

บทบาทของค่าแรงจูงใจที่มีต่อลูกจ้าง

ตามที่ไคก่ดาวไว้ในบทที่ 5 ว่า ลูกจ้าง คือ ผู้ที่นำแรงงานมาลงทุนเพื่อหวังค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทน การนำระบบค่าแรงจูงใจมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรม ย่อมจะมีทั้งผลดีและผลเสียดังต่อไปนี้<sup>1</sup>

ผลดีของค่าแรงจูงใจต่อลูกจ้าง

1. รายได้ของคนงานสามารถเพิ่มขึ้นได้

ระบบค่าแรงจูงใจ เปิดโอกาสให้คนงานมีรายได้ไม่คงที่ คนงานที่ขยันและมีความกระตือรือร้นสามารถทำงานได้มาก รายได้ของเขาก็จะมากขึ้น ไม่เหมือนระบบค่าแรงรายวัน คนงานทำงานได้มากหรือน้อยก็ได้รับค่าแรงคงที่

2. เกิดความยุติธรรมระหว่างคนงานด้วยกัน

รายได้ของคนงานขึ้นอยู่กับผลงาน คนงานที่ทำงานมากจะได้รับค่าแรงสูง คนงานที่ทำงานน้อยจะได้รับค่าแรงต่ำ คนงานจะไม่เกิดความน้อยเนื้อต่ำใจ และจะไม่เกิดเหตุการณ์ "คนที่ทำงานน้อยได้ค่าแรงมาก คนที่ทำงานมากได้ค่าแรงน้อย" เพราะมีผลงานเป็นเครื่องวัด และกำหนดค่าแรงของคนงานแต่ละคน ความยุติธรรมย่อมจะเกิดขึ้น

ผลเสียของค่าแรงจูงใจต่อลูกจ้าง

1. คนงานต้องทำงานเร็วขึ้น อาจเจ็บป่วยได้

เพื่อให้ได้ปริมาณผลผลิตสูง จึงจะได้รับค่าแรงสูง คนงานต้องทำงานให้เร็วขึ้น จะมีผลกระทบกระเทือนต่อสุขภาพของคนงานมากขึ้น เพราะคนงานมีความรู้สึกหากทำงานช้าเขาจะได้รับค่าแรงต่ำ และอาจถูกออกจากงาน จากผลการวิจัยคนงาน 1,624 คน ซึ่งทำงานโดยได้รับค่าแรงจูงใจเป็นระยะเวลา 3 ปี ผลปรากฏออกมาว่าปริมาณผลผลิตได้สูงขึ้นจริง

<sup>1</sup> เสนาะ ตีเยาว์, เรื่องเดิม, หน้า 300-302

แต่มีการบันทึก การร้องทุกข์ และคนงานเจ็บป่วยมากกว่าเดิม เช่น เกิดความกังวล อาการตึงเครียด โรคขอบวม โรคหืด ปวดหลัง โรคกระเพาะ โรคผิวหนัง เป็นไข้ ปวดหัว และอื่น ๆ มากขึ้น

2. คนงานจะถูกลดค่าแรง ถ้าทำได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ระบบนี้คนงานจะต้องทำงานได้สูงตามมาตรฐาน จึงจะได้รับค่าแรงสูงขึ้น ถ้าคนงานทำได้ต่ำกว่ามาตรฐาน เขาจะถูกลดค่าแรงลงจากเดิม การที่คนงานทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน อาจมีสาเหตุมาจากยังไม่มีความรู้ความชำนาญเลย หรือ ทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องรีบปรับปรุงตนเอง

3. คนงานที่เริ่มทำงานใหม่ หรือ คนงานพิการอาจไม่ได้เข้าทำงาน รายได้ของคนงานที่เริ่มทำงานใหม่ ๆ หรือ คนงานพิการ ซึ่งทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน อาจไม่ได้เข้าทำงานต่อไป หรือถูกออกจากการงานเพราะทำให้ผลงานของส่วนรวมตกลง หรือถ้าได้ทำงานก็ได้รับค่าแรงไม่พอกับค่าครองชีพของตน

### ผลการวิจัย

จากการสอบถามคนงานโรงงานที่ 1, 2, 3, 4, และ 8 ซึ่งมีการใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จำนวนคนงาน 100 คน ให้ความเห็นว่า ชอบระบบค่าแรงจูงใจมีจำนวน 71 คน ไม่ชอบระบบค่าแรงจูงใจมีจำนวน 9 คน และไม่ตอบมีจำนวน 20 คน ผลปรากฏตามตาราง 6-12

จากจำนวนคนงานที่ชอบระบบค่าแรงจูงใจ ชอบเพราะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นมีจำนวน 42 คน ชอบเพราะมีกำลังใจและรู้สึกอยากทำงานมีจำนวน 19 คน และชอบเพราะรู้สึกอิสระคือ อยากรทำงานเมื่อไรก็มาทำได้ มาทำงานสายเล็กน้อยก็ไม่มีใครว่า เพราะรายได้ขึ้นอยู่กับผลงานของตนเอง มีจำนวน 10 คน

ส่วนคนงานที่ไม่ชอบระบบค่าแรงจูงใจ เพราะรู้สึกเหนื่อยเมื่อต้องทำงานมากจึงจะได้รับการค่าแรงสูง มีจำนวน 1 คน เหตุผลที่ไม่ชอบเพราะบางครั้งจำเป็นต้องขาดงานหรืออาจจะไม่ได้รับการค่าแรง มีจำนวน 5 คน และที่เหลือ 3 คน ไม่ชอบเพราะค่าแรงมีจุนขึ้นสูงอยู่แล้ว ไม่ต้องการให้ใช้ระบบค่าแรงจูงใจเพราะตนเองจะต้องทำงานมากขึ้น

## ตาราง 6-12

## ท่าทีของพนักงานต่อระบบค่าแรงจูงใจ

	จำนวนพนักงาน
<p>ชอบค่าแรงจูงใจ เพราะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ใ้ได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้น 42</li> <li>- มีกำลังใจและรู้สึกอยากทำงาน 19</li> <li>- มีความรู้สึกเป็นอิสระ 10</li> </ul>	
รวม	71
<p>ไม่ชอบค่าแรงจูงใจ เพราะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รู้สึกเหนื่อย 1</li> <li>- บางครั้งจำเป็นต้องขาดงาน 5</li> <li>- ค่าแรงปัจจุบันสูงอยู่แล้ว 3</li> </ul>	
รวม	9
ไม่ตอบ	20
รวมทั้งสิ้น	100

ทางด้านความยุติธรรมระหว่างตนเองกับบริษัท และเพื่อนร่วมงานผลจากการวิจัย  
ปรากฏตามตาราง 6-13

ตาราง 6-13

ความยุติธรรมระหว่างตนเองกับบริษัทและเพื่อนร่วมงาน

	บริษัท	เพื่อนร่วมงาน
ยุติธรรม	101	119
ไม่ยุติธรรม	48	21
ไม่ตอบ	51	60
รวม	200	200

หมายเหตุ โรงงานที่ 5 ไม่อนุญาตให้สัมภาษณ์ใน 2 ทวีซันนี้ ซึ่งมีจำนวนคนงาน  
50 คน

จากจำนวนคนงานที่ตอบคำถาม 149 คน มีจำนวน 101 คน ที่เห็นว่าบริษัทให้ความ  
ยุติธรรมดีแล้ว แต่อีกจำนวน 48 คน ยังเห็นว่าบริษัทยังไม่ให้ความยุติธรรมด้วยเหตุผลดังนี้

- 1) บริษัทควรหยุดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้จุดหนึ่ง มิใช่ที่จะเพิ่มมาตรฐาน  
ให้สูงขึ้น เมื่อคนงานสามารถทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน
- 2) บริษัทควรกำหนดอัตราค่าแรงให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน
- 3) การจัดเกรดไม่ควรกำหนดโควตา ควรจะดูที่ผลงานมากกว่า เพราะถ้า  
เติมโควตาแล้วทำให้คนงานอื่นไม่มีกำลังใจที่จะทำงานให้มีผลงานดี ถึงจะทำดีก็ไม่มีโอกาสได้  
เลื่อนชั้นไปอยู่ในเกรดสูง (เกรดเป็นตัวกำหนดอัตราค่าแรง)

4) บริษัทไม่ควรบังคับให้มีการทำงานล่วงเวลา เพราะแต่ละคนมีระดับตัว  
ของทำหลังเลิกงาน

และจากจำนวนคนงานที่ตอบคำถาม 140 คน ที่เห็นว่าได้รับความยุติธรรมใน  
ระหว่างเพื่อนร่วมงานมีจำนวน 119 คน และอีก 21 คน เห็นว่ายังไม่ได้รับความยุติธรรม  
ควยเหตุผลดังนี้

1) คนงานที่ทำงานมาก และทำงานน้อยได้รับค่าแรงเท่ากัน เพราะยังใช้ระบบ  
ค่าแรงรายวันอยู่ เป็นการไม่ยุติธรรม ควรจ่ายค่าแรงให้เหมาะสมกับงานที่ทำเพื่อให้เกิดความ  
ยุติธรรมเท่าเทียมกัน

2) ควรพิจารณาจ่ายค่าแรงตามผลงานมากกว่าพิจารณาจ่ายตามอัตราค่าแรง  
(คนที่เข้าทำงานก่อนยอมได้รับค่าแรงในอัตราสูงกว่า)

3) คนงานที่ใกล้ชิดหัวหน้างาน หรือคอยเอาใจหัวหน้างาน จะได้รับเลื่อนขั้น  
ไปอยู่ในเกรดสูง

หัวหน้างานเป็นผู้ใกล้ชิดคนงาน จะต้องให้ความยุติธรรมแก่คนงานในความรับ  
นิชชอบทุกคน ผลจากการวิจัยสรุปได้ตามตาราง 6-14

จากการสัมภาษณ์คนงาน 200 คน ได้รับคำตอบเพียง 138 คน ผู้ให้คำตอบว่า  
หัวหน้างานให้ความยุติธรรมดี มีจำนวน 118 คน โดยคนงานมีความรู้สึกว่าหัวหน้างานรัก  
ลูกน้องเท่ากันหมดมีจำนวนถึง 111 คน และยุติธรรมในด้านจ่ายค่าแรงตามผลงานมีจำนวน  
6 คน และอีก 1 คน มีความรู้สึกหัวหน้างานปกติแล้วให้ความยุติธรรมดี แต่มีบางครั้งและ  
นาน ๆ ครั้งหัวหน้าใจอารมดทำให้รู้สึกหัวหน้างานไม่ให้ความยุติธรรม

แต่ก็มีคนงาน 20 คน จาก 138 คน ที่มีความรู้สึกหัวหน้างานเลือกที่รักมักที่ชัง คน  
ที่ทำงานน้อยได้ค่าแรงเท่าคนที่ทำงานมาก มีจำนวน 11 คน คนงานที่มีความรู้สึกหัวหน้างาน  
เล่นพรรคเล่นพวกมีจำนวน 4 คน และที่หัวหน้างานไม่ชอบจะถูกกดดันแกลงมีจำนวน 5 คน

ดังนั้นพอจะสรุปได้ว่า การที่หัวหน้างานไม่ให้ความยุติธรรมแก่คนงานเท่าเทียมกัน  
คนงานจะเกิดความรู้สึกหัวหน้างานเลือกที่รักมักที่ชัง จะทำให้ภาพพจน์ของหัวหน้างานเสีย  
และจะไม่ได้รับความร่วมมือจากคนงานอย่างพร้อมเพรียงกัน ระบบค่าแรงจึงจะไม่ได้รับผลเต็มที่

## ตาราง 6-14

ท่าทีของหัวหน้างานในทัศนะของพนักงาน

	จำนวนพนักงาน
<p>เลือกที่รักมักที่ชัง เพราะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คนทำงานน้อยได้ค่าแรงเท่าคนทำงานมาก</li> <li>- เล่นพรรคเล่นพวก</li> <li>- หัวหน้างานไม่ชอบจะถูกแกล้ง</li> </ul>	<p>11</p> <p>4</p> <p>5</p>
รวม	20
<p>ให้ความยุติธรรมดี เพราะ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- คนทำงานมากได้รับค่าแรงมาก</li> <li>- รักลูกน้องเท่ากันหมด</li> <li>- นาน ๆ ครั้งขึ้นอยู่กับอารมณ์</li> </ul>	<p>6</p> <p>111</p> <p>1</p>
รวม	118
ไม่ตอบ	62
รวมทั้งสิ้น	200

หมายเหตุ

โรงงานที่ 5 ไม่อนุญาตให้สัมภาษณ์ในหัวข้อนี้ ซึ่งมีจำนวนพนักงาน 50 คน

คนงานในโรงงานมีใช้ว่าทุกคนจะมีโอกาสได้รับค่าแรงจูงใจ มีคนงานบางคน หรือบางหน่วยงานไม่มีโอกาสได้รับค่าแรงจูงใจ เนื่องมาจากประเภทของงาน เช่น งานธุรการ งานแบกหาม และงานผลิตอื่น ๆ ที่ไม่สามารถนับจำนวน ชั่ง หรือวัดได้ เป็นต้น จากการสอบถามความรู้สึกของคนงานในโรงงานที่ใช้ระบบค่าแรงจูงใจ ซึ่งมีทั้งผู้ที่ได้รับค่าแรงจูงใจ และผู้ที่ไม่ได้รับค่าแรงจูงใจ ผลปรากฏตามตาราง 6-15

ตาราง 6-15  
ท่าทีของคนงานที่ไม่ได้รับค่าแรงจูงใจ

	จำนวนคน
ถูกกระทบกระเทือน	19
ไม่ถูกกระทบกระเทือน	81
ไม่ตอบ	100
รวม	200

หมายเหตุ โรงงานที่ 5, 6 และ 7 ไม่มีการใช้ระบบค่าแรงจูงใจ  
มีคนงานจำนวน 100 คน

จากการสอบถามคนงานโรงงานที่ 1, 2, 3, 4 และ 8 ซึ่งมีการใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จำนวนคนงาน 100 คน ให้ความเห็นว่าระบบค่าแรงจูงใจจะกระทบกระเทือนต่อผู้ที่ไม่ได้รับค่าแรงจูงใจ มีจำนวน 19 คน โดยให้เหตุผลเพียงคำตอบเดียวว่า ต้องการทำงานในหน่วยงานที่มีค่าแรงจูงใจ เพื่อตนเองจะได้มีรายได้เพิ่ม

ส่วนผู้ที่มีความเห็นว่า ไม่กระทบกระเทือนต่อผู้ที่ไม่ได้รับค่าแรงจูงใจมีถึง 81 คน โดยให้เหตุผลพอสรุปได้ดังนี้

- 1) ประเภทของงานไม่เหมือนกัน จะเปรียบเทียบกันไม่ได้
- 2) มีความถนัดกันคนละด้าน แต่ละคนก็พอใจในงานของตน
- 3) บริษัทที่ระเบียบหรือกฎที่ต้องปฏิบัติตาม

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ฝ่ายจัดการไม่ควรละเลย คือ การคำนวณค่าแรงจ่ายให้แก่คนงาน ถ้ามีการผิดพลาดในคำนวณค่าแรงจริงจะทำให้ค่าจ้างของบริษัทสูงโดยใช่เหตุและคนงานอาจจะไม่บอก แต่หาผิดพลาดในคำนวณจ่ายต่ำกว่าค่าแรงจริง คนงานจะคัดค้านทันที ทำให้คนงานอื่น ๆ เกิดความไม่แน่ใจว่า บริษัทมีเจตนาเอาเปรียบพวกเขาหรือไม่ ผลจากการวิจัยสรุปได้ตามตาราง 6-16

ตาราง 6-16

## ความผิดพลาดในการคำนวณค่าแรง

	จำนวนคนงาน
ไม่เคยผิดพลาด	127
มีผิดพลาดนาน ๆ ครั้ง	61
ผิดพลาดบ่อย	10
ไม่ตอบ	2
รวม	200

จากจำนวนคนงาน 200 คน ปรากฏว่าไม่เคยพบการคำนวณค่าแรงผิดพลาด 127 คน ผิดพลาดนาน ๆ ครั้ง มีจำนวน 61 คน และผิดพลาดบ่อยมีจำนวน 10 คน ที่เหลือ 2 คน ไม่ตอบ สำหรับคนงานที่พบการคำนวณค่าแรงผิดพลาดนาน ๆ ครั้ง และผิดพลาดบ่อยจะได้รับคำตอบดังนี้



1)	รายงานหัวหน้างาน	22	คน
2)	ทอวาคนจ่ายค่าแรง	22	คน
3)	เก็บความไม่พอใจไว้คนเดียว	1	คน
4)	เฉย ๆ	5	คน
5)	สอบถามสาเหตุจากผู้คำนวณ	20	คน
6)	ไม่กล้าคัดค้าน	<u>1</u>	คน
	รวม	71	คน
		<u><u>      </u></u>	

ถ้าคนงานรายงานหัวหน้างานหรือสอบถามสาเหตุจากผู้คำนวณ เรื่องก็จะตกลงกันได้  
ด้วยดี ถ้าคนงานเก็บความไม่พอใจไว้คนเดียว หรือเฉย ๆ หรือไม่กล้าคัดค้าน คนงานก็จะ  
เสียเปรียบและอาจเข้าใจข้อเท็จจริงที่ผิด ๆ แต่ถ้าคนงานทอวาคนจ่ายค่าแรง เรื่องอาจจะ  
กลายจากเรื่องเล็กเป็นเรื่องใหญ่ และอาจเกิดความบาดหมางใจกันระหว่างคนงานกับ  
ผู้จ่ายค่าแรงตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้อง

นั่น จึงอาจกล่าวได้ว่า ค่าแรงจูงใจมีบทบาทสำคัญต่อคนงาน ถ้าใช้ใหญ่และเหมาะ  
สมจะเป็นประโยชน์ต่อคนงานและบริษัท ถ้าใช้ไม่ถูกและไม่เหมาะสมจะเกิดโทษต่อคนงานและ  
บริษัท ฝ่ายจัดการควรจะทำให้ความสนใจ และสอดคล้องท่าทีของคนงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะเกี่ยว  
กันจะคงคุณภาพพฤติกรรมของหัวหน้างานว่าปฏิบัติตามระเบียบ และให้ความยุติธรรมแก่คนงานอย่าง  
เท่าเทียมกันหรือไม่ ตลอดจนสิ่งที่เกี่ยวข้อง เช่น การคำนวณค่าแรงจ่ายให้แก่คนงาน เป็นต้น  
ถ้ากระทำได้อย่างสมบูรณ์การให้ระบบค่าแรงจูงใจจะประสบความสำเร็จ เพราะคนงานส่วน  
ใหญ่พร้อมที่จะปฏิบัติตามระบบนี้อยู่แล้ว และผลประโยชน์ก็จะได้รับกันทุก ๆ ฝ่าย