงานในแต่ละระดับมีดังนี้

การคำนวณค่าแรงงานที่ได้รับในระดับที่ 1 เท่ากับอัตราค่าแรงงานรายชั้นในระดับที่ 1 คูณด้วยจำนวนชิ้นงานในระดับที่ 1

การคำนวณค่าแรงงานในระดับที่ 2 จะนำจำนวนชิ้นงานที่สามารถทำได้เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 1 แต่ไม่เกิน 30 เปอร์เซ็นต์ เฉพาะส่วนที่เกินนี้จะคูณด้วยอัตราค่าแรงงานรายชั้นในระดับที่ 2 เท่านั้น ดังนั้นค่าแรงงานที่พนักงานจะได้รับในระดับที่ 2 คือค่าแรงงานที่ได้

จากระดับที่ 1 บวกด้วยค่าแรงงานที่คูณด้วยอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 2

การคำนวณค่าแรงงานในระดับที่ 3 ก็เช่นกัน คือนำจำนวนชิ้นงานที่ทำได้มากกว่าระดับที่ 2 แต่ไม่เกิน 30 เปอร์เซ็นต์ เฉพาะส่วนที่เกินนี้จะคูณด้วยอัตราค่าแรงงานระดับที่ 3 ถ้าพนักงานสามารถทำจำนวนชิ้นงานได้ถึงระดับที่ 3 ก็จะได้รับค่าแรงงานในระดับที่ 2 บวกด้วยค่าแรงงานที่คูณด้วยอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 3

สำหรับจำนวนชิ้นงานที่มากกว่าระดับที่ 3 ไม่ว่าจำนวนเท่าไรก็ตามจะคูณด้วยอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 4 และค่าแรงงานที่ได้รับก็คือค่าแรงงานในระดับที่ 3 บวกด้วยค่าแรงงานที่คูณด้วยอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 4

เพื่อให้เข้าใจในรายละเอียดของระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ดียิ่งขึ้นจึงได้ยกตัวอย่างการออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจดังนี้

ตัวอย่างในการออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจ

จากตารางที่ 4.4 อัตราค่าแรงงานรายชิ้นขั้นต้นแบบใหม่ของกระบวนการเจาะ
 ส่วคือ 1.50 บาทต่อชิ้น

ค่าแรงงานขั้นพื้นฐานกำหนดให้เท่ากับ 130 บาทต่อวัน ดังนั้นจำนวนชิ้นงานที่ขั้น
 พื้นฐานหรือที่ระดับประสิทธิภาพ 100 เปอร์เซ็นต์ คือ $130/1.50$ เท่ากับ 87 ชิ้นต่อวัน

อัตราค่าแรงงานในระดับที่ 1 ซึ่งได้จากอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขั้นต้นแบบ
 ใหม่ลดลง 10 เปอร์เซ็นต์ คือ

$$1.50/1.10 \text{ เท่ากับ } \underline{1.36} \text{ บาทต่อชิ้น}$$

อัตราค่าแรงงานในระดับที่ 2 ซึ่งได้จากอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขั้นต้นแบบ
 ใหม่คือ

$$\underline{1.50} \text{ บาทต่อชิ้น}$$

อัตราค่าแรงงานในระดับที่ 3 ซึ่งได้จากอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 2 เพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ คือ

$$1.50 * 1.10 \text{ เท่ากับ } \underline{1.65} \text{ บาทต่อชิ้น}$$

อัตราค่าแรงงานในระดับที่ 4 ซึ่งได้จากอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 3 เพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์คือ

$$1.65 * 1.10 \text{ เท่ากับ } \underline{1.82} \text{ บาทต่อชิ้น}$$

จำนวนชิ้นงานในระดับที่ 1 ซึ่งได้จากการลองผิดลองถูกเพื่อที่จะทำให้การคำนวณในระบบเก่าและใหม่ได้รับค่าแรงงานเท่ากันที่จำนวนชิ้นงานที่ 87 ชิ้นงานพอดีหรือที่ประสิทธิภาพ 100 เปอร์เซ็นต์ จำนวนชิ้นงานที่ได้จากการลองผิดลองถูกคือ

$$\underline{45} \text{ ชิ้นงาน}$$

จำนวนชิ้นงานในระดับที่ 2 ซึ่งได้จากจำนวนชิ้นงานในระดับที่ 1 เพิ่มขึ้น 30 เปอร์เซ็นต์คือ

$$45 * 30 / 100 \text{ เท่ากับ } 13 \text{ ชิ้นงาน}$$

เพราะฉะนั้นจำนวนชิ้นงานในระดับที่ 2 คือ

$$45 + 13 \text{ เท่ากับ } \underline{58} \text{ ชิ้นงาน}$$

จำนวนชิ้นงานในระดับที่ 3 ซึ่งได้จากจำนวนชิ้นงานในระดับที่ 2 เพิ่มขึ้น 30 เปอร์เซ็นต์คือ

$$58 * 30 / 100 \text{ เท่ากับ } 17 \text{ ชิ้นงาน}$$

เพราะฉะนั้นจำนวนชิ้นงานในระดับที่ 3 คือ

$$58 + 17 \text{ เท่ากับ } \underline{75} \text{ ชิ้นงาน}$$

จำนวนชิ้นงานในระดับที่ 4 ซึ่งได้จากจำนวนชิ้นงานที่มากกว่าระดับที่ 3 ไม่เท่าไรก็ตาม

ต่อไปเป็นการคำนวณค่าแรงงานที่จะได้รับในแต่ละระดับ ซึ่งมีวิธีการคำนวณดังนี้

การคำนวณค่าแรงงานที่ได้รับในระดับที่ 1 ซึ่งได้จากอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 1 คูณด้วยจำนวนชิ้นงานในระดับที่ 1 คือ

$$1.36*45 \text{ เท่ากับ } \underline{61.20} \text{ บาท}$$

การคำนวณค่าแรงงานที่ได้รับในระดับที่ 2 ซึ่งได้จากอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 2 คูณด้วยจำนวนชิ้นงานที่เพิ่มขึ้น 30 เปอร์เซนต์ บวกด้วยค่าแรงงานที่ได้จากระดับที่ 1 คือ

$$(1.50*13)+61.20 \text{ เท่ากับ } \underline{80.70} \text{ บาท}$$

การคำนวณค่าแรงงานที่ได้รับในระดับที่ 3 ซึ่งได้จากอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 3 คูณด้วยจำนวนชิ้นงานที่เพิ่มขึ้น 30 เปอร์เซนต์ บวกด้วยค่าแรงงานที่ได้จากระดับที่ 2 คือ

$$(1.65*17)+80.70 \text{ เท่ากับ } \underline{108.75} \text{ บาท}$$

การคำนวณค่าแรงงานที่ได้รับในระดับที่ 4 ซึ่งได้จากอัตราค่าแรงงานในระดับที่ 4 คูณด้วยจำนวนชิ้นงานที่เพิ่มขึ้นจากระดับที่ 3 บวกด้วยค่าแรงงานที่ได้จากระดับที่ 3 โดยจะทำการคำนวณดังเช่นนี้ในทุกกระบวนการ

แต่ก่อนที่จะคำนวณระบบค่าแรงงานจริงของทุกกระบวนการ เราต้องทราบถึงจำนวนชิ้นงานของทุกกระบวนการผลิต ณ ที่ระดับประสิทธิภาพ 100 เปอร์เซนต์หรือ ณ ที่ค่าแรงงานขั้นพื้นฐานที่กำหนด (130 บาท) เสียก่อนเพื่อเป็นฐานในการออกแบบระบบค่าแรงงานจริง โดยนำค่าแรงงานขั้นต้นตั้งแล้วหารด้วยอัตราค่าแรงงานรายชิ้นขั้นต้นแบบใหม่จากตารางที่ 4.4 ดังตัวอย่างที่ได้แสดงข้างต้น สำหรับตารางแสดงจำนวนชิ้นงาน ณ ที่ระดับประสิทธิภาพการผลิต 100 เปอร์เซนต์มีดังนี้ (ดูตารางที่ 4.5)

ลำดับที่	กระบวนการ	จำนวนชิ้นงานที่ประสิทธิภาพ 100 %
1.	เจาะส่วบ	87
2.	ทັบควส่วบ 4 เส้น	217
3.	โพ้งปากกระเป๋	1000
4.	ติดกระเป๋	200
5.	ต่อไหล่	520
6.	ทັบควไหล่	372
7.	เข้าปก	145
8.	กุนปก	520
9.	ทັบควปก	372
10.	โพ้งเข้าขน	394
11.	โพ้งข้าง	434
12.	ริมขน	434
13.	ริมชาย	434
14.	ย้าปลายขน	372
15.	ติดตราเสื้อ	520

ตารางที่ 4.5 จำนวนชิ้นงาน ณ ที่ระดับประสิทธิภาพ 100 เปอร์เซ็นต์

ค่าแรงงานจูงใจในการผลิตเสื้อของระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่

หลังจากทราบถึงหลักการในการออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่และจำนวนชิ้นงาน ณ ที่ระดับประสิทธิภาพ 100 เปอร์เซ็นต์แล้ว ในทำนองเดียวกัน เราจะใช้หลักการนี้

เพื่อออกแบบระบบค่าแรงงานจูงใจสำหรับทุกกระบวนการในการผลิตสำเร็จรูป เพื่อนำระบบค่าแรงงานจูงใจนี้ไปใช้กับโรงงานตัวอย่าง สำหรับค่าแรงงานจูงใจของทุกกระบวนการผลิตมีดังนี้ (ดูตารางที่ 4.6)

กระบวนการ	ระดับที่ 1			ระดับที่ 2		
	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)
1. เจาะสับ	1.36	45	61.20	1.50	+ 13=	+19.50=
					58	80.70
2. ทับควีสับ 4 เส้น	0.55	114	62.70	0.60	+ 34=	+20.40=
					148	83.10
3. โฟ้งปากกระเป๋	0.12	501	60.12	0.13	+ 150=	+19.50=
					651	79.62
4. ตัดกระเป๋	0.59	104	61.36	0.65	+ 31=	+20.15=
					135	81.51
5. ต่อไหล่	0.23	284	65.32	0.25	+ 85=	+21.25=
					369	86.57
6. ทับควีไหล่	0.32	198	63.36	0.35	+ 59=	+20.65=
					257	84.01

ตารางที่ 4.6 ค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ (ระดับที่ 1-2)

กระบวนการ	ระดับที่ 1			ระดับที่ 2		
	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)
7. เข้าปก	0.82	75	61.50	0.90	+ 23=	+20.70=
					98	82.20
8. กึ่งปก	0.23	284	65.32	0.25	+ 85=	+21.25=
					369	86.57
9. ทับคิ้วปก	0.32	198	63.36	0.35	+ 59=	+20.65=
					257	84.01
10. โฟ้งเข้าแขน	0.30	201	60.30	0.33	+ 60=	+19.80=
					261	80.10
11. โฟ้งข้าง	0.27	217	58.59	0.30	+ 65=	+19.50=
					282	78.09
12. รีมแขน	0.27	217	58.59	0.30	+ 65=	+19.50=
					282	78.09
13. รีมชาย	0.27	217	58.59	0.30	+ 65=	+19.50=
					282	78.09
14. ส้าปลายแขน	0.32	198	63.36	0.35	+ 59=	+20.65=
					257	84.01

ตารางที่ 4.6(ต่อ) ค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ (ระดับที่ 1-2)

กระบวนการ	ระดับที่ 1			ระดับที่ 2		
	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)
15. ติดตราเสือ	0.23	284	65.32	0.25	+ 85= 369	+21.25= 86.57

ตารางที่ 4.6(ต่อ) ค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ (ระดับที่ 1-2)

กระบวนการ	ระดับที่ 3			ระดับที่ 4		
	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)
1. เจาะสับ	1.65	+ 17= 75	+28.05= 108.75	1.82	+ 12= 87	+21.84= 130.59
2. ทับคว่ำสับ 4 เส้น	0.66	+ 44= 192	+29.04= 112.14	0.73	+ 25= 217	+18.25= 130.39

ตารางที่ 4.6(ต่อ) ค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ (ระดับที่ 3-4)

กระบวนการ	ระดับที่ 3			ระดับที่ 4		
	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)
	3. โฟ้งปากกระเป๋	0.14	+ 195= 846	+27.30= 106.92	0.15	+ 154= 1000
4. ตัดกระเป๋	0.72	+ 40= 175	+28.80= 110.31	0.79	+ 25= 200	+19.75= 130.06
5. ต่อไหล่	0.28	+ 111= 480	+31.08= 117.65	0.31	+ 40= 520	+12.40= 130.05
6. ทับคว่ำไหล่	0.39	+ 77= 334	+30.03= 114.04	0.43	+ 38= 372	+16.34= 130.38
7. เข้าปก	0.99	+ 29= 127	+28.71= 110.91	1.09	+ 18= 145	+19.62= 130.53
8. กั้นปก	0.28	+ 111= 480	+31.08= 117.65	0.31	+ 40= 520	+12.40= 130.05
9. ทับคว่ำปก	0.39	+ 77= 334	+30.03= 114.04	0.43	+ 38= 372	+16.34= 130.38
10. โฟ้งเข้าขน	0.36	+ 78= 339	+28.08= 108.18	0.40	+ 55= 394	+22.00= 130.18

ตารางที่ 4.6(ต่อ) ค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ (ระดับที่ 3-4)

กระบวนการ	ระดับที่ 3			ระดับที่ 4		
	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)	อัตราค่า แรงงาน (บ./ชิ้น)	จำนวน ชิ้นงาน (ชิ้น)	จำนวน เงิน (บาท)
11. โฟ่งข้าง	0.33	+ 85=	+28.05=	0.36	+ 67=	+24.12=
		367	106.14		434	130.26
12. ริมแขน	0.33	+ 85=	+28.05=	0.36	+ 67=	+24.12=
		367	106.14		434	130.26
13. ริมชาย	0.33	+ 85=	+28.05=	0.36	+ 67=	+24.12=
		367	106.14		434	130.26
14. ซ้ายปลายแขน	0.39	+ 77=	+30.03=	0.43	+ 38=	+16.34=
		334	114.04		372	130.38
15. คัดตราเสื้อ	0.28	+ 111=	+31.08=	0.31	+ 40=	+12.40=
		480	117.65		520	130.05

ตารางที่ 4.6(ต่อ) ค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ (ระดับที่ 3-4)

จากตารางที่ 4.6 ซึ่งเป็นตารางค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ของทุกกระบวนการผลิต โดยแสดงให้เห็นเป็นระดับของอัตราค่าแรงงานจูงใจตั้งแต่ระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 4 เพื่อให้เห็นถึงค่าแรงงานที่พนักงานจะได้รับในแต่ละระดับของจำนวนชิ้นงานที่ทำได้ ซึ่งในระดับที่ 1 ถึงระดับที่ 3 จะเป็นไปตามหลักการที่กำหนดไว้คืออัตราค่าแรงงานจะเพิ่มขึ้นระดับละ 10 เปอร์เซ็นต์ ส่วนจำนวนชิ้นงานจะเพิ่มขึ้นระดับละ 30 เปอร์เซ็นต์ แต่ในระดับที่ 4

อัตราค่าแรงงานยังเพิ่มขึ้น 10 เปอร์เซ็นต์ขึ้นอยู่กับจำนวนชิ้นงานจะเพิ่มไม่ถึง 30 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากต้องการแสดงให้เห็นว่าจำนวนชิ้นงานที่ประสิทธิภาพเท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์ พนักงานจะได้รับค่าแรงงานประมาณ 130 บาท ซึ่งเป็นค่าแรงงานพื้นฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้นถ้าพนักงานสามารถทำงานได้เกิน 100 เปอร์เซ็นต์ พนักงานจึงจะได้รับค่าแรงงานที่เพิ่มขึ้นกว่าการใช้ระบบค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่า จึงเป็นการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานขยันขันแข็งที่จะทำงานให้ได้มากกว่า 100 เปอร์เซ็นต์เพื่อที่จะได้ค่าแรงงานที่มากขึ้นนั่นเอง

การเปรียบเทียบการคำนวณค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่ากับระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่

การนำระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่มาใช้จะมีข้อแตกต่างกับระบบค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่าอยู่หลายประการ ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะข้อแตกต่างของค่าแรงงานที่พนักงานจะได้รับในการทำงาน โดยจะคำนวณเปรียบเทียบระหว่างค่าแรงงานที่ได้รับจากระบบค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่ากับระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่เท่านั้น

สำหรับการเปรียบเทียบค่าแรงงานที่ได้รับในระบบค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่ากับระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่มีดังนี้

ถ้าพนักงานทำงานครบวันการเจาะสามได้น้อยกว่า 100 เปอร์เซ็นต์คือทำชิ้นงานได้ 50 ชิ้นงาน

ค่าแรงงานที่ได้รับจากระบบค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่าคือ

$$1.50 * 50 \text{ เท่ากับ } 75 \text{ บาท}$$

ค่าแรงงานที่ได้รับจากระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่คือ

$$(1.36 * 45) + (1.50 * 5) \text{ เท่ากับ } 68.70 \text{ บาท}$$

จะเห็นว่าค่าแรงงานที่ได้รับในระบบเก่ามากกว่าในระบบใหม่

ถ้าพนักงานทำงานครบวนการเจาะเสาได้เท่ากับ 100 เปอร์เซ็นต์ คือทำชิ้นงาน
ได้ 87 ชิ้นงาน

ค่าแรงงานที่ได้รับจากระบบค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่าคือ

$$1.50 * 87 \text{ เท่ากับ } \underline{130.50} \text{ บาท}$$

ค่าแรงงานที่ได้รับจากระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่คือ

$$(1.36 * 45) + (1.50 * 13) + (1.65 * 17) + (1.82 * 12)$$

$$\text{เท่ากับ } \underline{130.59} \text{ บาท}$$

จะเห็นว่าค่าแรงงานที่ได้รับในระบบเก่าเท่ากับในระบบใหม่

ถ้าพนักงานทำงานครบวนการเจาะเสาได้มากกว่า 100 เปอร์เซ็นต์คือทำชิ้นงาน
ได้ 100 ชิ้นงาน

ค่าแรงงานที่ได้รับจากระบบค่าแรงงานรายชิ้นแบบเก่าคือ

$$1.50 * 100 \text{ เท่ากับ } \underline{150} \text{ บาท}$$

ค่าแรงงานที่ได้รับจากระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่คือ

$$(1.36 * 45) + (1.50 * 13) + (1.65 * 17) + (1.82 * 25)$$

$$\text{เท่ากับ } \underline{154.25} \text{ บาท}$$

จะเห็นว่าค่าแรงงานที่ได้รับในระบบเก่าน้อยกว่าในระบบใหม่

จากการเปรียบเทียบค่าแรงงานที่พนักงานจะได้รับระหว่างระบบค่าแรงงานรายชิ้น
แบบเก่าและระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่ พบว่าพนักงานที่ไม่ชยันหรือทำงานได้ประสิทธิภาพ
น้อยกว่า 100 เปอร์เซ็นต์ จะได้รับค่าแรงงานที่น้อยกว่าค่าแรงงานในระบบเก่า ซึ่งทั้งผู้
บริหารและพนักงานเองย่อมไม่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างแน่นอน แต่ถ้าพนักงานชยันหรือทำงาน
ได้ประสิทธิภาพมากกว่า 100 เปอร์เซ็นต์ พนักงานก็จะได้รับค่าแรงงานที่มากกว่าค่าแรงงาน
ในระบบเก่า ซึ่งผู้บริหารและพนักงานควรที่จะยินดีเพราะพนักงานจะมีรายได้เพิ่มมากขึ้นส่วน
ผู้บริหารก็จะได้รับผลผลิตที่เพิ่มมากขึ้นเช่นกัน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มผลผลิตหรือเพิ่มประสิทธิ

ภาพให้กับโรงงานนั่นเอง โดยที่พนักงานก็พอใจกับรายได้ที่ได้รับด้วย และในบทความต่อไปจะได้กล่าวถึงผลการประเมินระบบค่าแรงงานจูงใจแบบใหม่หลังจากได้นำไปติดตั้งใช้ในโรงงานตัวอย่าง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย