

## บทที่ 8

# การจ่ายค่าจ้างเพื่อจูงใจในการทำงาน (Wages Incentive Plans)

สักษณะเด่นชัดของการจ่ายค่าจ้าง เพื่อจูงใจในการทำงานคือ ความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผลผลิต หรือประสิทธิภาพในการทำงาน กับจำนวนเงินทั้งหมดที่คุณงานได้รับเป็นค่าจ้าง นโยบายค่าจ้างสักษณะนี้ล้วนใหญ่จะใช้กับคนงานในโรงงาน

### วิธีการกำหนดค่าจ้างเพื่อจูงใจ

#### แนวความคิดของการกระตุ้นหรือการจูงใจ

ค่าจ้างจูงใจนี้กำหนดขึ้นมา เพื่อกระตุ้นให้คนงานพยายามทำงานให้มากที่สุด ค่าจ้างล้วนนี้จะตอบแทนให้คนงานสำหรับการทำงาน ที่ทำได้นอกเหนือจากงานขั้นพื้นฐาน หรืองานที่กำหนด เป็นมาตรฐาน

แนวความคิดที่อยู่เบื้องหลังการกำหนดค่าตอบแทนเช่นนี้ก็คือ ความเชื่อว่าคนเรามีความสามารถแตกต่างกันในทุกด้าน เช่น ความแข็งแรง ความสามารถ ความยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นต้น ความแตกต่างเหล่านี้ แม้ว่าคนงานจะมีความรู้เท่าเทียมกันในการทำงานหนึ่ง ๆ แต่ก็สามารถทำงานได้ดี หรือเร็วแตกต่างกัน ดังนั้น แนวคิดของการจ่ายเงินนี้ต้องบันทึกไว้ ถ้าบริษัทจ่ายเงินเพิ่มให้คนงานในงานที่เข้าทำเพิ่มขึ้น ผลก็คือ คนงานจะทำงานจนสุดความสามารถของเข้า

นโยบายการกระตุ้นนี้มุ่งหวังที่จะสนับสนุนให้คนงานทำงานเหมือนกันทั้งหมด ที่ทางไว้ โดยสร้างให้มีความสัมพันธ์กันโดยตรงระหว่าง จำนวนหน่วย (ชั่วโมง) ของงาน กับเงินค่าตอบแทน ดังนั้นนโยบายการจูงใจคนงานจึงมักจะนำมายังกับงาน การผลิตที่สามารถนับจำนวนหน่วยได้ภายในช่วงเวลาที่กำหนด

นโยบายการจ่ายเงินງูใจมีจะประสมผลสำเร็จมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับหลัก-  
เกณฑ์ทั้งต่อไปนี้

๑. การกำหนดมาตรฐานของงาน หรือเกณฑ์ที่ดีของงานจะต้องเป็นระดับที่เหมาะสม และที่เป็นที่ยอมรับของคนงาน
๒. ผลผลิตจะต้องสามารถนับได้เป็นหน่วย
๓. ผลผลิตจะต้องเกิดจากความสามารถหรือการทำงานของคนงาน เป็นลำดับที่หากจำนวนหน่วยผลิตขึ้นอยู่กับเครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่แล้ว การใช้นโยบายการจ่ายเงินเดือนจะต้องให้คนงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร
๔. ระยะเวลาการทำงานจนครบกระบวนการ (Full Operation) จะต้องลื้นพอที่คนงานจะได้สามารถเทินผลงานออกมานะเป็นหน่วยได้ เพื่อจะได้มีแรงจูงใจทำงานต่อไป
๕. ช่วงเวลาที่ใช้ในการผลิตตั้งแต่ต้นจนสำเร็จวิบูรณ์จนสามารถวัดได้ว่า ผลิตล้ำเรื่องที่หน่วย ควรเป็นช่วงเวลาที่พอดีกับ Period ในการกำหนดค่าแรง ตอบแทนคนงานด้วย เช่นท่าเสร็จภายใน • สักคราท ๙๕ วัน หรือ • เหตุนเพื่อสะดวกในการวัดผลและศึกษาตอบแทน
๖. รูปที่ใช้ในการคำนวณค่าแรงต้อง เป็นรูปที่สะดวก และคนงานสามารถเข้าใจ ใช้การคำนวณได้ เพื่อประโยชน์แก่ทุกคนงานจะได้ความคุ้มผลการคำนวณงานของตน และสามารถควบคุมค่าแรงงานตามที่ตนต้องการได้
๗. ต้อง เป็นรูปที่คนงานยอมรับ เพื่อความร่วมมือของทั้ง ๒ ฝ่าย

## รูปแบบของวิธีการจ่ายค่าจ้างງูงใจ

วิธีการจ่ายค่าแรง เพื่อกระตุ้นคนงานนี้ โดยทั่วไปจะมีวิธีหลักจ่ายตามผลงานหรือผลผลิต แต่บางวิธีก็พยายามจะให้มีหลักประกันความมั่นคงในรายได้ค่าจ้าง หรือ ค่าจ้างขั้นต่ำ ที่คนงานควรได้รับสมอยู่กับหลักการງูงใจ ภายใต้วิธี คิดค่าแรงทึบ ๆ ด้วย ดังนั้นเพื่อให้เข้าใจลักษณะของวิธีการจ่ายค่าแรงแต่ละวิธี งบควรจะเข้าใจหลักการคิดค่าแรงตามเกณฑ์มาตรฐาน หรือ ตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน (Time Rate) กับคิดค่าแรงตามจำนวนชั้นที่ผลิตได้ (Piece work Rate) เสียก่อน

### การจ่ายค่าแรงตามเวลาที่ใช้ในการทำงาน (Time Rate)

การจ่ายค่าจ้างโดยกำหนดอัตราค่าจ้างตามเวลาจริงที่ใช้ในการทำงานอาจเป็นท่อช้ำไมง ต่อวัน ต่อสัปดาห์ หรือต่อเดือน และแต่ความเหมาะสม ดังนั้น ค่าจ้างจะเท่ากับ อัตราต่อเวลา ช้ำไมงจริงในการทำงาน

### การจ่ายตามเวลา มีผลต่อองค์การดัง

๑. คิดค่าจ้างได้สะดวก ไม่ต้องค่อยแยกภาระงานที่ผลิตได้เป็นของใคร จำนวนเท่าไร
๒. เหมาะกับงานหรือผลผลิตที่ไม่สามารถแยกแยะเป็นชิ้นได้
๓. เหมาะกับงานที่ต้องการควบคุมคุณภาพในการผลิตเป็นสิ่งสำคัญ
๔. ลูกจ้างได้รับค่าจ้างที่แน่นอนไม่ต้องผันแปรไปตามความสามารถ

### ผลเสียดัง

๑. วิธีนี้ไม่งูงใจให้ลูกจ้างกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ได้ปานามาก ๆ
๒. วิธีนี้ไม่เป็นธรรมระหว่างคนงานที่มีความสามารถสูงกับคนงานที่มีความสามารถต่ำ จะได้ผลตอบแทนเท่ากันในเวลาที่เท่ากัน ทั้งที่ความสามารถในการผลิต

## ค่าจ้าง

- ต้องอยู่ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้คนงานทำงานเร็วที่ในเวลาที่กำหนด

### Pieceworkrate

เป็นการจ่ายตามจำนวนผลงานที่ผลิตได้จริง ๆ ดังนั้น ค่าจ้างจะเท่ากับอัตราต่อหน่วยจำนวนหน่วยผลิตก็ที่ทำได้

### การจ่ายค่าจ้างตามผลงานมีข้อดีดังนี้

- เป็นการจ่ายอย่างยุติธรรมตามความสามารถของคนงาน ใครทำได้มากก็ได้ค่าตอบแทนมาก ใครทำได้น้อยก็ได้ค่าตอบแทนน้อย
- ทำให้ผลิตเพิ่มขึ้น เป็นการประหยัด Fixed Cost ซึ่งมีผลทำให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง
- คนงานพยายามปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานส่วนตัว และช่วยให้เกิดแนวความคิด หรือกรรมวิธีในการผลิตแบบใหม่ ๆ
- เหมาะสมกับการผลิตสินค้าที่เน้นด้านปริมาณการผลิต เป็นลำดับๆ
- สามารถวางแผนกำกับ Labour Cost ได้ล่วงหน้า หากทราบว่าในอนาคตจะผลิตสินค้าที่หน่วย工ที่รากจะต้องเสียต้นทุนแรงงานเท่าไร

### ผลเสียของรีชีน

- เกิดปัญหาในการควบคุมคุณภาพของสินค้า คนงานต้องการค่าแรงมากโดยเร่งการผลิต อาจทำให้เสื่อมความระมัดระวังในด้านคุณภาพสินค้า
- การลงทุนแค่ล่วงหน่วยต้องใช้แรงงานจากหลายฝ่าย ประกอบกันจึงจะเสร็จล้มบูรณา ห่างจากต่อการจัดสรรว่าผลตอบแทนต่อหน่วยนี้ควรเป็นค่าแรงงานของแผนกใดเท่าไหร่

ก. ความแตกต่างในรายได้ของคนงานที่มีความสามารถต่างกันทำให้เกิดความไม่พอดี น้อยเต็มใจในความเพื่อมลัษณ์ ท้ายสุดจะหนอยู่ในองค์การไม่ได้ทำให้การหมุนเวียนเข้าออกของคนงานสูง มีผลให้ยากในการวางแผนค้านภัยสังคนและบริหารงาน

จะเห็นว่าลักษณะการจ่ายแบบคิดตามรายชั้นที่ผลิต จะเป็นลักษณะของการจ่ายคำ้างที่ฐานใจอย่างแท้จริง นอกจากราช Piece work rate และ ยังมีราชจ่ายคำ้างที่มีหลักฐานใจผลอยู่หลายราช ราชที่ดูนิ่งขึ้นมาก โดยเฉพาะในงานอุตสาหกรรมต่าง ๆ เช่น

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

#### ราช Straight Piecework Plan

เป็นราชที่กำหนด time rate ไว้เป็นอัตราคำ้างขั้นต่ำ (Minimum Wage) ไว้เป็นหลักประกันกับคนงานทุกคน คนงานที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน จะได้รับอัตราคำ้างตาม time rate ตั้งนั้น ถ้าคนงานใช้เวลาการทำงานเท่ากัน หากผลงานไม่เกินมาตรฐาน ที่กำหนด ไม่ว่าจะผลิตงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อยต่างกันเทียงใด ก็จะได้รับคำ้างเท่ากัน ส่วนคนงานที่ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนด จะได้รับคำ้างตอบแทนตามจำนวนชั้นที่ผลิตได้ (ศึกแบบ Piecework rate) โดยอัตราคำ้างแรงต่อหน่วยที่กำหนดซึ่งศึกจากงานมาตรฐานที่กำหนด

หัวอย่าง การทำงานชิ้นหนึ่ง กำหนดมาตรฐานของจำนวนผลิตไว้ว่า ต้องผลิตได้ ๑๐ ชิ้น/วัน ชัตตราค่าจ้างรายวัน = ๘๐ บาท/ชิ้น

- สงสัย ถ้า นาย ก. ผลิตลินค้าได้ ๙ ชิ้น/วัน นาย ก. จะได้ค่าแรงเท่ากับ ๗๐ บาท
- ถ้านาย ก. ผลิตลินค้าได้ ๑๐ ชิ้น ก็จะได้ค่าแรง ๘๐ บาท
- ถ้านาย ก. ผลิตลินค้าได้ ๑๑ ชิ้น นาย ก. จะได้ค่าแรง = ๘๔ บาท

วิธีคำนวณ

$$(๑๐ \text{ ชิ้น}) \times \text{ อัตราค่าชิ้น } = ๘๐ \times \left( \frac{๘๐ \text{ บาท}}{๑๐ \text{ ชิ้น}} \right)$$

$$๘๐ \quad \times \quad ๘ \quad = \quad ๘๔ \quad \text{บาท}$$

๔๓ Taylor differential piece - rate plan

โดยภายในใจมีเป็นแนวความคิดของ Frederick W. Taylor ซึ่งมีหลักที่จะบุนบ่าเห็นใจกับคนบริษัทที่ทำงานได้มาก และลองให้คนงานที่ทำงานได้น้อย รู้สึกชัตตราค่าจ้างจะถูกกำหนดเป็น ๒ ชัตตราศื้อ ผู้ที่ทำงานได้เท่ากับมาตรฐาน หรือเกินกว่ามาตรฐานชิ้นไป จะได้ชัตตราค่าจ้างต่อหน่วยในชัตตราหนึ่ง ซึ่งเป็นชัตตราที่สูงกว่า ส่วนผู้ที่ทำงานได้ไม่ถึงมาตรฐาน จะได้รับชัตตราค่าจ้างต่อหน่วยในชัตตราหนึ่ง ซึ่งเป็นชัตตราที่ต่ำกว่า ราก็จะกระตุ้นให้คนงานพยายามทำงานให้ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้

หัวอย่าง มาตรฐานกำหนดว่า ต้องผลิตลินค้าให้ได้ ๘ ชิ้น/วัน อัตราค่าจ้าง (ถ้าทำงานได้บรรลุหรือสูงกว่ามาตรฐาน) ๑๐ บาท/ชิ้น และถ้าทำงานได้ไม่ถึงมาตรฐาน จะได้ชัตตราค่าจ้าง ๔ บาท/ชิ้น

- |  |        |
|--|--------|
| ถ้าในวันนั้น นาย ก. ผลิตได้ ๘ ชิ้น จะได้ค่าแรง | ๗๐ บาท |
| และ นาย ข. ผลิตได้ ๖ ชิ้น จะได้ค่าแรง          | ๘๔ บาท |
| ค่าจ้างที่ได้รับแตกต่างกัน                     | ๗๖ บาท |

จะเห็นว่า นาย ก. และนาย ข. ทำงานต่างกันเพียงชั้นเดียว แต่ได้รับค่าจ้างต่างกันถึง ๑๖ บาท ดังนั้น บริษัทจะยื้อให้คุณงานพยายามทั่วงานให้บรรลุมาตรฐานจนสุดความสามารถ บริษัทจะใช้ได้ผลศึกษามาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่สูงเกินไป จนกระทั่งคุณงานเกิดความต้องการที่จะผลิตให้ได้ถึง

#### วิธี Halsey gain - share plan

บริษัทจะกำหนดเวลามาตรฐานสำหรับงานจำนวนหนึ่งคนงานจะได้ค่าแรงตามปกติ (Base rate) ถ้าทำงานนั้นสำเร็จ ภายในเวลาที่กำหนด แต่ถ้าทำเสร็จก่อนเวลาที่กำหนด จะได้รับ Bonus คิดตามเวลาที่ประยุกต์ได้ (ได้ในจำนวน ๕๐ % ของอัตราปกติ) เช่น Base rate สอง ๒ บาท ต่อชั่วโมง ตามมาตรฐานคนงานต้องทำงานได้เสร็จจำนวนหนึ่งในเวลา ๑๒ ชั่วโมง หาก นาย ก. ทำงานนี้เสร็จภายในเวลาเพียง ๘ ชั่วโมง เขายังได้ค่าแรงทั้งสัปดาห์นี้

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

#### วิธี Standard hour plan

บริษัทมีกิจลักษณะกับ Halsey gain - share plan ยกเว้นคนงานจะได้รับโบนัสเพิ่มถ้าเขาร่วมกับบริษัททำงานได้เพิ่มขึ้น ดังนั้น ถ้าเขาร่วมกับบริษัทเพิ่มขึ้นจากมาตรฐาน ๑๐ % เขายังได้รับเงินค่าจ้างเพิ่มขึ้น ๑๐ %

### 7% Point incentive System

รัชนี จะกำหนดครรภะเวลาไว้เป็นมาตรฐานส่วนหุบแค่ละงาน ซึ่งระยะเวลาที่กำหนดนี้ จะรวมถึงระยะเวลาที่คนงานพักผ่อนด้วย แรงจูงใจจึงอยู่ที่ว่า คนงานจะต้องทำงานให้เสร็จก่อนเวลาที่กำหนด

### 7% Group incentive systems

เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ ในการจ่ายค่าแรงที่กล่าวมานแล้วข้างต้น สามารถศึกษาและปรับเปลี่ยนไปสอดคล้องกับการทำงานเป็นทีม (Team work) ได้ โดยพิจารณาผลผลิตทั้งหมดทั้งกรุ๊ป ทุกคนจะได้ Base rate ตามอัตราค่าแรงของแต่ละคน ส่วนที่เป็น Bonus นำมาระยะสืบไปกับทุกคนตามสัดส่วนที่กำหนด โดยอาจจะแบ่งให้เท่า ๆ กันทุกคน หรือแบ่งให้แตกต่างกันตามอัตราความแตกต่างของ Base rate ของแต่ละคน

### วิธีการกำหนดมาตรฐานของงาน

มาตรฐานของงานที่กำหนดขึ้นมา เพื่อเป็นเกณฑ์ในการรับประสิทธิภาพของการทำงาน นับว่า เป็นที่สำคัญที่สุด ความสำเร็จในการจ่ายเงินเพื่อรุ้งใจนั้นจะเข้มแข็งมากก็ต้องของมาตรฐานที่กำหนดไว้อย่างหนึ่น

วิธีการกำหนดมาตรฐานของงานสามารถแยกออกได้เป็น ๗ วิธีดัง

๑. เป็นวิธีที่ง่ายที่สุด รัชนีมาตรฐานจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของงานในอีติด โดยการศึกษาถึงสมรรถภาพผลิตในอีติด เพื่อที่จะนำมากำหนดค่าตอบแทน

๒. รัชนีมาตรฐานจะยกกำหนดขึ้นโดยผู้ชำนาญงานทางด้าน Industrial Engineer วิศวกรเหล่านี้จะศึกษาถูกต้องการทำงานของคนงานครรภะเวลาที่ใช้ในการผลิต และถูกประเมินเชิงภาพของคนงานมาประกันกันในการกำหนดมาตรฐาน ซึ่งความถูกต้องของมาตรฐานนี้จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์ (estimate) ประสิทธิภาพของคนงาน

๗. รัฐสูตรท้ายในการกำหนดมาตรฐานของงาน ศึกการกำหนดคุณค่าของเวลาการทำงาน กล่าวก็อ ประสิทธิภาพของคนงานจะต้องอยู่บันทึกฐานของเวลาที่ใช้ในการทำงานนั้น ๆ จนสำเร็จว่าใช้เวลาakanน้อยเพียงใด ดังนั้นการกำหนดเวลาที่เป็นมาตรฐานในการทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จ จะต้องอาศัยการศึกษาถึงการผลิตในสถานะการณ์แล้วล้อมต่าง ๆ เป็นเวลานาน จึงจะสามารถกำหนดเวลาที่เหมาะสมสำหรับงานนั้นได้

#### ส่วนประกอบที่จะทำให้แผนการจ่ายค่าจ้างเพื่อจุงใจได้ดี

รัฐการจ่ายเงินเพื่อจุงใจได้ดีมีการใช้ขั้นนานแล้ว รัฐการต่าง ๆ ได้พัฒนาและทดลองมาแล้วอย่างละเอียด ข้อมูลจากตัวอย่างที่เกิดขึ้นในอดีต และจากประสบการณ์จะระบุได้ว่า ข้อปั้งดับ (Requirements) ที่เป็นหัวใจของความสำเร็จของนโยบายการจ่ายค่าจ้างเพื่อจุงใจ ก็คือ

๑. รัฐการจ่ายต้องมีเหตุผลที่ดี
๒. มาตรฐานที่กำหนดต้องมีความแน่นอนและเป็นหลักประกันให้คุณงานได้
๓. รายได้จุงใจที่สมเหตุสมผลจะต้องคงไว้
๔. รัฐการทำงานขั้นพื้นฐานจะต้องกำหนด เอาไว้ให้คุณงานได้ทราบ
๕. จะต้องรักษาไว้ซึ่งความเสมอภาคในการจ่ายเงิน
๖. รัฐการศึกค่าแรงรวมทั้งมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้จะต้องปรับปรุงให้ทันสมัย ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น ชุดยุทธิบ เครื่องจักร เครื่องไม้เครื่องมือที่ต้องใช้ประกอบในการทำงาน
๗. นโยบายการจ่ายเงินเพื่อการจุงใจต้องมีผลให้การผลิตสูงขึ้นในระยะยาว เพื่อ นำมามุ่งความเจริญเติบโตและความสำเร็จของกิจการ

## ๒. วิธีการจ่ายค่าจ้างรุ่งใจนี้ จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีหลักการ หรือมี เทคนิคที่ดีดี

นโยบายการจ่ายค่าจ้างรุ่งใจนี้ จะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีหลักการ หรือมี เทคนิคที่ดีดี

๑.๑ จะต้องมีหลักการและเหตุผลที่ดีในการกำหนดมาตรฐานของงาน มีลักษณะ แล้วจะไม่สามารถศึกษาได้ว่า งานที่เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากการที่คนงาน เพิ่มประสิทธิภาพและแรงงานในการทำงานหรือไม่

๑.๒ คนงานจะต้องเข้าใจถึงวิธีการศึกค่าแรง คนงานจะต้องรู้ว่าในแต่ละวัน หรือแต่ละชั่วโมงเขามีสิทธิได้เท่าไร และจะได้รับเงินเป็นแรงงานรุ่งใจเท่า ไร

๑.๓ มาตรฐานของการศึกค่าแรงรุ่งใจควรมีความสมพันธ์โดยตรงระหว่างรายได้ ของคนงานกับจำนวนและคุณภาพของผลผลิตที่คนงานผลิตขึ้นมา

๑.๔ ห้ายที่สูงก็ต้อง รายได้รุ่งใจนี้จะต้องพอเพียงที่จะทำให้คนงานยอมรับว่า เงินรุ่งใจนี้เหมาะสมสมสมควรการเพิ่มแรงงานของเขารา

### b. มาตรฐานที่แน่นอน (Guaranteed Standards)

วิธีการจ่ายเงินรุ่งใจไม่ว่ารุ่งใจจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานของงานเอาไว้ด้วย ล่วงหน้า และมาตรฐานนี้จะต้องเป็นหลักประกันที่ถาวรมั่นคง แน่นอน และเป็นที่ยอมรับของคนงาน เพื่อเขายจะได้เบรียบเทียบความสามารถของเขายังไง แต่เมื่อได้หมายความว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ แล้วจะใช้ได้ตลอดกาลโดยจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้เลย เพียงแต่หมายความถึงว่ามาตรฐานนั้น ผู้บริหารจะต้องให้คำมั่นที่รับรองความแน่นอน ใช้ในงานจนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของคนงาน เช่น วิธีการผลิต, วัสดุคง, หรือเครื่องมือเครื่องใช้ใน การทำงาน มาตรฐานของงาน จึงจะเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับให้เหมาะสม

### ๓. รายได้รุ่งใจที่สมเหตุสมผล

ถ้ามาตรฐานสำหารักการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการรุ่งใจ ถูกกำหนดไว้สูง และมีค่านงานจำนวนน้อยที่จะทำงานสิงระดับมาตรฐาน เพื่อจะได้รับเงินรายได้พิเศษนั้น ก็จะทำให้การรุ่งใจไม่ได้ผล มาตรฐานอย่างมีเหตุผลควรเป็นมาตรฐานที่คุณงานส่วนมากสามารถที่จะทำงานบรรลุมาตรฐานได้ นอกจากนั้นมาตรฐานก็ควรจะคำนึงถึง หรืออนุโลมให้สำหรับ การที่เครื่องมือเครื่องใช้จะชำรุดเสียหาย หรือการขาดแคลนวัสดุต่าง หรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้งานล่าช้า เอาไว้ด้วย นอกจากนี้ สิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่งก็คือ เงินค่าจ้างเพื่อการรุ่งใจที่จ่ายให้คุณงานนั้น ไม่ควรใช้คิดแทนการจ่ายเงินขั้นพื้นฐาน (Base Pay) ในส่วนที่จะต้องเพิ่ม เพราะมีฉบับนั้นแล้ว ในที่สุดจะก่อให้เกิดปัญหาซึ่นในบริษัทได้

### ๔. ต้องกำหนดวิธีการทำงานขั้นพื้นฐานเอาไว้ให้คุณงานได้ทราบ

ภายใต้แผนการจ่ายเงินรุ่งใจที่ดี บนมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ ผู้บริหารก็ควรจะกำหนดวิธีการทำงานที่ศักดิ์ที่สุดที่ให้คุณงานปฏิบัติตามเอาไว้ด้วย ผู้บริหารจะต้องมีหน้าที่ในการพยายามปรับปรุงวิธีการผลิต ตลอดจนการใช้เครื่องมือและฟัลกุต่าง ๆ เอาไว้ ขณะที่คุณงานจะรับผิดชอบเพียงการเอารวังการนั้นไปใช้ให้เข้ากับงานเท่านั้น ถ้าหากผู้บริหารไม่กำหนดวิธีการทำงานเอาไว้แล้ว คุณงานอาจจะต้องปรับปรุงวิธีการทำงานเอาเอง เพื่อจะได้รับเงินรุ่งใจมาก ๆ ซึ่งในท้ายที่สุดแล้ว อาจทำให้เกิดผลเสียในด้านอื่น ๆ เช่น บริษัทอาจต้องจ่ายเงินรุ่งใจมากเกินความจำเป็น ทำให้ต้นทุนสูง

### ๕. ค่าแรงรุ่งใจจะต้องทำให้มีความเสมอภาคในรายได้ค่าแรงที่ได้รับระหว่างคุณงาน

#### ด้วย

การกำหนดมาตรฐานอย่างถาวร และเหมาะสมในทุก ๆ งาน จะช่วยให้คุณงานได้รับความเสมอภาคกันในการได้รับค่าแรง ถ้ามาตรฐานกำหนดไว้เหลือมล้ากันในแต่ละงาน คุณงานบางกลุ่มอาจได้รับเงินรุ่งใจ โดยแทบจะไม่ต้องใช้แรงงานเพิ่มขึ้นเลย หากมาตรฐานกำหนดไว้ต่ำ ในทางตรงกันข้ามคุณงานบางกลุ่มอาจจะต้องทำงานหนักอย่างมาก เพียงเพื่อจะได้ค่าแรงรุ่งใจเท่า-

กับคนอื่นเท่านั้น หากมาตรการงานของตนกำหนดไว้สูงเกินไป

#### ๖. วิธีการศึกค่าแรงสูงใจต้องปรับให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

ในภาวะที่สภาพแวดล้อมดีร่วง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของคนงานเปลี่ยนแปลงไป เช่น ประภากายของรัฐอุดม เครื่องจักร หรือเครื่องมือ วิธีการศึกค่าแรงสูงใจ รีควรจะปรับปูรุ่งให้อยู่ในสภาพที่จะสูงใจคนงานต่อไปได้ด้วย

#### ๗. วิธีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการสูงใจจะต้องยังผลในระยะยาว

การจ่ายเงินสูงใจที่ดี จะต้องมีผลทำให้แผนงานในระยะยาวประสบความสำเร็จ ผลผลิตสูงขึ้น และมีความเจริญเติบโต ก้าวหน้าทางธุรกิจ มีจะนั้นแล้วอาจเรียกได้ว่า การลงทุนในด้าน Incentive plan ของบริษัทไม่ประสบผลสำเร็จ

#### สิ่งที่ต้องพิจารณาในการนัดแผนการจ่ายเงินสูงใจมาใช้

การนัดแผนการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อการสูงใจมาใช้นั้น ส่งผลกระทบต่อพิจารณา กีติศักดิ์สาธารณะ (Communication) เพื่อให้บุคคลทุกฝ่ายได้รู้ข้อมูล เหตุผลที่ถูกต้อง เพื่อจะได้ยอมรับในแผนการสูงใจนี้ เพราะคนโดยทั่วไปจะมีความกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการนำเอาร่องใหม่ นำมาใช้ บุคคลสำคัญที่จะต้องให้เข้ายอมรับวิธีการจ่ายเงินนี้ก็คือ ฝ่ายคนงาน Supervisor และ ผู้ภาพแรงงาน แผนของ Incentive pay นี้ จะต้องได้รับการถ่ายทอดให้คนงานอย่างเป็นทางการ โดยละเอียด โดยจะต้องอธิบายถึงความเป็นมาในสิ่งของบริษัทพร้อมทั้งสถานการณ์ที่มีผลเกี่ยวกับค่าจ้างสูงใจ เพื่อแสดงให้คนงานเห็นความจำเป็นที่จะเอานัดแผนการจ่ายค่าจ้างสูงใจมาใช้ และให้เข้ายอมรับ นอกจากนั้นควรจะมีการพูดถึงผลดี ผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการนัดแผนการสูงใจมามาใช้ โดยละเอียดด้วย และถ้าเป็นไปได้ควรให้คนงานเข้ามาร่วมในการวางแผนการจ่ายเงินสูงใจที่จะน้ำมาใช้ด้วย นอกจากนั้น เอกสารต่อไปในการศึกต่อสื่อสารระหว่างคนงาน Supervisor ที่เกี่ยวกับการรายงานเหตุการณ์ดีๆ ควรเก็บเป็นหลักฐาน

ด้วย เพาะเอกสารที่เกี่ยวกับระบบของการจ่ายเงินจูงใจนี้จะมีความสำคัญต้องนำไปใช้ประกอบในการสักหำหรือบริหารด้านต่าง ๆ เช่น Inventory Control, Quality Control, Waste and Scrap Control โดยเฉพาะที่สำคัญคือ การจัดทำ pay roll และ Cost Accounting จำเป็นต้องใช้เอกสารตั้งกล้าวอยู่มาก

#### บทบาทของผู้บริหารเกี่ยวกับแผนการจ่ายค่าตอบแทนจูงใจ

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่แสดงบทบาทในการกำหนดวิธีการทำงานที่เหมาะสม รวมทั้งควบคุมมาตรฐานของงานต่าง ๆ ที่ได้สัดสัมปทานแล้ว ถึงแม้ว่า งานกำหนดมาตรฐาน จะเป็นงานของ Industrial Engineer ก็ตาม แต่ผู้บริหารอย่างน้อยที่สุดก็จะต้องเข้าใจและสามารถตรวจสอบมาตรฐานได้ ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับต้นทุนต่าง ๆ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วย เช่น ถ้ามาตรฐานหละลามเกินไป ต้นทุนต่าง ๆ ก็จะมากเกินความจำเป็นได้ หรือถ้ามาตรฐานเข้มงวดเกินไป ไม่สอดคล้องกับกิจกรรมทางการค้า ให้เกิดปัญหาภัยคุกคาม หรือสหภาพแรงงานได้

หลังจากวิธีการต่าง ๆ และมาตรฐานของงานถูกกำหนดอย่างเหมาะสมแล้ว ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้แน่ใจว่าคนงานจะปฏิบัติตามเกณฑ์ที่วางไว้ได้ ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการซักจูงใจคนงาน ศึกษาที่มีความรู้ถึงปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานเป็นอย่างดี และรู้จักคนงานเป็นการล้วนตัว นอกเหนือนั้น จะต้องสามารถเข้าใจคนงานเชิงลึกซึ่งหมายความว่า ประสาทสัมผัสร่วมกับความสามารถในการทำงานของคนงาน ถึงกว่านั้นจะต้องเป็นผู้ที่อยู่ในระดับสั่งการที่จะสามารถเข้าใจคนงานได้ทุกระดับ

แผนการจ่ายค่าจ้างจูงใจ ส่วนใหญ่จะจัดทำขึ้นมาเพื่อจ่ายเงินรางวัลตอบแทน การทำงานที่เพิ่มขึ้น เป็นในรูปของหัวเงิน อย่างไรก็ตามรางวัลตอบแทนนี้ อาจจะให้ในรูปอื่นได้ เช่น การเป็นที่ยอมรับถึงประสิทธิภาพการทำงาน หรือโอกาสที่จะได้รับการ promotion อย่างรวดเร็วด้วย

ส่าทชับคุณงานที่ทำงานไม่ได้ถึงมาตรฐาน การลงโทษก็เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้เกิดความ  
บุคคลรวมกับคุณงานที่สามารถทำได้ถึงมาตรฐาน การลงโทษในความหมายนี้ ควรมุ่งไปในทางแก้ไข  
หรือพยายามให้คุณงานรู้ด้วย และปรับปรุงด้วยเองให้ทำงานดีขึ้น มากกว่าที่จะเป็นการลงโทษอย่างรุน-

แรง และการลงโทษในลักษณะที่เหมาะสมนี้ ควรจะกระทำการต่อเมื่อได้ศึกษาข้อมูลมาแล้วอย่างดี