

บทที่ 8

การจ่ายค่าจ้างเพื่อจูงใจในการทำงาน (Wages Incentive Plans)

ลักษณะเด่นชัดของการจ่ายค่าจ้างเพื่อจูงใจในการทำงานคือ ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผลผลิต หรือประสิทธิภาพในการทำงาน กับจำนวนเงินทั้งหมดที่พนักงานได้รับเป็นค่าจ้าง นโยบายค่าจ้างลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะใช้กับพนักงานในโรงงาน

วิธีการกำหนดค่าจ้างเพื่อจูงใจ

แนวความคิดของการกระตุ้นหรือการจูงใจ

ค่าจ้างจูงใจนี้กำหนดขึ้นมาเพื่อกระตุ้นให้พนักงานพยายามทำงานให้มากที่สุด ค่าจ้างส่วนนี้จะตอบแทนให้พนักงานสำหรับการทำงาน ที่ทำได้นอกเหนือจากงานขั้นพื้นฐาน หรืองานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน

แนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังการกำหนดค่าตอบแทนเช่นนี้ก็คือ ความเชื่อว่าคนเรามีความสามารถแตกต่างกันในทุกด้าน เช่น ความแข็งแรง ความสามารถ ความขยันในการทำงาน เนื่องจากความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าคนงานจะมีความรู้เท่าเทียมกันในการทำงานหนึ่ง ๆ แต่ก็สามารถทำงานได้ช้า หรือเร็วแตกต่างกัน ดังนั้น แนวคิดของการจ่ายเงินนี้ก็ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ถ้าบริษัทจ่ายเงินเพิ่มให้คนงานในงานที่เขาทำเพิ่มขึ้น ผลก็คือ คนงานจะทำงานจนสุดความสามารถของเขา

นโยบายการกระตุ้นนี้ก็มุ่งหวังที่จะสนับสนุนให้คนงานทำงานเหนือ เกณฑ์ขั้นต่ำของงานที่วางไว้ โดยสร้างให้มีความสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่าง จำนวนหน่วย (ชิ้น) ของงาน กับเงินค่าตอบแทน ดังนั้นนโยบายการจูงใจคนงานจึงมักจะนำมาใช้กับงานการผลิตที่สามารถนับจำนวนหน่วยได้ภายในช่วงเวลาที่กำหนด

นโยบายการจ่ายเงินรางวัลจะประสบผลสำเร็จมากขึ้นเพียงใดขึ้นอยู่กับหลัก-

เกณฑ์ดังต่อไปนี้

๑. การกำหนดมาตรฐานของงาน หรือ เกณฑ์ขั้นต่ำของงานจะต้องเป็นระดับที่เหมาะสม และที่เป็นที่ยอมรับของคนงาน
๒. ผลผลิตจะต้องสามารถนับได้เป็นหน่วย
๓. ผลผลิตจะต้องเกิดจากความสามารถหรือการทำงานของคนงานเป็นสำคัญ หากจำนวนหน่วยผลิตขึ้นอยู่กับเครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่แล้ว การใช้นโยบายการจ่ายเงินเพื่อกระตุ้นให้คนงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร
๔. ระยะเวลาการทำงานจนครบกระบวนการ (Full Operation) จะต้องสั้นพอที่คนงานจะได้สามารถเห็นผลงานออกมาเป็นหน่วยได้ เพื่อจะได้มีแรงจูงใจทำงานต่อไป
๕. ช่วงเวลาที่ใช้ในการผลิตตั้งแต่ต้นจนสำเร็จบริบูรณ์จนสามารถวัดได้ว่า ผลิตสำเร็จกี่หน่วย ควรเป็นช่วงเวลาที่เหมาะสมกับ Period ในการกำหนดค่าแรงตอบแทนคนงานด้วย เช่นทำเสร็จภายใน ๑ สัปดาห์ ๑๕ วัน หรือ ๑ เดือน เพื่อสะดวกในการวัดผลและคิดค่าตอบแทน
๖. วิธีที่ใช้ในการคำนวณคิดค่าแรงต้องเป็นวิธีที่สะดวก และคนงานสามารถเข้าใจวิธีการคำนวณได้ เพื่อประโยชน์แก่ตัวคนงานจะได้ควบคุมผลการดำเนินงานของตน และสามารถควบคุมค่าแรงงานตามที่ตนต้องการได้
๗. ต้องเป็นวิธีที่คนงานยอมรับ เพื่อความร่วมมือของทั้ง ๒ ฝ่าย

รูปแบบของวิธีการจ่ายค่าจ้างงาน

วิธีการจ่ายค่าแรง เพื่อกระตุ้นคนงานนี้ โดยทั่วไปจะยึดหลักจ่ายตามผลงานหรือผลผลิต แต่บางวิธีก็พยายามจะให้หลักประกันความมั่นคงในรายได้ค่าจ้าง หรือ ค่าจ้างขั้นต่ำที่คนงานควรได้รับผลมอยู่กับหลักการจูงใจ ภายใต้วิธี คิดค่าแรงหนึ่ง ๆ ด้วย ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจลึกซึ้งถึงวิธีการคิดค่าแรงแต่ละวิธี จึงควรจะเข้าใจหลักการคิดค่าแรงตามเกณฑ์พื้นฐาน คือ ตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน (Time Rate) กับคิดค่าแรงตามจำนวนชิ้นที่ผลิตได้ (Piece work Rate) เสียก่อน

การจ่ายค่าแรงตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน (Time Rate)

การจ่ายค่าจ้างโดยกำหนดอัตราค่าจ้างตามเวลาจริงที่ใช้ในการทำงานอาจเป็นต่อชั่วโมง ต่อวัน ต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือน แล้วแต่ความเหมาะสม ดังนั้น ค่าจ้างจะเท่ากับ อัตราต่อเวลา ชั่วโมงจริงในการทำงาน

การจ่ายตามเวลามีผลต่อองค์การคือ

๑. คิดค่าจ้างได้สะดวก ไม่ต้องคอยแยกแยะว่าผลงานที่ผลิตได้เป็นของใคร จำนวนเท่าไร
๒. เหมาะกับงานหรือผลผลิตที่ไม่สามารถแยกแยะเป็นชิ้นได้
๓. เหมาะกับงานที่ต้องการควบคุมคุณภาพในการผลิต เป็นสิ่งสำคัญ
๔. ลูกจ้างได้รับค่าจ้างที่แน่นอนไม่ต้องผันแปรไปตามความสามารถ

ผลเสียคือ

๑. วิธีนี้ไม่จูงใจให้ลูกจ้างกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้ปริมาณมาก ๆ
๒. วิธีนี้ไม่เป็นธรรมระหว่างคนงานที่มีความสามารถสูงกับคนงานที่มีความสามารถต่ำ จะได้ผลตอบแทนเท่ากันในเวลาเท่ากัน ทั้งที่ความสามารถในการผลิต

ต่างกัน

๓. ต้องคอยควบคุมคนงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้คนงานทำงานเต็มที่ในเวลาที่กำหนด

Pieceworkrate

เป็นการจ่ายตามจำนวนผลงานที่ผลิตได้จริง ๆ ดังนั้น ค่าจ้างจะเท่ากับอัตราต่อหน่วย
จำนวนหน่วยผลผลิตที่ทำได้

การจ่ายค่าจ้างตามผลงานมีข้อดีดังนี้

๑. เป็นการจ่ายอย่างยุติธรรมตามความสามารถของคนงาน ใครทำได้มากก็ได้ค่าตอบแทนมาก ใครทำได้น้อยก็ได้ค่าตอบแทนน้อย
๒. ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น เป็นการประหยัด Fixed Cost ซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง
๓. คนงานพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานส่วนตัว และช่วยให้เกิดแนวความคิด หรือกรรมวิธีในการผลิตแบบใหม่ ๆ
๔. เหมาะกับการผลิตสินค้าที่เน้นด้านปริมาณการผลิตเป็นสิ่งสำคัญ
๕. สามารถวางแผนกำหนด Labour Cost ได้ล่วงหน้า หากทราบว่าในอนาคตจะผลิตสินค้าที่หน่วยก็ทราบได้ว่าจะเสียต้นทุนแรงงานเท่าใด

ผลเสียของวิธีนี้

๑. เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพของสินค้า คนงานต้องการค่าแรงมากโดยเร่งการผลิต อาจทำให้เสื่อมความระมัดระวังในด้านคุณภาพสินค้า
๒. กรณีที่งานแต่ละหน่วยต้องใช้แรงงานจากหลายฝ่าย ประกอบกันจึงจะเสร็จสมบูรณ์ ท้ายากต่อการจัดสรรว่าผลตอบแทนต่อหน่วยนี้ควรเป็นค่าแรงงานของแผนกใดเท่าใด

- ค. ความแตกต่างในรายได้ของคนงานที่มีความสามารถต่างกันทำให้เกิดความไม่พอใจ น้อยเมื่อค่าใจในความเหลื่อมล้ำนั้น ท้ายสุดจะหนีอยู่ในองค์การไม่ได้ ทำให้การหมุนเวียนเข้าออกของคนงานสูง มีผลให้ยากในการวางแผนด้านกำลังคนและบริหารงาน

จะเห็นว่าลักษณะการจ่ายแบบคิดตามรายชิ้นที่ผลิต จะเป็นลักษณะของการจ่ายค่าจ้างที่จริงใจอย่างแท้จริง นอกจากวิธี Piece work rate แล้ว ยังมีวิธีจ่ายค่าจ้างที่มีหลักจริงใจผสมอยู่อีกหลายวิธี วิธีที่นิยมใช้มาก โดยเฉพาะในงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น

- วิธี Straight Piece Work Plan
- วิธี Taylor differential piece rate plan
- วิธี The Halsey gain-share plan
- วิธี The Standard hour plan
- วิธี Point incentive systems และ
- วิธี Group incentive system

วิธี Straight Piecework Plan

เป็นวิธีที่กำหนด time rate ไว้เป็นอัตราค่าจ้างขั้นต่ำ (Minimum Wage) ไว้เป็นหลักประกันกับคนงานทุกคน คนงานที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน จะได้รับอัตราค่าจ้างตาม time rate ดังนั้น ถ้าคนงานใช้เวลาการทำงานเท่ากัน หากผลงานไม่เกินมาตรฐานที่กำหนด ไม่ว่าจะผลิตงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อยต่างกันเพียงใด ก็จะได้รับค่าจ้างเท่ากัน ส่วนคนงานที่ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด จะได้รับค่าจ้างตอบแทนตามจำนวนชิ้นที่ผลิตได้ (คิดแบบ Piecework rate) โดยอัตราค่าแรงต่อหน่วยที่กำหนดขึ้นจะคิดจากงานมาตรฐานที่กำหนด

ตัวอย่าง การทำงานชิ้นหนึ่ง กำหนดมาตรฐานของจำนวนผลิตไว้ว่า ต้องผลิตได้ ๑๐ ชิ้น/วัน อัตราค่าจ้างรายวัน = ๗๐ บาท/วัน

- ดังนั้น ถ้า นาย ก. ผลิตสินค้าได้ ๘ ชิ้น/วัน นาย ก. จะได้อัตราค่าจ้างเท่ากับ ๗๐ บาท
- ถ้า นาย ก. ผลิตสินค้าได้ ๑๐ ชิ้น ก็จะได้ค่าจ้าง ๗๐ บาท
- ถ้า นาย ก. ผลิตสินค้าได้ ๑๒ ชิ้น นาย ก. จะได้อัตราค่าจ้าง = ๘๔ บาท

วิธีคำนวณ

$$(๑๒ \text{ ชิ้น}) \times \text{อัตราต่อชิ้น} = ๑๒ \times \left(\frac{๗๐ \text{ บาท}}{๑๐ \text{ ชิ้น}} \right)$$

$$๑๒ \times ๗ = ๘๔ \text{ บาท}$$

วิธี Taylor differential piece - rate plan

นโยบายจุดใจนี้เป็นแนวความคิดของ Frederick W. Taylor ซึ่งมีหลักที่จะปูนบำเหน็จกับคนขยันที่ทำงานได้มาก และลงโทษคนงานที่ทำงานได้น้อย วิธีนี้อัตราค่าจ้างจะถูกกำหนดเป็น ๒ อัตราคือ ผู้ที่ทำงานได้เท่ากับมาตรฐาน หรือเกินกว่ามาตรฐานขึ้นไป จะได้รับอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในอัตราหนึ่ง ซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่า สำหรับผู้ที่ทำงานได้ไม่ถึงมาตรฐาน จะได้รับอัตราค่าจ้างต่อหน่วยในอีกอัตราหนึ่ง ซึ่งเป็นอัตราที่ต่ำกว่า วิธีนี้จะกระตุ้นให้คนงานพยายามทำงานให้ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้

ตัวอย่าง มาตรฐานกำหนดว่า ต้องผลิตสินค้าให้ได้ ๗ ชิ้น/วัน อัตราค่าจ้าง (ถ้าทำงานได้บรรลุหรือสูงกว่ามาตรฐาน) ๑๐ บาท/ชิ้น และถ้าทำงานได้ไม่ถึงมาตรฐาน จะได้อัตราค่าจ้าง ๘ บาท/ชิ้น

ถ้าในวันนั้น	นาย ก. ผลิตได้	๗ ชิ้น	จะได้ค่าจ้าง	๗๐ บาท
	และ นาย ข. ผลิตได้	๖ ชิ้น	จะได้ค่าจ้าง	๔๘ บาท
	ค่าจ้างที่ได้รับแตกต่างกัน			๒๒ บาท

จะเห็นว่า นาย ก. และนาย ข. ทำงานต่างกันเพียงขั้นเดียว แต่ได้รับค่าจ้างต่างกันถึง ๑๖ บาท ดังนั้น วิธีนี้จะช่วยให้คนงานพยายามทำงานให้บรรลุมาตรฐานจนสุดความสามารถ วิธีนี้จะใช้ได้ผลดีหากมาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่สูงเกินไป จนกระทั่งคนงานเกิดความท้อแท้ที่จะผลิตรายได้

วิธี Halsey gain - share plan

วิธีนี้จะกำหนดเวลามาตรฐานสำหรับงานจำนวนหนึ่งคนงานจะได้ค่าแรงตามปกติ (Base rate) ถ้าทำงานนั้นสำเร็จ ภายในเวลาที่กำหนด แต่ถ้าทำเสร็จก่อนเวลาที่กำหนด จะได้รับ Bonus คิดตามเวลาที่ประหยัดได้ (ได้ในจำนวน ๕๐ % ของอัตราปกติ) เช่น Base rate คือ ๒ บาท ต่อชั่วโมง ตามมาตรฐานคนงานต้องทำงานได้เสร็จจำนวนหนึ่งในเวลา ๑๒ ชั่วโมง หาก นาย ก. ทำงานนี้เสร็จภายในเวลาเพียง ๘ ชั่วโมง เขาจะได้ค่าแรงทั้งสิ้นดังนี้

$$\begin{aligned} & \text{(Base rate) } + \left[\begin{array}{l} \text{Bonus 50 \% คิด} \\ \text{ตามเวลาที่ประหยัดได้} \end{array} \right] \\ & \left[8 \times 2 \right] + \left[(12 - 8) \times 2 \times \frac{1}{2} \right] = 20 \text{ บาท} \end{aligned}$$

วิธี Standard hour plan

วิธีการนี้ก็คล้าย ๆ กับ Halsey gain - share plan ยกเว้นคนงานจะได้รับโบนัสเพิ่มถ้าเขาสามารถทำงานได้เพิ่มขึ้น ดังนั้น ถ้าเขาผลิตเพิ่มขึ้นจากมาตรฐาน ๑๐ % เขาก็จะได้รับเงินค่าจ้างเพิ่มขึ้น ๑๐ %

7% Point incentive System

วิธีนี้ จะกำหนดระยะเวลาไว้เป็นมาตรฐานสำหรับแต่ละงาน ซึ่งระยะเวลาที่กำหนดนี้ จะรวมถึงระยะเวลาที่คนงานพักผ่อนด้วย แรงจูงใจจึงอยู่ที่ว่า คนงานจะต้องทำงานให้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนด

7% Group incentive systems

เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการจ่ายค่าแรงที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถดัดแปลงไปติดกับการทำงานเป็นทีม (Team work) ได้ โดยพิจารณาผลผลิตทั้งหมดทั้งกรุป ทุกคนจะได้ Base rate ตามอัตราค่าแรงของแต่ละคน ส่วนที่เป็น Bonus นำมาเฉลี่ยให้กับทุกคนตามสัดส่วนที่กำหนด โดยอาจจะแบ่งให้เท่า ๆ กันทุกคน หรือแบ่งให้แตกต่างกันตามอัตราความแตกต่างของ Base rate ของแต่ละคน

วิธีการกำหนดมาตรฐานของงาน

มาตรฐานของงานที่กำหนดขึ้นมา เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวัดประสิทธิภาพของการทำงาน นับว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุด ความสำเร็จในการจ่ายเงินเพื่อจูงใจนั้นจะขึ้นอยู่กับความถูกต้องของมาตรฐานที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

วิธีการกำหนดมาตรฐานของงานสามารถแยกออกได้เป็น ๓ วิธีคือ

๑. เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด วิธีนี้มาตรฐานจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของงานในอดีต โดยการศึกษาถึงสถิติการผลิตในอดีต เพื่อที่จะเอามากำหนดอนาคต

๒. วิธีนี้มาตรฐานจะถูกกำหนดขึ้นโดยผู้ชำนาญงานทางด้าน Industrial Engineer วิศวกรเหล่านี้จะศึกษาดูการทำงานของคนงานดูระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต และดูประสิทธิภาพของคนงานมาประกอบกันในการกำหนดมาตรฐาน ซึ่งความถูกต้องของมาตรฐานนี้จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์ (estimate) ประสิทธิภาพของคนงาน

๓. วิธีสุดท้ายในการกำหนดมาตรฐานของงาน คือการกำหนดคุณค่าของเวลาการทำงาน กล่าวคือ ประสิทธิภาพของคนงานจะขึ้นอยู่กับพื้นฐานของเวลาที่ใช้ในการทำงานนั้น ๆ จนสำเร็จว่าใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด ดังนั้นการกำหนดเวลาที่เป็นมาตรฐานในการทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ จะต้องอาศัยการศึกษาถึงการผลผลิตในสถานะการณ์แวดล้อมต่าง ๆ เป็นเวลานาน จึงจะสามารถกำหนดเวลาที่เหมาะสมสำหรับงานนั้นได้

ส่วนประกอบที่จะทำให้แผนการจ่ายค่าจ้างเพื่อจูงใจใจใช้ได้ดี

วิธีการจ่ายเงินเพื่อจูงใจใจได้มีการใช้มานานแล้ว วิธีการต่าง ๆ ได้พัฒนาและทดลองมาแล้วอย่างละเอียด ข้อมูลจากตัวอย่างที่เกิดขึ้นในอดีต และจากประสบการณ์พอจะสรุปได้ว่า ข้อบังคับ (Requirements) ที่เป็นหัวใจของความสำเร็จของนโยบายการจ่ายค่าจ้างเพื่อจูงใจใจ คือ

๑. วิธีการจ่ายต้องมีเทคนิคที่ดี
๒. มาตรฐานที่กำหนดต้องมีความแน่นอนและเป็นหลักประกันให้คนงานได้
๓. รายได้จูงใจที่สมเหตุสมผลจะต้องคงไว้
๔. วิธีการทำงานขั้นพื้นฐานจะต้องกำหนดเอาไว้ให้คนงานได้ทราบ
๕. จะต้องรักษาไว้ซึ่งความเสมอภาคในการจ่ายเงิน
๖. วิธีการคิดค่าแรงรวมทั้งมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้จะต้องปรับปรุงให้ทันสมัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น วัสดุดิบ เครื่องจักร เครื่องไม้เครื่องมือที่ต้องใช้ประกอบในการทำงาน
๗. นโยบายการจ่ายเงินเพื่อการจูงใจใจต้องมีผลให้การผลผลิตสูงขึ้นในระยะยาว เพื่อนำมาสู่ความเจริญเติบโตและความสำเร็จของกิจการ

๑. วิธีการจ่ายต้องมีเทคนิคดี

นโยบายการจ่ายค่าจ้างจริงใจนี้ จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีหลักการ หรือมีเทคนิคที่ดีคือ

- ๑.๑ จะต้องมีการและเหตุผลที่ดีในการกำหนดมาตรฐานของงาน มิฉะนั้นแล้วจะไม่สามารถตัดสินได้ว่า งานที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการที่คนงานเพิ่มประสิทธิภาพและแรงงานในการทำงานหรือไม่
- ๑.๒ คนงานจะต้องเข้าใจถึงวิธีการคิดค่าแรง คนงานจะต้องรู้ว่าในแต่ละวันหรือแต่ละชั่วโมงเขาผลิตได้เท่าใด และจะได้รับเงินเป็นแรงจูงใจเท่าใด
- ๑.๓ สูตรของการคิดค่าแรงจูงใจควรมีความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างรายได้ของคนงานกับจำนวนและคุณภาพของผลผลิตที่คนงานผลิตขึ้นมา
- ๑.๔ ท้ายที่สุดก็คือ รายได้จริงใจนี้จะต้องพอเพียงที่จะทำให้คนงานยอมรับว่าเงินจริงใจนั้นเหมาะสมสำหรับการเพิ่มแรงงานของเขา

b. มาตรฐานที่แน่นอน (Guaranteed Standards)

วิธีการจ่ายเงินจริงใจไม่ว่าวิธีใดจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของงานเอาไว้ด้วยล่วงหน้า และมาตรฐานนี้จะต้องเป็นหลักประกันที่ถาวรมั่นคงแน่นอน และเป็นที่ยึดมั่นของคนงานเพื่อเขาจะได้เปรียบเทียบความสามารถของเขาได้ แต่มิได้หมายความว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้แล้วจะใช้ได้ตลอดกาลโดยจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้เลย เพียงแต่หมายความว่ามาตรฐานนั้น ผู้บริหารจะต้องให้คำมั่นที่รับรองความแน่นอน ใช้ไปนานจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของคนงาน เช่น วิธีการผลิต, วัสดุคืบ, หรือเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน มาตรฐานของงาน จึงจะเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับให้เหมาะสม

๓. รายได้จิตใจที่สมเหตุสมผล

ถ้ามาตรฐานสำหรับการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการรังใจ ถูกกำหนดไว้สูง และมีคนงานจำนวนน้อยที่จะทำงานถึงระดับมาตรฐาน เพื่อจะได้รับเงินรายได้พิเศษนั้น ก็จะทำให้การรังใจไม่ได้ผล มาตรฐานอย่างมีเหตุผลควรเป็นมาตรฐานที่คนงานส่วนมากสามารถที่จะทำงานบรรลุมาตรฐานได้ นอกจากนั้นมาตรฐานก็ควรจะคำนึงถึง หรืออนุโลมได้สำหรับ การที่เครื่องมือเครื่องใช้ จะชำรุดเสียหาย หรือการขาดแคลนวัตถุดิบ หรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้งานล่าช้า เอาไว้ด้วย นอกจากนั้น สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ เงินค่าจ้างเพื่อการรังใจที่จ่ายให้คนงานนั้น ไม่ควรใช้ทดแทนการจ่ายเงินขั้นพื้นฐาน (Base Pay) ในส่วนที่จะต้องเพิ่ม เพราะมีฉะนั้นแล้ว ในที่สุดจะก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในบริษัทได้

๔. ต้องกำหนดวิธีการทำงานขั้นพื้นฐานเอาไว้ให้คนงานได้ทราบ

ภายใต้แผนการจ่ายเงินรังใจที่ดี บนมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารก็ควรจะต้องกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่让员工ปฏิบัติตามเอาไว้ด้วย ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ในการพยายามปรับปรุงวิธีการผลิต ตลอดจนการใช้เครื่องมือและวัสดุต่าง ๆ เอาไว้ ขณะที่คนงานจะรับผิดชอบเพียงการเอาวิธีการนั้นไปใช้ให้เข้ากับงานเท่านั้น ถ้าหากผู้บริหารไม่กำหนดวิธีการทำงานเอาไว้แล้ว คนงานอาจจะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานเอาเอง เพื่อจะได้รับเงินรังใจมาก ๆ ซึ่งในท้ายที่สุดแล้ว อาจทำให้เกิดผลเสียในด้านอื่น ๆ เช่น บริษัทอาจต้องจ่ายเงินรังใจมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น ทำให้ต้นทุนสูง

๕. ค่าแรงรังใจจะต้องทำให้มีความเสมอภาคในรายได้ค่าแรงที่ได้รับระหว่างคนงาน
ด้วย

การกำหนดมาตรฐานอย่างถาวร และเหมาะสมในทุก ๆ งาน จะช่วยให้คนงานได้รับความเสมอภาคกันในการได้รับค่าแรง ถ้ามาตรฐานกำหนดไว้เหมือนกันในแต่ละงาน คนงานบางกลุ่มอาจได้รับเงินรังใจ โดยแทบจะไม่ต้องใช้แรงงานเพิ่มขึ้นเลย หากมาตรฐานกำหนดไว้ต่ำ ในทางตรงกันข้ามคนงานบางกลุ่มอาจจะต้องทำงานหนักอย่างมาก เพียงเพื่อจะได้ค่าแรงรังใจเท่า-
