

ระบบค่าแรงจูงใจแบบเหมาถึบ้าน

ตามทฤษฎีของระบบค่าแรงจูงใจ กำหนดให้ระยะเวลาการทำงานของคนงานคงที่ ส่วนรายได้ของคนงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงขึ้นอยู่กับผลการทำงานของคนงาน ไม่ว่าจะเป็นการคิดค่าแรงตามจำนวนหน่วยที่ผลิตได้ หรือคิดตามระยะเวลาที่ประหยัดได้ หรือแม้แต่วัดตามจำนวนกำไรก็ตาม คนงานจะต้องทำงานตามเวลาที่ทางบริษัทกำหนด

แต่ "ระบบค่าแรงจูงใจแบบเหมาถึบ้าน" แปลกกว่าวิธีอื่น และไม่เป็นที่นิยม ทฤษฎี ซึ่งผู้เขียนได้พบจากการสัมภาษณ์โรงงานที่ 4 กล่าวคือ รายได้และผลการทำงานของคนงานคงที่ แต่ระยะเวลาการทำงานของคนงานผันแปร ขึ้นอยู่กับความสามารถและความชำนาญของคนงาน ถ้าสามารถทำงานชิ้นหนึ่งเสร็จเร็วกว่ากำหนดจะได้กลับบ้านก่อนเวลา หรือถ้าสามารถทำงานเสร็จก่อนกำหนดเป็นจำนวนวัน ก็จะได้รับสิทธิหยุดพักการทำงานตามจำนวนวันที่เสร็จก่อนกำหนดโดยได้รับค่าแรงตามปกติ ตัวอย่าง เช่น งานชิ้นหนึ่งกำหนดให้ต้องทำเสร็จภายใน 6 วัน นาย ก. สามารถทำเสร็จภายใน 5 วัน นาย ข. สามารถทำเสร็จภายใน $5\frac{1}{2}$ วัน และนาย ค. สามารถทำเสร็จภายใน 6 วัน อัตราค่าแรงวันละ 25 บาท นาย ก., นาย ข. และนาย ค. จะได้รับค่าแรงเท่ากันคือ 150 บาท (25×6) แต่นาย ก. ได้รับสิทธิหยุดงาน 1 วัน นาย ข. ได้รับสิทธิหยุดงาน $\frac{1}{2}$ วัน ส่วนนาย ค. ไม่ได้รับสิทธิหยุดงาน เป็นต้น

เมื่อเป็นเช่นนี้ เราอาจจะคิดว่าสิ่งที่จูงใจให้คนงานทำงานไม่ได้อยู่ที่เงินหรือค่าแรง แต่อยู่ที่เวลาและน่าจะเรียกว่า "เวลาจูงใจ" มากกว่า "ค่าแรงจูงใจ" จากการสังเกตและสอบถามผู้ปฏิบัติงาน ทราบว่าก่อนที่จะมีการใช้ระบบนี้ได้ใช้ระบบค่าแรงรายวัน คือ คนงานทุกคนได้รับค่าแรงคงที่และทำงานตามเวลาที่ทางบริษัทกำหนด โดยไม่คำนึงถึงผลการทำงาน ทำให้คนงานไม่มีความกระตือรือร้นที่จะทำงาน ฝ่ายจัดการจึงได้นำระบบการเหมาถึบ้านมาทดลองใช้กับคนงานบางกลุ่มของหน่วยงานที่ต้องใช้เวลาในการผลิตมาก ผลปรากฏว่า คนงานสามารถทำงานได้มากขึ้น และได้กลับบ้านก่อนเวลา ส่วนคนงานที่ได้รับค่าแรงรายวันก็ยังคงทำงานไปเรื่อย ๆ ผลการทำงานไม่ดีขึ้น มีความรู้สึกอยากจะทำแบบเหมาถึบ้านบ้าง

ฝ่ายจัดการจึงได้เปลี่ยนเป็นระบบเหมาถัวบ้านทั้งหมดของหน่วยงานนั้น อย่างไรก็ตาม เราอาจจะนำวัตถุประสงค์ของค่าแรงจูงใจมาประกอบการพิจารณาว่า ระบบนี้ควรจะเป็น "ระบบเวลาจูงใจ" หรือ "ระบบค่าแรงจูงใจ" ดังนี้

- 1) ลดต้นทุนแรงงานต่อหน่วยลง โดยการเพิ่มปริมาณการผลิตมากขึ้น
- 2) เพิ่มรายได้ให้แก่พนักงาน
- 3) ควบคุมการผลิตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สิ่งที่นำมาพิจารณาเป็นประการแรก คือ ประสิทธิภาพการทำงานของคนงานเพิ่มขึ้นหรือไม่ จากการสอบถามหัวหน้างานได้ทราบว่างานชิ้นหนึ่งก่อนที่จะใช้ระบบเหมาถัวบ้าน คนงานเคยใช้เวลา 7 วันทำงาน แต่เมื่อนำระบบนี้มาใช้คนงานสามารถทำงานได้เสร็จภายใน 6 วันหรือเร็วกว่านั้น จึงกำหนดค่าจ้าง 6 วัน ถ้าทำงานเสร็จก่อนกำหนดอนุญาตให้กลับบ้านได้โดยได้รับค่าแรงปกติ คนงานจะพยายามเร่งผลผลิต อาจใช้เวลาหยุดพักกลางวันทำงานเพื่อที่จะได้กลับบ้านเร็ว ทำให้คนงานมีกำลังใจและมีความตั้งใจที่จะทำงานให้เสร็จก่อนกำหนด และเขาก็สามารถทำงานได้เสร็จทำให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ประการที่สอง ถ้าไม่มีสิ่งใดที่จะจูงใจให้คนงานเร่งผลผลิตแล้ว คนงานจะทำงานไปเรื่อย ๆ แทนที่งานจะเสร็จภายใน 6 วัน กลับต้องเสร็จภายใน 7 วัน ทำให้บริษัทต้องจ่ายค่าแรงงานเพิ่มขึ้นอีก 1 วัน แสดงว่าต้นทุนแรงงานต่อหน่วยสูงขึ้น และปริมาณการผลิตจะลดลง (โดยนำผลการทำงานของคนงานที่ใช้ระบบเหมาถัวบ้าน เทียบกับผลการทำงานของคนงานที่ใช้ระบบค่าแรงรายวัน ในระยะเวลา 6 วันเท่ากัน) แต่ถ้าคนงานสามารถทำงานได้เสร็จภายใน 6 วัน จะทำให้ต้นทุนแรงงานต่อหน่วยลดลงโดยปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น และประการสุดท้าย ค่าแรงของคนงานตามองในค่านที่คนงานรับแต่ละวันจะไม่เพิ่มขึ้น แต่ถ้านำระยะเวลาที่คนงานใช้ทำงานมาพิจารณาประกอบจะพบว่าค่าแรงต่อชั่วโมงจะเพิ่มขึ้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าระบบเหมาถัวบ้านเป็นวิธีการหนึ่งของระบบค่าแรงจูงใจ

ระบบค่าแรงจูงใจแบบเหมาถัวบ้านมีปัญหาอยู่ที่ การกลับบ้านก่อนเวลาจะเป็นสิ่งจูงใจพอที่จะให้คนงานมีกำลังใจ จากการสอบถามคนงานประมาณร้อยละ 60 ชอบระบบการเหมาถัวบ้าน โดยให้เหตุผลว่า การได้กลับบ้านก่อนเวลาหรือได้หยุดพักงานทำให้เขามีโอกาสได้ทำธุระส่วนตัว เช่นติดต่อกับสถานที่ราชการ 看望พ่อแม่ทำงาน เลี้ยงลูกและเที่ยวเตร่ เป็นต้น

โดยได้รับค่าแรงปกติ ประกอบด้วย โรงงานนี้ มีระเบียบเกี่ยวกับ เบี้ยขยัน การขาดงานหรือการลางาน
แม้ว่าจะจำเป็นเพียงใด ถ้าจำนวนวันเกินที่บริษัทกำหนดจะไม่ได้รับ เบี้ยขยัน แต่ระบบดีมากที่บ้าน
ถ้าคนงานที่ทำงานได้เสร็จก่อนกำหนด ไม่ได้ว่าเป็นการขาดงานหรือลางานแต่อย่างใด ก็นับถือเป็น
ความดีความชอบที่จะพิจารณาขึ้นอัตราค่าแรงตอนปลายปี

วิธีการปฏิบัติ

จากการสอบถามผู้จัดการถึงวิธีการปฏิบัติเกี่ยวกับระบบค่าแรงจูงใจแบบ เหมาะกับบ้าน
สรุปได้ดังนี้

1) การกำหนดมาตรฐานของงาน หัวหน้างานจะเป็นผู้กำหนดระยะเวลาของงานแต่ละงาน
ว่าควรจะทำเสร็จภายในกี่วัน ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ทางบริษัทจะได้รับทางด้านต้นทุน
ต่อหน่วยลดของควย และหัวหน้างานจะต้องให้ความยุติธรรมแก่คนงานทุกคน ความยากง่ายของงาน
ควรจะสลับกัน มิใช่หัวหน้างานชอบคนงานคนใดก็ให้งานง่าย ๆ ทำ ส่วนคนที่ไม่ชอบก็ให้งานยาก
ทำ จะทำให้คนงานเกิดความพอใจไม่อยากทำงานและเกิดความแตกแยก

2) ระยะเวลาการทำงานจะเริ่มต้นตั้งแต่การเริ่มทำงาน และห้ามขาดงานหรือลา
ระหว่างการทำงาน แต่ถากคนงานมีความจำเป็นก็อนุญาตให้ลาได้ โดยตัดค่าแรงเท่ากับจำนวน
เวลาที่ลา ทั้งนี้เพื่อป้องกันคนงานที่ฉวยโอกาสหยุดพักการทำงานก่อนงานจะเสร็จ ทั้ง ๆ ที่มี
ความมั่นใจว่างานจะเสร็จก่อนกำหนดก็ตาม

3) มีการควบคุมคุณภาพ ขณะที่คนงานกำลังทำงานจะมีเจ้าหน้าที่ออกดูมหนึ่งคอย
ตรวจสอบคุณภาพของงานให้เป็นไปตามมาตรฐานเพื่อมิให้คนงานเร่งผลผลิตมาก จนไม่คำนึง
ถึงคุณภาพของสินค้า

4) อัตราค่าแรงของคนงาน ขึ้นอยู่กับ

ก) อายุการทำงาน คนงานที่ทำงานนานมีโอกาที่จะได้รับอัตราค่าแรงงานสูง
กว่าคนงานที่เข้าทำงานทีหลัง

ข) ความชำนาญและความสามารถของแต่ละบุคคล มีการพิจารณาจัดเกรดของ
คนงาน เพื่อใช้พิจารณาขึ้นค่าแรงคนงานประจำปี ขึ้นของค่าแรงแต่ละเกรดที่ขึ้นให้คนงานประ
จำปีไม่เท่ากัน เกรดที่สูงกว่าชั้นของค่าแรงก็จะสูงกว่า เช่น เกรด เอ ชั้นละ 3 บาท เกรด

บี ชั้นละ 2 บาท และเกรด ซี ชั้นละ 1 บาท เป็นต้น ถ้าพิจารณาให้ขึ้นค่าแรง, 2 ชั้น เกรด เอ จะได้รับค่าแรงเพิ่ม 6 บาท เกรด บี จะได้รับค่าแรงเพิ่ม 4 บาท และเกรด ซี ได้รับค่าแรงเพิ่ม 2 บาท ทั้งนี้จะมีการพิจารณาผลการทำงาน แต่ละปี และความสม่ำเสมอในการทำงาน คนงานที่อยู่ เกรด ซี อาจมีโอกาสดูเลื่อนขึ้นไป เกรด บี หรือ เอ ได้ และขณะเดียวกัน เกรด เอ อาจลดลงมาเป็น เกรด บี หรือ ซี ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการวัดผลการทำงานของคนงานตลอดปี และบันทึกการมาทำงานของคนงานว่าสม่ำเสมอหรือไม่ ทำให้คนงานเกิดการแข่งขันกันเพื่อที่จะได้เกรดที่สูง ซึ่งหัวหน้างานจะเป็นผู้พิจารณา

5) รายได้ของคนงาน คำนวณโดยจำนวนระยะเวลาที่กำหนดคูณกับอัตราค่าแรงของคนงานแต่ละคน ส่วนคนงานที่ไม่สามารถทำงานได้เสร็จตามกำหนด ก็ยังคงได้รับค่าแรงเท่าเดิม แต่จะถูกลงโทษตอนสิ้นปี เช่น ถูกลดเกรดลง หรือให้ออกจากงาน เป็นต้น

ระบบเหมากลับบ้านมีจุดเด่นและจุดอ่อน ดังนี้

จุดเด่น

1) เครื่องมือและเครื่องจักรได้มีโอกาสพักการทำงาน ในช่วงเวลาที่เครื่องจักรไม่ไต่ทำงาน แขนกวางสามารถที่จะซ่อมแซม และบำรุงรักษาให้เครื่องมือและเครื่องจักรอยู่ในสภาพที่พร้อมที่จะทำงานได้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นการยืดอายุการทำงานของเครื่องมือและเครื่องจักรให้มากขึ้น และขณะเดียวกันจะทำให้ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมลดลง

2) สามารถทำงานได้เสร็จก่อนกำหนด โดยเฉพาะงานที่ต้องทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า กล่าวคือ สามารถกำหนดวันที่ต้องทำงานให้เสร็จไวล่วงหน้าก่อนกำหนดที่จะต้องส่งให้ลูกค้า ซึ่งเป็นประโยชน์ในการควบคุมมิให้อิฉันทักลูกค้า เพราะการกำหนดวันที่ต้องทำงานเสร็จนั้นเป็นการเตือนให้ทราบว่าจะต้องส่งของให้ลูกค้าหลังจากนั้นในไม่ช้า

3) สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของคนงาน มีผลทำให้ต้นทุนค่าแรงงานกอนหน่วยลดลงได้

4) คนงานสามารถใช้เวลาทำงานไปทำธุรกิจส่วนตัว ถ้าสามารถทำงานได้เสร็จก่อนกำหนด หรือคนงานสามารถเพิ่มค่าแรงงานต่อชั่วโมงให้สูงขึ้นได้

- 5) สามารถประหยัดค่าไฟฟ้า ในส่วนที่สามารถทำงานเสร็จก่อนกำหนด โดยเฉพาะ เครื่องมือและเครื่องจักรที่ทองโซไฟฟ้าทำให้เกิดพลังงาน รวมทั้งค่าไฟฟ้าที่ทำให้เกิดแสงสว่าง ถาคงงานสามารถทำงานได้เสร็จก่อนกำหนดมากเท่าไร ก็สามารถประหยัดค่าไฟฟ้าได้มากเท่านั้น
- 6) ง่ายในการที่คนงานจะเข้าใจ คนงานไม่ต้องคำนวณให้เสียเวลา เพราะคนงาน จะได้รับค่าแรงคงที่ เพียงแต่ทำงานเสร็จก่อนก็จะได้อีกกลับบ้านก่อน

จุดอ่อน

- 1) ถ้าบริษัทมีงานมากไม่สามารถทำงานได้ทันตามที่ถูกกำหนด อาจจะต้องเปลี่ยน มาใช้ระบบค่าแรงเหมาจ่ายอื่น เพื่อให้คนงานได้ใช้เวลาทำงานเต็มที่ อาจเกิดความยุ่งยากใน การคำนวณค่าแรงระหว่างบริษัทกับคนงาน และระหว่างคนงานด้วยกัน
- 2) การที่คนงานที่สามารถทำงานได้เสร็จก่อนกำหนดและได้อีกกลับบ้านก่อน อาจทำให้ คนงานที่ยังทำงานไม่เสร็จ เกิดความรู้สึกไม่อยากทำงาน
- 3) การที่คนงานใช้เวลาออกทำงานหรือเวลาหยุดพักกลางวันทำงาน อาจเป็นผล เสียต่อสุขภาพของคนงานเองได้
- 4) คนงานที่ไม่สามารถทำงานได้เสร็จตามกำหนด จะถูกให้ออกจากงานในที่สุด อย่างไรก็ตาม ถ้าจะนำระบบค่าแรงจูงใจแบบเหมาจ่ายมาเปรียบเทียบกับระบบค่า แรงจูงใจประเภทอื่น ๆ อาจสรุปได้ดังนี้

	<u>ค่าแรง</u>	<u>เวลา</u>
1. คิดตามจำนวนหน่วยที่ผลิตได้	ผันแปรตามผลผลิต	คงที่
2. คิดตามเวลา	ผันแปรตามชั่วโมงที่ ประหยัดได้	คงที่
3. คิดตามจำนวนกำไร	ผันแปรตามจำนวนกำไร	คงที่
4. ระบบเหมาจ่ายบ้าน	คงที่	ผันแปรตามประสิทธิภาพ

จะเห็นได้ว่า 3 ประเภทแรก ระยะเวลาทำงานคงที่ ค่าแรงจะผันแปรตามจำนวน
หน่วยที่ผลิตได้ ตามเวลา และตามจำนวนกำไร ส่วนประเภทที่ 4 ระบบเหมาถ้ำบ้าน ค่าแรง
จะคงที่ แต่ระยะเวลาการทำงานจะผันแปรตามประสิทธิภาพ ผลการวิจัยอาจจะยังไม่สมบูรณ์ที่
เดียว น่าจะมีการค้นคว้า ทดลอง และวิจัยเพิ่มเติม ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อวงการธุรกิจ
อุตสาหกรรมแล้ว อาจจะเป็นประโยชน์ทางคานาวิชาการ เกี่ยวกับค่าแรงจูงใจอีกด้วย