



บุคคลใ้ต้องการทำสิ่งใ้ต้องการพยายาม "เรียนรู้" ในสิ่งนั้น เพราะ "ความรู้" เป็นสิ่งกำหนด "ความสามารถ" ส่วน "ความสามารถ" นั้นก็จะเป็นสิ่งกำหนด "ผลงาน" ซึ่งอาจแสดงเป็นกราฟใ้ได้ ดังรูป 4 - 1<sup>1</sup>

แต่ในทางปฏิบัติความสามารถเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งใ้ที่กำหนดผลงาน มีอีกปัจจัยหนึ่งใ้ที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความสามารถคือ "ความพอใจ" การสร้างความพอใจใ้แก่ผู้ทำงาน ย่อมทำให้ผู้ทำงานมีความสุขใ้ในการใ้ที่จะปฏิบัติหน้าที่ ช่วยใ้ให้มีสุขภาพจิตใ้ที่ดี เพราะเห็นวาทคนเป็นใ้ที่ยอมรับ และมีความสำคัญต่อสถานที่ทำงาน และเพื่อนร่วมงาน

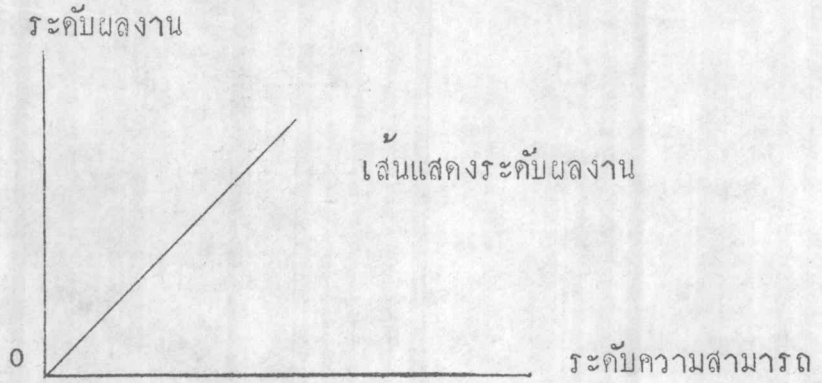
อย่างไรก็ใ้ตามในสังคมปัจจุบัน การใ้ใช้แรงงานแบบทาสใ้หมดสิ้นไปแล้ว การวาทจ้างแรงงานในสังคมประชาธิปไตยจำเป็นใ้คงคำนึงถึงวาทยินยอมพร้อมใจ และสมัครใจใ้ที่จะทำงานของคณงาน "แรงกระตุ้น" ที่ทำให้คณงานเกิด "ความพอใจ" ที่จะทำงานจึงเป็นปัจจัยใ้ที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งใ้ที่จะทำใ้ให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ปัญหาอยู่ใ้ที่วาทจะใช้วาทวิธีการกระตุ้นคณงานอย่างไรจึงจะทำใ้ให้ผลผลิตมากขึ้น แต่การกระตุ้นมีใ้ไรวาทจะเกิดใ้แต่ผลใ้ที่เท่านั้น อาจเกิดผลเสียใ้ได้ถากกระตุ้นไม่ตรงกับวาทต้องการของคณงาน ในการทำงานของคณผู้จัดการนั้น จะพบใ้ปฏิกิริยาทั้งคณบวก และคณลบ กล่าวคือถากมีใ้ปฏิกิริยาเป็นบวกย่อมแสดงวาทผลผลิตยอมเกิดขึ้น แต่ถากปฏิกิริยานั้นเป็นไปใ้ในทางลบ ผลผลิตยอมจะลดลง

ปฏิกิริยาทางคณบวกจะมีผลทำใ้ให้เกิดผลผลิตมากขึ้นเพียงใ้ใด ย่อมขึ้นอยู่กับวาทความสามารถของฝ่ายจัดการใ้ที่จะกระตุ้นใ้ให้คณงานทำงาน ดังอาจแสดงใ้โดยกราฟ ตามรูป 4-2 ภาพใ้ที่ปรากฏแสดงใ้ให้เห็นวาท เมื่อใ้ใดที่มีแรงกระตุ้นสูง ผลผลิตใ้ใ้ใ้จะเพิ่มขึ้นใ้ในอัตราทบทใ้ที่คง

<sup>1</sup> จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะเศรษฐศาสตร์, คำบรรยายใ้ในการอบรมการบริหารงานบุคคลและแรงงานสัมพันธ์ (กรุงเทพฯ : ALLIED PRINTERS, 2518) หน้า 15-19

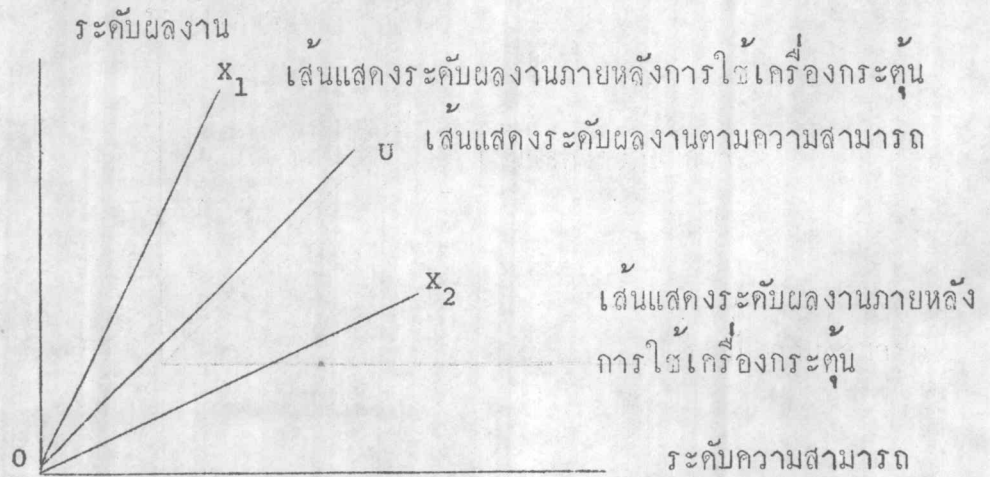
รูป 4 - 1.

กราฟแสดงความสัมพันธ์ของผลงานและความสามารถ



รูป 4 - 2

กราฟแสดงความสัมพันธ์ของผลงานและแรงกระตุ้น



แสดงโดยเส้น  $ox_1$  แต่ถ้ามี่แรงกระตุ้นต่ำระดับผลงานจะแสดงโดยเส้น  $ox_2$  ซึ่งอยู่ในระดับต่ำ ทั้ง ๆ ที่คนงานผู้นั้นอาจมีความรู้ความสามารถสูงก็ตาม

การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผลงานกับความสามารถตามรูป 4-1 และผลงานกับแรงกระตุ้น ตามรูป 4-2 กระทำโดยสมมติให้ปัจจัยอื่นคงที่แต่ในทางปฏิบัติของค่านึงถึงเทคโนโลยี โครงสร้างของระบบ และสังคม และสิ่งอื่น ๆ ที่อาจจะเกี่ยวข้องของอีกหลาย

อนึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตมีใ้หมายความว่าคนงานต้องไขพะละกำลังมากขึ้นเสมอไป แต่หมายความว่าความสามารถของคนงานได้รับการกระตุ้นให้ถูกใช้อย่างสัมฤทธิ์ผลเต็มที่ โดยให้ผลผลิตที่เกิดขึ้นไหลย้อนกลับไปเป็นผลประโยชน์แก่คนงานด้วย

ในสภาพการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศปัจจุบัน รายได้ของคนงานมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้น และอาจเพิ่มสูงขึ้นเร็วกว่าระดับการเพิ่มในประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ฝ่ายจัดการอาจยอมตามขอเรียกร้องในการเพิ่มค่าแรงของคนงานโดย

- ก. ลดผลกำไรส่วนของตนเอง
- ข. เพิ่มราคาขายสินค้าของตน
- ค. ลดราคารับซื้อวัตถุดิบ และส่วนประกอบการผลิตต่าง ๆ
- ง. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน
- จ. ไขมาตรการกึ่งกลางข้างตนทุกข้อ

สภาพของธุรกิจทำให้ฝ่ายจัดการไม่อาจใช้มาตรการ ข้อ ก. ข. และ ค. ได้ง่าย ๆ แต่ขอ ง. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงานนั้น ยังสามารถทำได้อีกมาก เพราะเจ้าของกิจการเป็นผู้นำเงินมาลงทุน ต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน ถ้าธุรกิจมีกำไรมากเจ้าของกิจการก็จะได้รับผลตอบแทนมาก หากถ้าธุรกิจมีกำไรน้อยเจ้าของกิจการก็จะได้รับผลตอบแทนน้อย ฉะนั้นการลดผลกำไรตามข้อ ก. เป็นสิ่งที่เจ้าของกิจการไม่พึงประสงค์ ส่วนการเพิ่มราคาขายสินค้าตามข้อ ข. เป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ง่าย จะต้องดูความเหมาะสมของสภาวะการณ์ทางคานตลาดว่า เป็นสินค้าที่มีความจำเป็นต่อการครองชีพ

หรือไม่ และมีสินค้าของธุรกิจอื่นที่สามารถใช้ทดแทนได้หรือไม่ มีฉันทนแล้วการเพิ่มราคาขาย จะไม่มีผลดีแต่อย่างใด กลับเป็นผลเสีย คือ ลูกค้าหรือผู้บริโภคหันไปใช้สินค้าของธุรกิจอื่น ปริมาณการขายของธุรกิจจะลดลง จะมีผลทำให้กำไรลดลงด้วย การลดราคาขายวัตถุดิบและ ส่วนประกอบการผลิตต่าง ๆ ตามขอ ค. ก็เช่นเดียวกัน เจ้าของกิจการที่ขายวัตถุดิบ และส่วน ประกอบการผลิต ก็มีความต้องการให้ธุรกิจของเขามีกำไรมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การลดราคา ขายวัตถุดิบลงจะมีผลทำให้กำไรลดลง ซึ่งโดยปกติแล้วการซื้อขายวัตถุดิบ และส่วนประกอบ การผลิต จำเป็นต้องซื้อขายกันเป็นจำนวนมากและเป็นประจำเพื่อที่จะได้ราคาถูก ซึ่งเป็น การยากที่ผู้ขายจะยอมลดราคาขายลงมาอีก แต่สำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ของคนงานตามขอ ง. เป็นสิ่งที่กระทำได้ง่ายกว่ามาตรการอื่น ๆ เพราะประสิทธิภาพของ คนงานเป็นสิ่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการที่สามารถจะเพิ่มหรือลดลงได้ ส่วนการ ลดผลกำไรของธุรกิจ การเพิ่มราคาของสินค้า และการลดราคาซื้อวัตถุดิบ เป็นสิ่งที่อยู่นอก เหนืออำนาจและความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ

ปัญหาจึงอยู่ที่ว่า ผู้บริหารจะมีวิธีการเพิ่มรายได้ให้แก่คนงานอย่างไร คนงานจึง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเป็นหนทางหนึ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงานให้ สูงขึ้น อาจเรียกวิธีการนี้ว่า "การจ่ายค่าแรงสูงใจ" ซึ่งจะตองกรบองค้ประกอบ 2 ประการ คือ

- (1) คนงานมีรายได้เพิ่มขึ้น และประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นด้วย
- (2) เจ้าของกิจการจ่ายค่าแรงเพิ่ม แต่ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง

ผู้บริหารที่นำวิธีการนี้มาใช้จะต้องพิจารณาอย่างระมัดระวังที่สุด เพราะคนงาน อาจจะต่อต้านจนถึงกับประกาศนัดหยุดงาน ถ้าเขาเหล่านั้นเห็นว่าธุรกิจไม่ให้ความยุติธรรม และใบบางกรณีคนงานไม่กระตือรือร้นต่อระบบค่าแรงสูงใจนี้ ทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานมิได้เพิ่มขึ้น แต่บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายทางคานธุการเพิ่มขึ้น ผลสุดท้ายคือความ ลมเหลว เพราะต้นทุนต่อหน่วยสินค้าได้เพิ่มขึ้นแทนที่จะลดลง ในบางกรณีระบบค่าแรงสูงใจ ทำให้ต้นทุนลดลงเพียงเล็กน้อย เพราะคนงานไม่ยอมทำงานเกินมาตรฐานมาก ๆ ทำให้ธุรกิจ ไม่ได้รับผลประโยชน์เต็มที่

ฉะนั้น การที่จะนำระบบค่าแรงสูงใจมาใช้ควรจะคำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้<sup>2</sup>

- 1) ต้องตั้งมาตรฐานการผลิตให้ถูกต้อง มาตรฐานการผลิตนี้จะตั้งอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ โดยถูกต้องตามหลักวิชาการ และเป็นที่ยอมรับของคณาจารย์ หากตั้งมาตรฐานการผลิตไว้สูงเกินไป โอกาสที่คณาจารย์จะได้รับค่าแรงสูงใจก็มีน้อยไม่เป็นการกระตุ้นให้คณาจารย์เกิดความพยายาม จึงมักจะพรอมนใจกันไม่เพิ่มประสิทธิภาพในที่สุด ในทางตรงกันข้ามหากมาตรฐานการผลิตตั้งไว้ต่ำเกินไป คณาจารย์ทุกคนจะได้รับค่าแรงสูงขึ้น โดยที่อาจจะไม่ได้เพิ่มประสิทธิภาพมากนัก ทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น
- 2) ต้องใช้ระบบที่ง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ระบบค่าแรงสูงใจจะต้องมีวิธีการคำนวณที่ง่ายต่อการเข้าใจของคณาจารย์ หากจำเป็นจะต้องใช้ระบบที่ซับซ้อนเล็กน้อย ก็ต้องมีวิธีอธิบายที่เข้าใจง่าย เพื่อให้คณาจารย์สามารถคำนวณค่าแรงงานของตนเองได้ และนำมาเทียบกับค่าแรงงานที่ได้รับจริง หากคณาจารย์คำนวณเองไม่เป็น อาจเกิดการเข้าใจผิดได้ทางบริษัท ค่าแรงค่าแรงต่ำเกินไปในบางครั้ง โดยที่เขาไม่สามารถจะคัดค้านได้ และไม่ทราบว่าจะคัดค้านอย่างไร จะทำให้คณาจารย์หมดกำลังใจในการทำงาน
- 3) ควรจะกำกับการคำนวณค่าแรงงานปกติ ระบบค่าแรงสูงใจที่ไม่กำกับการคำนวณค่าแรงงานปกติ เช่น ระบบค่าแรงงานรายอื่น อาจจะมีผลเสียที่มีการทำโทษคณาจารย์ในกรณีที่เขาผลิตได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ดังนั้นระบบนี้จึงเป็นระบบที่คณาจารย์ส่วนใหญ่อาจจะไม่พอใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตั้งมาตรฐานการผลิต อาจจะทำให้สูงขึ้นในความรู้สึกของคณาจารย์ ถ้าผลิตได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะได้รับค่าแรงต่ำกว่าปกติ เป็นต้น การที่ผลผลิตตกต่ำมิใช่เพราะมีสาเหตุมาจากคณาจารย์เพียงอย่างเดียว แต่อาจเนื่องมาจากสาเหตุที่เขาไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เครื่องจักรผิดปกติ วัตถุดิบผิดปกติ หรือชิ้นส่วนที่ได้รับจากแผนกอื่นผิดปกติ เป็นต้น จึงทำให้ผลงานของคณาจารย์ต่ำลงทั้ง ๆ ที่เขาได้พยายามทำงานอย่างเต็มที่แล้ว การถูกทำโทษในสถานการณืเช่นนี้ จะทำให้คณาจารย์ผิดหวังเป็นอย่างมาก ฉะนั้นผู้บริหารควรที่จะพิจารณาอย่างระมัดระวัง และรอบคอบที่สุด

<sup>2</sup> สุรศักดิ์ นานานุกูล, เรื่องเกม, หน้า 294 - 298

4). ต้องมีการเทียบผลงานกับมาตรฐานเป็นประจำ ถึงแม้ว่าบริษัทจะค่าประกัน  
 ค่าแรงงานปกติให้แก่คนงานก็ตาม ก็มีใ้ค้หมายควาว่า บริษัทจะตองมองขามผลงานของคณงาน  
 ตรงกันขามบริษัทควรจจะติดตามผลงานของคณงานตลอดเวลา หากคณงานได้รับค่าประกันค่า  
 แรงงานปกติ ณ ระดับหนึ่ง แต่ทำงานต่ำกว่ามาตรฐานอยู่บ่อย ๆ ขณะที่คณงานส่วนใหญ่ทำไ้ค้  
 ดีกว่ามาตรฐานก็แสดงว่าคณงานคนนี้ไม่เหมาะสมกับงาน จำเป็นต้องหาวิธีการแก้ไขตามสถาน  
 การณ

5). ควรหาทางจูงใจคณงานเป็นรายคน โดยปกติการใ้ระบบค่าแรงจูงใจ  
 คณงานเป็นกลุ่ม จะใ้ค้ผลสู่การจูงใจเป็นรายคนไม่ไ้ค้ การจูงใจเป็นกลุ่มหมายถึงการวัดผลงาน  
 ของคณงานเป็นกลุ่ม และเปรียบเทียบับมาตรฐานการผลิตของกลุ่ม ระบบนี้จะประหยัคค่าใ้  
 จายทางธุรกิจ เพราะจำนวนงานเก็บขอมูลจะน้อยกว่าการวัดผลงานของคณงานเป็นรายคน  
 อีค้ทั้งค่าแรงจูงใจที่จ่ายจริง ๆ ก็มักจจะประหยัคควาระบบเป็นรายคน แต่ข้อเสียที่สำคัญคือจะ  
 แบ่งค่าแรงใ้ค้แต่ละคนในกลุ่มอย่างไรจึงจะยุติธรรมที่สุด ตามองในแง่ที่ผลงานของกลุ่มเกิด  
 จากผลงานของทุกคนมารวมกันและใ้เวลาทำงานเท่ากัน ควรจจะแบ่งค่าแรงใ้ค้เท่า ๆ กัน  
 คณงานที่มีประสิทธิภาพทำไ้ค้รับค่าแรงเท่ากับคณงานที่มีประสิทธิภาพสูงในกลุ่มเดียวกัน ขอม  
 เกิดการใ้ค้เปรียบเทียบระหว่างกัน ทำให้คณงานโดยทั่วไปไม่ตองการทำงานมากเกินไป  
 เพราะรู้ว่าจะไม่ใ้ค้รับผลตอบแทนค้ค่าที่ใ้ค้เห็น้อย ฉนั้น หากธุรกิจสามารถหลีกเลี่ยงการจ่าย  
 ค่าแรงจูงใจเป็นกลุ่มไ้ค้ก็ควรจจะหลีกเลี่ยงเสีย แต่ถาหลีกเลี่ยงไม่ไ้ค้ เช่น คณงานตองทำงาน  
 ต่อเนื่องเป็นสายการผลิตเดียวกัน หรือคณงานช่วยกันค้เครื่องจักรเครื่องเดียวกันจำเป็นตอง  
 จูงใจเป็นกลุ่ม ควรจจะใ้ค้กลุ่มขนาดเล็กที่สุดเท่าที่จจะทำได้ เพราะกลุ่มเล็กก็จจะรวมมือกัน  
 ไ้ค้จายกวากกลุ่มใหญ่

6). ไม่ควรมีการเปลี่ยนมาตรฐานใ้ค้ยากขึ้นถ้าไม่จำเป็น ในบางครั้งบริษัทจะพบว่า  
 คณงานส่วนใหญ่สามารถทำงานไ้ค้สูงกว่ามาตรฐานการผลิตตลอดเวลา จึงเริ่มมีความสงสัย  
 ว่ามาตรฐานการผลิตที่ใ้ค้ตั้งไว้ทำเกินไป และทำการเปลี่ยนแปลงมาตรฐานการผลิตใ้ค้สูงขึ้น  
 บางบริษัทอาจจจะหาขอมูลโดยการเปลี่ยนแปลงวิธีการผลิตเพียงเล็กน้อย เพื่อใ้ค้ใ้ค้  
 มาตรฐานขึ้นมาใหม่ใ้ค้แข่งขันข้ขึ้น การกระทำดังกลาวจะสร้างความไม่พอใจใ้ค้แก่คณงาน  
 อย่างรุนแรง เพราะเป็นการตัดค่าจ้างแรงงานอย่างไม่มีเหตุผล โดยเฉพาะในบางกรณี

คนงานจะต้องการความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่จึงจะมีประสิทธิภาพสูง บริษัทจึงควรพิจารณาถึงผลเสียอันอาจเกิดขึ้นได้ และผลเสียเหล่านี้อาจจะร้ายแรงถึงขนาดมีการนัดหยุดงานทั้งโรงงานก็ได้

7). **ต้องรักษาระดับคุณภาพไว้** การใช้ระบบค่าแรงสูงใจเพื่อเพิ่มผลผลิตจะต้องไม่มองข้ามการรักษาระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสูงใจให้พนักงานเพิ่มปริมาณ มักจะมีแนวโน้มทำให้คนงานลดคุณภาพของสินค้าลงโดยอัตโนมัติ ดังนั้นระบบค่าแรงสูงใจจะต้องมีเงื่อนไขเกี่ยวกับระดับคุณภาพควบคู่กันไปด้วยเสมอ วิธีการที่ใช้โดยทั่วไปคือ การนับผลงานเฉพาะส่วนที่มีคุณภาพดีเท่านั้น และไม่นับผลงานที่มีข้อบกพร่องเลยในการคำนวณค่าแรงงาน วิธีนี้ทำให้คนงานหลีกเลี่ยงวิธีการทำงานที่อาจจะเสียคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพราะหากงานชิ้นใดเสียก็หมายถึงเขาจะเสียเวลาทำงานชิ้นนั้นไปโดยไม่ได้ประโยชน์อะไรตอบแทน อย่างไรก็ตามวิธีนี้ยังไม่รัดกุมดีพอ เพราะคนงานบางคนอาจทำงานอย่างรวดเร็ว ยอมให้มีชิ้นที่บ้างชิ้นเสียบ้าง โดยหวังว่าจำนวนชิ้นดีของเขา รวมกันแล้ว ยังสูงกว่ามาตรฐาน กรณีเช่นนี้จะเกิดผลเสียต่อบริษัท เพราะนอกจากจะจ่ายค่าแรงงานเพิ่มแล้ว ยังต้องเสียค่าใช้จ่ายในสินค้าที่ไซการไม่ได้ อีกวิธีแก้ไขปัญหานี้ อาจกระทำโดย

ก. ในกรณีที่ชิ้นส่วนของสินค้าที่เสียนั้นมีทางแก้ไขให้ใช้ได้ บริษัทอาจจะคำนวณเวลาที่เสียไปในการแก้ไขชิ้นส่วน แล้วนำมาหักออกจากผลงานของคนงานแต่ละคนที่รับผิดชอบได้

ข. ในกรณีที่ชิ้นส่วนของสินค้าที่เสียนั้นจำเป็นต้องทิ้งไป บางบริษัทจะตั้งมาตรฐานของชิ้นส่วนที่เสียเป็นร้อยละ และใช้ระบบค่าแรงสูงใจให้คนงานควบคุมการสูญเสียให้อยู่ในมาตรฐานที่กำหนด

ค. ในกรณีที่บริษัทตั้งมาตรฐานของชิ้นส่วนที่เสียเป็นร้อยละ และติดตามดูผลงานของแต่ละคน ถ้าคนงานใดทำงานเสียเกินมาตรฐานบ่อย ๆ ก็จะมีการทำโทษ โดยถือว่าฝีมือไม่เหมาะสมกับงาน เป็นต้น

8). **ควรตั้งระยะเวลาดำเนินการสูงใจให้สั้น** การคำนวณผลงานของคนงานเพื่อนำมาเทียบกับมาตรฐานนั้น มีใ้ช้ว่าจะคำนวณทุกนาทีหรือทุกชั่วโมง เพราะเป็นไปได้ โดยเฉพาะถ้าคนงานทำงานหลาย ๆ แบบในแต่ละวัน งานแต่ละแบบจะมีมาตรฐานต่างกัน

และประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละวันอาจจะเปลี่ยนแปลงไปทุกชั่วโมง ถ้าจะคำนวณผลงานกันทุกชั่วโมง ก็ต้องมีผลงานกันอย่างละเอียดทุกชั่วโมงสำหรับทุกคน นอกจากนั้นเวลาลดหย่อนต่าง ๆ ซึ่งมีเป็นครั้งคราวก็จะทำให้การวัดประสิทธิภาพผิดพลาดจากความเป็นจริง เช่น บางชั่วโมงพนักงานอาจจะมัวตั้งเครื่องอยู่ โดยไม่มีผลผลิตเลยก็ได้ ดังนั้นบริษัทไม่ควรวัดผลงานบ่อยเกินวันละครั้ง ในบางครั้งบริษัทจะวัดผลงานกันสัปดาห์ละครั้ง หรือเดือนละครั้ง แลวแต่ความเหมาะสมของแต่ละบริษัท การคำนวณค่าแรงจูงใจนาน ๆ ครั้ง จะมีประโยชน์ในการลดค่าใช้จ่ายทางธุรการ แต่มีผลเสียที่ทำให้พนักงานไม่ได้รับผลตอบแทนทันทีที่ตนได้มีผลงาน โดยปกติการคำนวณสัปดาห์ละครั้งจะเหมาะสมและใช้กันมากที่สุด

9) ควรใช้ระบบค่าแรงจูงใจให้ทั่วถึง ปกติระบบค่าแรงจูงใจจะใช้ได้เฉพาะกับงานที่สามารถตั้งมาตรฐานได้ง่าย และวัดผลได้ง่าย ดังนั้นงานที่ไม่มีมาตรฐาน เช่น งานเคลื่อนย้ายวัสดุ งานดูแลรักษา งานทำความสะอาด และงานธุรการ มักจะไม่สามารถใช้ระบบค่าแรงจูงใจได้ ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือในกรณีที่พนักงานคนหนึ่งได้รับมอบหมายให้ทำทั้งงานที่มีมาตรฐาน และงานที่ไม่มีมาตรฐานควบกัน และถางานที่มีมาตรฐานมีค่าแรงจูงใจ แต่งานที่ไม่มีมาตรฐานจ่ายค่าแรงเป็นรายชั่วโมง พนักงานอาจไม่พอใจที่จะรับงานที่ไม่มีมาตรฐาน เพราะไม่มีโอกาสที่จะหารายได้เพิ่มขึ้น หากเขาทำงานที่มีมาตรฐานอย่างเดียว เขาอาจจะมีโอกาสที่จะหารายได้เพิ่มขึ้น เพราะได้ทำงานต่อเนื่องกัน สำหรับพนักงานบางคนที่ไม่ต้องการหารายได้สูงมากนักก็อาจพอใจทำงานที่ไม่มีมาตรฐานอย่างเดียว เพราะจะได้ไม่ต้องมีมาตรฐานการผลิต การทำงานก็ทำไปได้อย่างสบาย ผลก็คือเกิดการเลือกงานกันทำ และปัญหามีได้ยุคนี้เท่านั้น เพราะพนักงานที่ทำงานไม่มีมาตรฐานมักจะไครายได้ต่ำกว่าพนักงานที่ทำงานมาตรฐานอย่างขยันแข็ง และเนื่องจากพนักงานที่ทำงานไม่มีมาตรฐานบางอย่างเป็นคนงานที่มีระดับความสามารถ และทักษะสูงกว่าคนอื่นอีกพวกหนึ่ง แต่กลับมีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่าเทียมกัน จึงสร้างความไม่พอใจอย่างไม่มีที่สิ้นสุด วิธีการแก้ปัญหาทางหนึ่งคือ การนำระบบค่าแรงจูงใจมาใช้กับงานที่ไม่มีมาตรฐานควบ โดยการพิจารณาว่างานไม่มีมาตรฐานพวกใดเกี่ยวข้องกับงานที่มีมาตรฐานพวกใด และให้ใช้ระบบเดียวกัน เช่น หน่วยซ่อมแซมเครื่องจักรกับหน่วยใช้เครื่องจักร อาจจะจัดให้อยู่ในระบบเดียวกันเพราะผลผลิตของหน่วยที่ใช้เครื่องจักรขึ้นอยู่กับ การซ่อมแซมและบำรุงรักษาของหน่วยซ่อมแซมเครื่องจักร เป็นต้น



10). ควรหาทางให้หัวหน้างานร่วมมือ หัวหน้างานเป็นผู้ใกล้ชิดกับคนงานมากกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากหัวหน้างานในการที่จะช่วยอธิบายให้คนงานเข้าใจระบบค่าแรงสูงใจอย่างถ่องแท้ และแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการสูงใจแก่คนงานตามที่คาดหมายไว้ ในบางบริษัทถึงกับเปิดโอกาสให้หัวหน้างานมีส่วนได้รับค่าแรงสูงใจด้วย โดยให้มีส่วนสัมพันธ์กับค่าแรงสูงใจของคนงานที่ตนรับผิดชอบ โดยเฉพาะในบางกรณีคนงานอาจได้รับค่าแรงงานเกินเงินเดือนของหัวหน้างาน จะทำให้หัวหน้างานเกิดความไม่พอใจ และไม่สนใจที่จะส่งเสริมระบบค่าแรงสูงใจให้ดำเนินไปได้ต่อไป

### การวัดงาน

ก่อนที่จะกล่าวถึงประเภทค่าแรงสูงใจ ควรจะกล่าวถึงสิ่งที่เป็นสาระสำคัญของการจ่ายค่าแรงสูงใจอีกประการหนึ่ง คือ การวัดผลงานที่ใดของคนงานแต่ละคน หรือของกลุ่มเพื่อกำหนดมาตรฐานสำหรับการจ่ายค่าแรงสูงใจ ปัจจัยที่เป็นพื้นฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน ใดแก่ เวลา กล่าวคือในวงจรระยะเวลาที่กำหนดควรจะทำงานได้กี่วัน หรือ ชิ้นหนึ่ง ๆ ควรใช้เวลาเท่าใด เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเปรียบเทียบกับการปฏิบัติงานจริง นอกจากจะใช้เวลาเป็นปัจจัยในการวัดผลงานแล้ว อาจใช้ปัจจัยอื่นควบคู่ไปด้วยก็ได้ เช่น การกำหนดมาตรฐานการใช้วัสดุกับต่อสินค้าสำเร็จรูป 1 หน่วย การกำหนดคุณภาพมาตรฐานของสินค้า และการกำหนดงบประมาณของการใช้วัสดุ หรือส่วนประกอบของสินค้า เป็นต้น การกำหนดมาตรการในการวัดผล เพื่อจ่ายค่าแรงสูงใจให้แก่คนงานนี้ ขอควรระมัดระวัง คือ จะต้องให้ความเป็นธรรมแก่คนงาน และเป็นประโยชน์แก่บริษัท ถ้ากำหนดมาตรฐานไว้สูงเกินไปคนงานจะเสียเปรียบ แต่หากำหนดมาตรฐานต่ำเกินไป ก็จะไม่เป็นการส่งเสริมให้คนงานขยันขึ้น บริษัทก็จะไม่ได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการ ฉะนั้นการกำหนดมาตรฐานเพื่อการวัดผลการปฏิบัติงานควรจะพิจารณาความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติงานจริง ๆ วิธีกำหนดมาตรฐานของงานอาจจะกระทำไดดังนี้<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work (2nd ED. New York: The Macmillan Company, 1971), PP.695-699

- 1). การปฏิบัติงานในอดีต (Past Performance)
- 2). การต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน (Bargaining Between Employer and Union)
- 3). การศึกษาเวลาทำงาน (Time Study)
- 4). ข้อมูลมาตรฐาน (Standard Data)
- 5). เวลาที่กำหนดไว้เป็นพื้นฐานการปฏิบัติงาน (Predetermined Elemental Times)
- 6). การสุ่มตัวอย่างงาน (Work Sampling)

1). การปฏิบัติงานในอดีต วิธีนี้อาศัยการปฏิบัติงานตามปกติของคนงานเป็นตัวกำหนดมาตรฐาน โดยดูจากสถิติตัวเลข หรือข้อมูลในอดีตที่มีอยู่แล้วและหาได้ง่าย ไม่ต้องอาศัยหลักการวิเคราะห์แต่ประการใด มาตรฐานที่ได้โดยวิธีนี้มักจะต่ำและไม่เหมาะสม เพราะปกติแล้วการทำงานของคนงานในปัจจุบันย่อมมีความชำนาญมากกว่าการทำงานในอดีต ผลงานย่อมสูงกว่าเป็นธรรมดา ฉะนั้นควรใช้วิธีนี้เป็นเพียงแนวทางในการกำหนดมาตรฐานเท่านั้น

2). การต่อรองระหว่างนายจ้างกับสหภาพแรงงาน เป็นวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง วิธีนี้จะลดความยุ่งยาก และข้อขัดแย้งระหว่างกัน ซึ่งแต่ละฝ่ายจะอาศัยการบันทึก ประสบการณ์ หรือศึกษาจากเอกสารการปฏิบัติงานของคนเป็นหลักในการต่อรอง เช่น อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปสตรีในสหรัฐอเมริกา มีเสื้อผ้าสำเร็จรูปแบบใหม่ ๆ นายจ้างจะส่งตัวอย่างนั้นไปยังสหภาพแรงงานเสื้อผ้าสตรีระหว่างประเทศ (The International Ladies' Garment Workers Union) ซึ่งจะมีผู้เชี่ยวชาญวิเคราะห์หารายละเอียดเพื่อกำหนดเวลามาตรฐานที่จะใช้ผลิต เมื่อได้มาตรฐานแล้ว ตัวแทนของทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายนายจ้าง และสหภาพแรงงานจะเจรจาทกลงกันเพื่อกำหนดค่าแรงงานเป็นรายชิ้นของเสื้อผ้าสำเร็จรูป ถ้าตกลงกันได้ก็ยึดถือในอัตรานั้น แต่ถ้าตกลงกันไม่ได้ก็จะอาศัยบุคคลที่สาม หรืออนุญาโตตุลาการร่วมพิจารณาชี้ขาดในขั้นต่อไป

3) การศึกษาเวลาทำงาน Frederick W. Taylor ได้ศึกษาเวลาทำงานของพนักงาน โดยใช้นาฬิกาจับเวลา เพื่อหาว่างานแต่ละอย่าง หรือการปฏิบัติงานแต่ละช่วง งานเสร็จสิ้นลงต้องใช้เวลาเท่าใด การศึกษาเวลาทำงานจะของคนหาวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่สุด ในบางกรณีอาจจะต้องมีการปรับปรุงแผนผังการทำงานเสียใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน เมื่อใดวิธีการปฏิบัติที่คิดว่ามีประสิทธิภาพที่สุดแล้ว ก็ให้คนงานปฏิบัติงานตามนั้น และใช้นาฬิกาจับเวลาของคนงานแต่ละคน แล้วให้คนอื่น ๆ มาทำอีกมั่งเป็นงานชนิดเดียวกัน ระยะเวลาทำงานของแต่ละคนอาจจะไม่เท่ากัน แต่ต้องบันทึกเวลาของคนงานทุกคน จากนั้นก็อาจจะกำหนดมาตรฐานได้ โดยถือเอาเวลาของคนงานส่วนใหญ่ที่สามารถทำงานนั้นเสร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเวลามาตรฐานของการปฏิบัติงาน อาจจะคำนึงถึงเวลาของคนงานที่จำเป็นต้องใช้ปฏิบัติภารกิจส่วนตัวด้วยก็ได้ เพื่อจะได้มาตรฐานการปฏิบัติงานของคนงานที่แท้จริง

4) ข้อมูลมาตรฐานเป็นวิธีการที่คล้ายคลึงกับวิธีการศึกษาเวลาทำงาน (Time Study) โดยการจัดทำเป็นตาราง และจำแนกเวลาของงานแต่ละงานโดยการใช้นาฬิกาจับเวลาการปฏิบัติงานของงานอย่างหนึ่งหลาย ๆ ครั้ง จะพบว่าการปฏิบัติงานนั้นจะออกเป็นแบบเดียวกัน หรือเหมือน ๆ กัน คือส่วนประกอบของการปฏิบัติงานชนิดเดียวกันจะเป็นอย่างเดียวกัน เช่น เครื่องจักร ส่วนประกอบและแผนผังของงาน เป็นต้น จะมีแบบที่เหมือนกัน จากข้อมูลดังกล่าว จึงอาจกำหนดมาตรฐานของงานได้

5) เวลาที่กำหนดไว้เป็นพื้นฐานการปฏิบัติงาน วิธีนี้คล้ายกับข้อมูลมาตรฐาน แต่ใช้นาฬิกาจับเวลาการเคลื่อนไหวส่วนต่าง ๆ ของร่างกาย ซึ่งอาจจะกระทำไคหลายวิธี เช่น METHODS-TIME MEASUREMENT (MTM), WORK-FACTOR และ BASIC MOTION TIME STUDY ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะวิธี MTM สมมติว่าเราจะหยิบสิ่งของซึ่งอยู่ห่างจากตัวเรา 10 นิ้ว และอยู่กับที่ หรือต้องใช้เวลา .000087 ชั่วโมง ซึ่งเท่ากับ .0052 นาที การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องอาศัยวิศวกรวิเคราะห์การเคลื่อนไหวอย่างละเอียดที่สุด และจดบันทึกไว้โดยแยกเป็นประเภทการเคลื่อนไหวแต่ละประเภทก็ได้เวลามาตรฐาน ข้อได้เปรียบของการใช้วิธีนี้คือมาตรฐานที่ได้จากการวิเคราะห์ของวิศวกรอย่างละเอียด จะไม่รวมการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพของคนงาน ซึ่งจะเป็นหลักสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพของคนงาน

6). การสุ่มตัวอย่างงาน เป็นเทคนิคแบบใหม่ ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาทางด้านวิทกรโดยเฉพาะในการสังเกตการปฏิบัติงานประจำวันของคนงาน โดยเลือกตัวอย่างมาจำนวนหนึ่ง เพื่อหาพฤติกรรมที่จำเป็นต่ออะไรในการปฏิบัติงาน ผู้สังเกตจะจดบันทึกการกระทำ แต่ละอย่างของคนต่องานหนึ่ง ๆ กล่าวคือ ดูงานอย่างหนึ่งจะต่องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง แต่ละอย่างใช้เวลาหรือระยะเวลาใดของงานทั้งหมดคนงานนั้นจะเสร็จในการกำหนดมาตรฐานจากการสุ่มตัวอย่างจะต้องประเมินว่า การปฏิบัติงานของแต่ละคนมีประสิทธิภาพขนาดไหน และต้องนับจำนวนหน่วยของผลิตผลที่ทำได้ในช่วงเวลาที่สังเกตนั้น วิธีนี้มีข้อได้เปรียบคือสามารถสังเกตงานหลาย ๆ อย่างในขณะเดียวกัน และไม่คงกลัวว่าข้อมูลที่ได้จากการสังเกตจะเชื่อถือไม่ได้ เพราะหากผิดพลาดก็สามารถกระทำใหม่ โดยการสังเกตหลายครั้ง

### ประเภทของค่าแรงสูงใจ

ระบบค่าแรงสูงใจมีหลายแบบแตกต่างกันไป แต่โดยหลักการแล้วทุกระบบมีลักษณะที่เหมือนกันอยู่ 3 ประการ<sup>4</sup> คือ

1). มีการตั้งมาตรฐานการผลิต เพื่อใช้แสดงว่า ถ้าคนงานคนหนึ่งทำงานด้วยประสิทธิภาพปกติแล้ว เขาควรใช้เวลาเท่าใดจึงจะผลิตได้ 1 หน่วย หรือเขาควรจะผลิตได้จำนวนกี่หน่วยภายใน 1 นาที

2). มีการกำหนดว่าจะเริ่มจ่ายค่าแรงสูงใจที่ประสิทธิภาพขนาดไหน เช่น บางบริษัทเริ่มให้ค่าแรงสูงใจ เมื่อคนงานทำงานด้วยประสิทธิภาพเกินปกติ แต่บางบริษัทเริ่มให้ค่าแรงสูงใจ เมื่อคนงานทำงานเกินร้อยละ 80 ของประสิทธิภาพปกติ เป็นต้น ประสิทธิภาพในที่นี้หมายถึงอัตราส่วนระหว่างผลผลิตจริงกับผลผลิตมาตรฐาน ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ประสิทธิภาพ} &= \frac{\text{จำนวนหน่วยที่ผลิตได้/นาที}}{\text{จำนวนหน่วยมาตรฐาน/นาที}} \\ \text{หรือ} &= \frac{\text{จำนวนนาที/หน่วยมาตรฐาน}}{\text{จำนวนนาที/หน่วยที่ผลิตจริง}} \end{aligned}$$

<sup>4</sup> สุรศักดิ์ นานานุกูล, เรื่องเดิม, หน้า 287

3) มีการกำหนดสูตรค่าแรงจูงใจ เช่น คนงานที่ทำงานเกินประสิทธิภาพปกติ จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 ของค่าแรงส่วนที่เกิน สมมติค่าแรงปกติวันละ 25 บาท คนงานสามารถทำงานมีประสิทธิภาพร้อยละ 120 ซึ่งเกินประสิทธิภาพปกติร้อยละ 20 คิดเป็นค่าแรงส่วนที่เกิน เท่ากับ 5 บาท ( $.20 \times 25$ ) แต่คนงานจะได้รับค่าแรงเพิ่มเพียงร้อยละ 50 ของ 5 บาท เท่ากับ 2.50 บาท รวมได้รับค่าแรงทั้งสิ้น 27.50 บาท เป็นต้น

วิธีการจ่ายค่าแรงจูงใจสรุปเป็นประเภทใหญ่ได้ 3 ประเภท คือ

1. คิดตามจำนวนหน่วยที่ผลิตได้
2. คิดตามเวลา
3. คิดตามจำนวนกำไร

คิดตามจำนวนหน่วยที่ผลิตได้ แบ่งออกได้ 2 วิธี คือ

1. MEASURED DAYWORK มีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

ก. คนงานจะได้รับค่าแรงในอัตราปกติในช่วงระยะเวลา 3 เดือน ตามเวลาที่ทำงาน โดยไม่คำนึงว่าผลงานจะสูงกว่า หรือต่ำกว่ามาตรฐาน

ข. ทุก ๆ ระยะเวลา 3 เดือน หัวหน้างานจะเป็นผู้ประเมินผล เพื่อกำหนดอัตราค่าแรงใหม่ โดยพิจารณาปริมาณงานที่ทำ คุณภาพของงาน ความเชื่อถือ และความสามารถที่จะทำงานได้หลาย ๆ อย่าง คนที่ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐานจะได้เพิ่มอัตราค่าแรง ส่วนคนที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานจะถูกลดอัตราค่าแรงลง

ค. ค่าแรงของคนงานจะประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนหนึ่งเป็นอัตราคงที่ประมาณร้อยละ 75 ของค่าแรง อีกส่วนหนึ่งเป็นส่วนที่พิจารณาจากการประเมินผลปฏิบัติงาน

ตัวอย่างเช่น อัตราค่าแรงปกติชั่วโมงละ 4 บาท คนงานทำงาน 8 ชั่วโมงจะได้รับค่าแรง 32 บาทต่อวัน ถ้าคิดร้อยละ 75 จะเท่ากับ 24 บาทต่อวัน หรือ 3 บาทต่อชั่วโมงเป็นอัตราคงที่อีกส่วนหนึ่ง คือ 1 บาทต่อชั่วโมง อาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงทุก ๆ ระยะเวลา 3 เดือน ขึ้นอยู่กับผลการทำงาน สมมติ นาย ก. ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน เพิ่มไทร้อยละ 50 นาย ก. จะได้รับค่าแรงในอัตรา  $3.00 + 1.50 = 4.50$  บาทต่อชั่วโมง ส่วน นาย ข. ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ถูกลดอัตราค่าแรงลง ร้อยละ 50 นาย ข. จะได้รับค่าแรงในอัตรา  $3.00 + .50 = 3.50$  บาทต่อชั่วโมง เป็นต้น

วิธีนี้ไม่เป็นการส่งเสริมให้คนงานทำงานมากขึ้นโดยตรง เพราะการทำงานแต่ละวันมิได้รับผลตอบแทนทันที แม้วางจะปฏิบัติไต่สูงกว่า หรือค่าความมาตรฐานก็ตาม กองรอนจนถึง 3 เดือน จึงจะมีการกำหนดอัตราค่าแรงใหม่ หัวหน้างานจะเป็นผู้พิจารณา จึงต้องอาศัยความใกล้ชิดกับคนงานทุกคน เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของคนงาน หากควบคุมไม่ทั่วถึงผลที่ออกมาอาจผิดพลาดได้ง่าย

## 2. PIECEWORK อาจแบ่งออกได้ 3 วิธี คือ

### ก. 1-FOR-1 PLAN มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

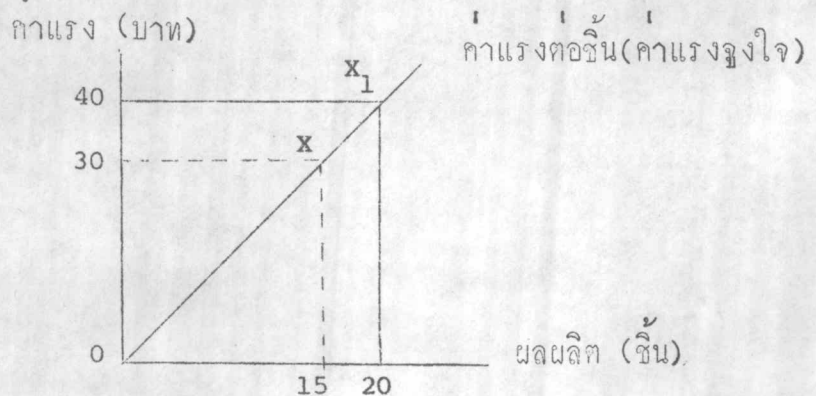
(1) คนงานจะได้อัตราค่าแรงมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับจำนวนผลผลิตที่ผลิตได้ หรือการเปลี่ยนแปลงของค่าแรงผันแปรโดยตรงกับปริมาณงานที่ทำ เช่น ถ้าทำงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 ค่าแรงจะได้รับเพิ่มขึ้นร้อยละ 1 เป็นต้น

(2) ไม่มีการกำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ

วิธีการนี้เกือบจะไม่ใช่เป็นการจูงใจ อัตราค่าจ้างจะถูกกำหนดไว้จำนวนคงที่ คนงานทำงานใดเท่าใด ค่าแรงจะได้รับเท่ากับปริมาณงานที่ทำจริง ถ้าคนงานไม่ทำงาน ก็จะไม่ได้รับค่าแรงเลย เช่น กำหนดอัตราค่าแรงชั่วโมงละ 30 บาท โดยกำหนดมาตรฐานของคนงานจะทำได้ชั่วโมงละ 15 ชิ้น ฉะนั้นราคาค่าแรงชิ้นละ 2 บาท ถ้าทำได้ 20 ชิ้น ก็จะได้รับค่าแรง รวม  $20 \times 2 = 40$  บาท โดยไม่มีการคิดอัตราพิเศษ แออย่างใด เป็นต้น อาจเขียนกราฟได้ตามรูป 4 - 3

รูป 4 - 3

กราฟแสดงค่าแรงจูงใจแบบ 1-FOR-1 PLAN



ตามกราฟ x เป็นจุดตัดของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายความว่า ถ้าคนงานผลิตได้ชั่วโมงละ 15 ชิ้น จะได้รับค่าแรง 30 บาท หรือถ้าคนงานจะได้รับค่าแรง 30 บาท ต้องผลิตให้ได้ 15 ชิ้น ภายใน 1 ชั่วโมง ถือว่าปฏิบัติได้มาตรฐาน และถ้าผลิตได้สูงกว่ามาตรฐาน คือผลิตได้ 20 ชิ้น ภายใน 1 ชั่วโมง จะได้รับค่าแรงสูงกว่ามาตรฐานเช่นกัน เป็น 40 บาท จุดตัดจะอยู่ที่  $x_1$  ในทำนองเดียวกัน ถ้าผลิตได้ต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ชั่วโมงละ 15 ชิ้น ค่าแรงก็จะต้องได้รับต่ำกว่า 30 บาท โดยคำนวณจากผลผลิตชิ้นละ 2 บาท

### ข. FULL PARTICIPATION PLAN มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

- (1) มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ
- (2) ถ้าคนงานทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน จะได้รับค่าแรงเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำ แต่ถ้าคนงานทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน จะได้รับค่าแรงผันแปรตามจำนวนผลผลิต

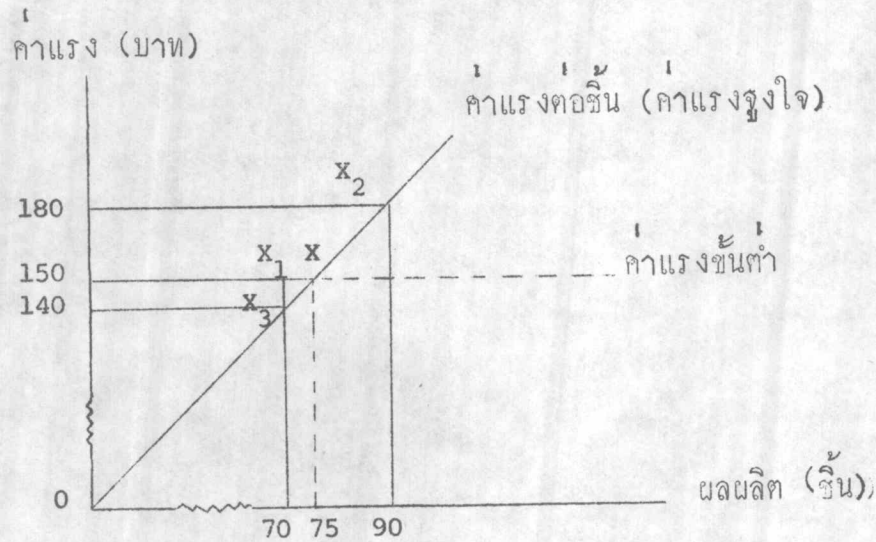
วิธีการนี้เป็นวิธีการผสมระหว่าง MEASURED DAYWORK และ 1 - FOR - 1 PLAN คนงานจะได้รับการค่าประกันค่าแรงขั้นต่ำ และถ้าผลิตได้สูงกว่ามาตรฐาน ก็จะได้รับค่าแรงสูงขึ้น ทำให้คนงานมีความมั่นใจในการทำงาน เช่น คนงานจะต้องทำงานอย่างน้อยวันละ 5 ชั่วโมง อัตราค่าแรงชั่วโมงละ 30 บาท ตามมาตรฐานคนงานคนหนึ่งจะทำงานได้ 15 ชิ้น หรือ อัตราค่าจ้างชิ้นละ 2 บาท สมมติว่า นาย ก. ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งานจำนวน 70 ชิ้น นาย ข. ได้งาน 90 ชิ้น ใช้เวลาเท่ากัน การคำนวณค่าแรงปรากฏดังนี้

นาย ก. ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 70 ชิ้น แต่ตามมาตรฐาน นาย ก. ควรทำงานได้  $5 \times 15 = 75$  ชิ้น นาย ก. ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ฉะนั้นเขาจะได้รับค่าแรงขั้นต่ำสำหรับการทำงาน 5 ชั่วโมง คือ  $30 \times 5 = 150$  บาท (หากคิดตามผลงานเขาจะได้รับค่าแรงเพียง  $70 \times 2 = 140$  บาท),

นาย ข. ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 90 ชิ้น ฉะนั้นจึงสูงกว่ามาตรฐาน  $90 - 75 = 15$  ชิ้น การคิดค่าแรงจึงคิดตามจำนวนที่ผลิตได้ หรือ  $90 \times 2 = 180$  บาท อัตราค่าแรงขั้นต่ำสำหรับการทำงาน 5 ชั่วโมง คือ 150 บาท การที่นาย ข. ได้ค่าแรงงานรวม 180 บาท แสดงว่ามีส่วนที่เป็นค่าแรงจูงใจอยู่  $180 - 150 = 30$  บาท อาจแสดงเป็นกราฟได้ตาม รูป 4 - 4

รูป 4 - 4

กราฟแสดงค่าแรงขู่ใจแบบ FULL PARTICIPATION PLAN



ตามกราฟ  $x$  เป็นจุดตัดของมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ ในเวลา 5 ชั่วโมงคนงาน จะต้องทำงานได้ 75 ชิ้น จึงจะได้รับค่าแรงเท่าค่าแรงขั้นต่ำ แต่ นาย ก. สามารถทำงานได้ เพียง 70 ชิ้น ต่ำกว่ามาตรฐาน 5 ชิ้น ตามวิธีนี้ก็จะได้รับค่าแรง ณ จุดตัดที่  $x_1$  คือในอัตรา ค่าแรงขั้นต่ำ 150 บาท แต่ถ้าวัดเป็นวิธีคิดตามผลงาน จุดตัดจะอยู่ที่  $x_3$  จะได้รับค่าแรง เพียง 140 บาท ส่วน นาย ข. สามารถทำงานได้งาน 90 ชิ้น ซึ่งสูงกว่ามาตรฐาน 15 ชิ้น จะได้รับค่าแรงขู่ใจเพิ่ม 15 ชิ้น ชิ้นละ 2 บาท เท่ากับ 30 บาท รวมเป็นค่าแรงที่นาย ข. ได้ รับทั้งสิ้น  $150 + 30 = 180$  บาท (จุดตัดอยู่ที่  $x_2$ ).

ค. TAYLOR PIECEWORK PLAN มีวิธีปฏิบัติดังนี้

- (1) กำหนดอัตราค่าแรงไว้ 2 ระดับ อัตราแรกสำหรับคนงานที่ทำงานได้ต่ำกว่า มาตรฐาน อีกอัตราหนึ่งสำหรับคนงานที่ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน
- (2) ไม่มีการกำหนดอัตราค่าแรงขั้นต่ำ

วิธีนี้เป็นวิธีที่ยุติธรรม สำหรับคนงานที่ทำงานมากจะได้รับค่าแรงสูงและคนงานสามารถ เข้าใจวิธีการคำนวณได้ง่าย แต่จะเป็นผลเสียแก่คนงานที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน จะได้รับ



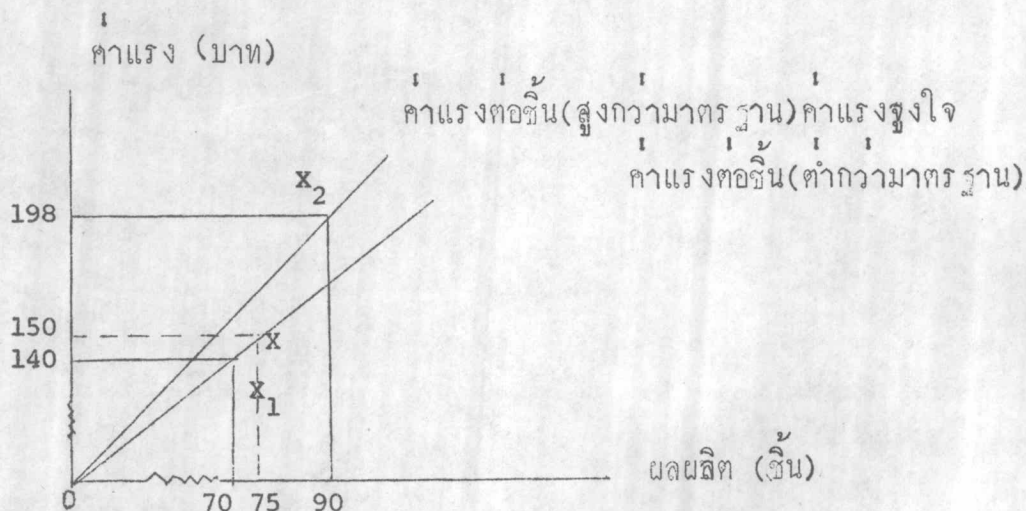
ค่าแรงต่ำ โดยเฉพาะคนงานใหม่ที่ยังไม่มีความชำนาญ เช่น มาตรฐานการทำงานกำหนดไว้ 5 ชั่วโมง อัตราค่าแรงชั่วโมงละ 30 บาท จำนวนมาตรฐานที่ต้องทำงาน คือ ชั่วโมงละ 15 ชิ้น หรืออัตราค่าแรงชิ้นละ 2 บาทคนที่ทำงานสูงกว่ามาตรฐานจะได้รับค่าแรงชิ้นละ 2.20 บาท นาย ก. ทำงาน 5 ชั่วโมงได้งาน 70 ชิ้น นาย ข. ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 90 ชิ้น การคำนวณค่าแรงตามวิธีนี้ปรากฏดังนี้

นาย ก. ทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน คือ ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 70 ชิ้น จะได้รับค่าแรงชิ้นละ 2 บาท ค่าแรงที่เขาได้รับคือ  $70 \times 2 = 140$  บาท

นาย ข. ทำงานสูงกว่ามาตรฐาน คือ ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 90 ชิ้น จะได้รับค่าแรงชิ้นละ 2.20 บาท ค่าแรงที่เขาได้รับคือ  $90 \times 2.20 = 198$  บาท อาจแสดงเป็นกราฟได้ตามรูป 4 - 5

รูป 4 - 5

กราฟแสดงค่าแรงจูงใจแบบ TAYLOR PIECEWORK PLAN



ตามกราฟ x เป็นจุดตัดของมาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ ในเวลา 5 ชั่วโมง คนงานจะต้องทำงานได้ 75 ชิ้น จะได้รับค่าแรงเท่ากับ 150 บาท แต่นาย ก. ทำงานได้เพียง 70 ชิ้น ต่ำกว่ามาตรฐาน ซึ่งจุดตัดอยู่ที่  $x_1$  ได้รับค่าแรงในอัตราชิ้นละ 2.00 บาท เขาจะได้รับค่าแรงทั้งสิ้น 140 บาท ส่วนนาย ข. ทำงานได้ 90 ชิ้น สูงกว่ามาตรฐาน ซึ่งจุดตัดอยู่ที่  $x_2$

จะได้รับค่าแรงในอัตราขึ้นละ 2.20 บาท เขาจะได้รับค่าแรงทั้งสิ้น 198 บาท

### คิดตามเวลา

การผลิตที่ไม่สามารถนับจำนวนหน่วยที่ผลิตได้ ก็ใช้วิธีการคิดค่าแรงจูงใจตามเวลา  
ซึ่งอาจจะเป็นเวลาจริงหรือเวลามาตรฐาน การคิดตามเวลาส่วนใหญ่จะพิจารณาเวลาที่  
ประหยัดได้ วิธีที่สำคัญมี 4 วิธี คือ

#### 1. STANDARD HOUR PLAN

บางครั้งอาจจะเรียกวิธีนี้ว่า 100 - PER - CENT BONUS หรือ  
TIME PLAN มีวิธีปฏิบัติดังนี้

(1) มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ

(2) กำหนดเวลามาตรฐานของงาน ถ้าคนงานทำงานในเวลาที่กำหนดได้ผล  
งานสูงกว่ามาตรฐาน แสดงว่าสามารถประหยัดเวลาการทำงานได้ ก็จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้น  
ตามจำนวนเวลาที่ประหยัดได้ แต่ถ้าทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะได้รับค่าแรงเท่ากับค่าแรง  
ขั้นต่ำ

วิธีนี้นิยมใช้กันมาก และวิธีปฏิบัติคล้ายกับวิธี PIECE WORK แต่มีการประกัน  
ค่าแรงขั้นต่ำซึ่งเป็นผลดีแก่คนงานที่ทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานหรือคนงานใหม่ เช่น เวลามาตร  
ฐานหนึ่งชั่วโมงผลิตได้ 4 ชิ้น ทำงานวันละ 5 ชั่วโมง ค่าแรงชั่วโมงละ 20 บาท หรือ หนึ่ง  
วันผลิตได้ 20 ชิ้น ค่าแรงขั้นต่ำต่อวัน  $5 \times 20 = 100$  บาท นาย ก. ทำงาน 5 ชั่วโมง  
ได้งาน 24 ชิ้น นาย ข. ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 18 ชิ้น การคำนวณค่าแรงปรากฏ ดังนี้

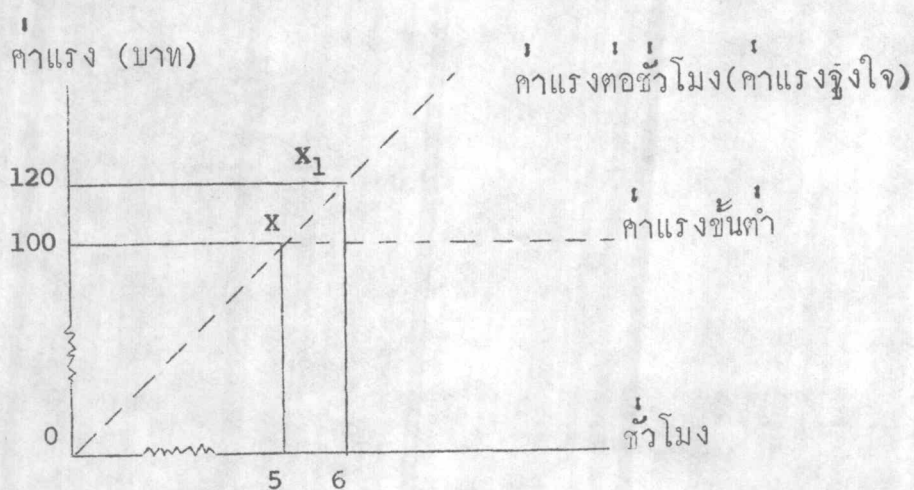
นาย ก. ทำงาน 5 ชั่วโมง ได้งาน 24 ชิ้น นาย ก. ทำงานได้สูงกว่ามาตรฐาน  
ร้อยละ 20 ( $\frac{100}{20} \times 24 = 120\%$ ) นาย ก. ประหยัดเวลาได้ 1 ชั่วโมง หรือ นาย ก.  
ทำงานได้ 24 ชิ้น ในเวลา 5 ชั่วโมง แต่เวลามาตรฐาน 1 ชั่วโมง ต้องทำงานได้ 4 ชิ้น  
นั่น ถ้านาย ก. ทำงานตามเวลามาตรฐานจะต้องใช้เวลาถึง 6 ชั่วโมง แต่ นาย ก. ใช้  
เวลาทำงานเพียง 5 ชั่วโมง จึงประหยัดเวลาได้ 1 ชั่วโมง ค่าแรงของ นาย ก. คำนวณ  
ดังนี้

ค่าแรงขั้นต่ำ (5 × 20)	100 บาท
ประหยัดเวลา 1 ชั่วโมง @ 20 บาท	<u>20</u> บาท
ค่าแรงรวมทั้งสิ้นของ นาย ก.	<u>120</u> บาท

นาย ข. ทำงาน 5 ชั่วโมง ใ้ทำงาน 18 ชั่วโมง ค่าความมาตรฐาน นาย ข. จะได้รับค่าแรงขั้นต่ำ คือ  $5 \times 20 = 100$  บาท อาจแสดงเป็นกราฟได้ตามรูป 4 - 6

รูป 4 - 6

กราฟแสดงค่าแรงจูงใจแบบ STANDARD HOUR PLAN



ตามกราฟ x เป็นจุดตัดของเวลามาตรฐาน คือ 5 ชั่วโมง จะต้องใ้ทำงาน 20 ชั่วโมง จะได้รับค่าแรง 100 บาท (ซึ่งเป็นค่าแรงขั้นต่ำ) และถ้าทำงานใ้ผลงานต่ำกว่า 20 ชั่วโมงใ้เวลา 5 ชั่วโมง ก็จะได้รับค่าแรงเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำ  $x_1$  เป็นจุดตัดของการประหยัดเวลาใ้ 1 ชั่วโมง จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นเป็น 120 บาท

## 2. HALSEY PLAN

บางครั้งอาจเรียกรูปนี้ว่า HALSEY 50-50 BONUS PLAN มีวิธี

ปฏิบัติดังนี้

- (1) มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ
- (2) กำหนดเวลามาตรฐานของงานถ้าคนงานทำงานในเวลาที่กำหนดใ้ได้

ผลงานสูงความมาตรฐาน แสดงว่าสามารถประหยัดเวลาการทำงานได้ ก็จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นครึ่งหนึ่งของจำนวนเวลาที่ประหยัดได้ แต่ถาทำงานต่ำกว่าความมาตรฐานก็จะได้รับค่าแรงเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำ

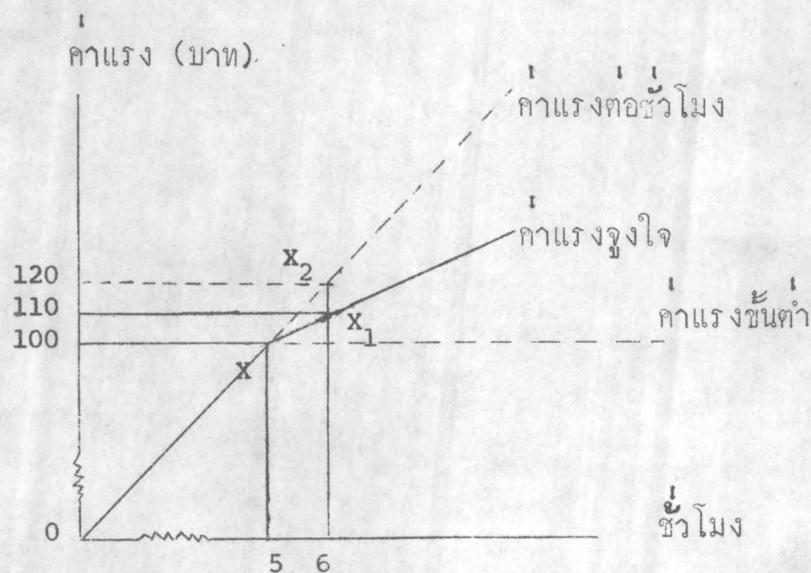
วิธีนี้คล้ายกับวิธี STANDARD HOUR PLAN แตกต่างกันที่วิธีนี้เมื่อคนงานสามารถประหยัดเวลาการทำงานได้จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นเพียงครึ่งหนึ่ง หรือร้อยละ 50 ของจำนวนเวลาที่ประหยัดได้ ส่วนวิธี STANDARD HOUR PLAN คนงานจะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นด้วยจำนวนเวลาที่คนงานประหยัดได้ทั้งหมด เช่น เวลามาตรฐานหนึ่งชั่วโมงผลิตได้ 4 ชิ้น ทำงานวันละ 5 ชั่วโมง ค่าแรงชั่วโมงละ 20 บาท หรือหนึ่งวันผลิตได้ 20 ชิ้น ค่าแรงขั้นต่ำต่อวัน 100 บาท นาย ก. ทำงาน 5 ชั่วโมง ใ้งาน 24 ชิ้น นาย ข. ทำงาน 5 ชั่วโมง ใ้งาน 18 ชิ้น การคำนวณค่าแรงปรากฏดังนี้

นาย ก. สามารถประหยัดเวลาได้ 1 ชั่วโมง เป็นจำนวนเงิน 20 บาท จะได้รับเงินเพิ่มขึ้นร้อยละ 50 คือ 10 บาท ฉะนั้นนาย ก. จะได้รับค่าแรงรวม  $100 + 10 = 110$  บาท

นาย ข. ทำงานใ้ค่าความมาตรฐาน จึงได้รับค่าแรงเท่าค่าแรงขั้นต่ำ คือ 100 บาท อาจแสดงเป็นกราฟใ้ตามรูป 4-7

รูป 4 - 7

กราฟแสดงค่าแรงจูงใจ แบบ HALSEY PLAN



ตามกราฟ  $x$  เป็นจุดตัดของเวลามาตรฐาน คือ 5 ชั่วโมง จะต้องไถงาน 20 ชิ้น จะได้รับค่าแรง 100 บาท (ค่าแรงขั้นต่ำ) และถ้าทำงานไถผลงานต่ำกว่า 20 ชิ้น ใช้เวลา 5 ชั่วโมง ก็จะได้รับค่าแรงเท่าค่าแรงขั้นต่ำ  $x_2$  เป็นจุดตัดของการประหยัดเวลาได้ 1 ชั่วโมง จึงเป็นค่าแรง 20 บาท (ค่าแรงชั่วโมงละ 20 บาท)  $x_1$  เป็นจุดตัดที่นาย ก. ได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้น 10 บาท หรือได้รับค่าแรงทั้งสิ้น 110 บาท ส่วน  $x_1$  ถึง  $x_2$  เป็นส่วนที่บริษัท ประหยัดค่าแรงได้เท่ากับ 10 บาท หรือร้อยละ 50 ของจำนวนเวลาที่ นาย ก. ประหยัดได้

### 3. BEDAUX PLAN มีวิธีปฏิบัติดังนี้

- (1) มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ
- (2) กำหนดเวลามาตรฐานของงานถ้าคนงานทำงานในเวลาที่กำหนดโดยผลงานสูงกว่ามาตรฐาน แสดงว่าสามารถประหยัดเวลาการทำงานได้ ก็จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นร้อยละ 75 ของจำนวนเวลาที่ประหยัดได้ แต่ถ้าทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะได้รับค่าแรงเท่ากับค่าแรงขั้นต่ำ

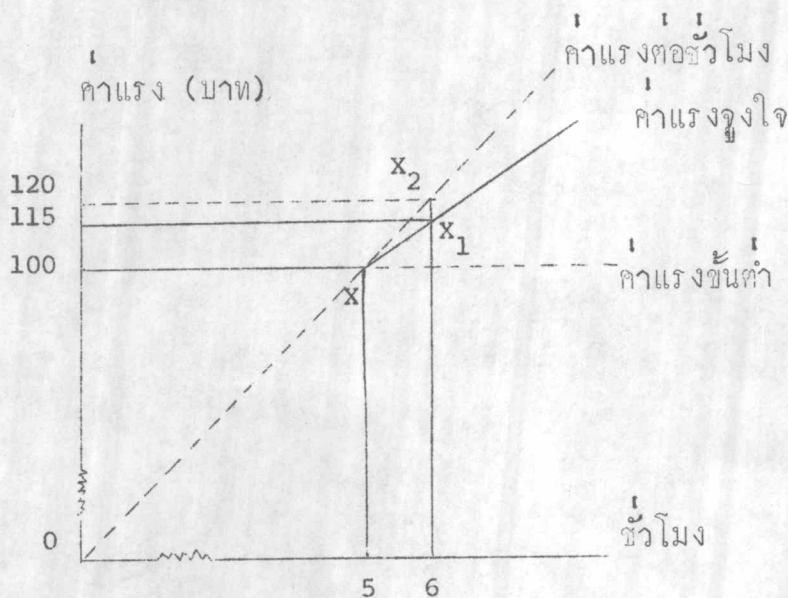
วิธีนี้คล้ายกับวิธี STANDARD HOUR PLAN และ HALSEY PLAN แตกต่างกันที่วิธีนี้ คนงานได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นเท่ากับร้อยละ 75 ของจำนวนเวลาที่คนงานสามารถประหยัดได้ทั้งหมด เช่น เวลามาตรฐานหนึ่งชั่วโมงผลิตได้ 4 ชิ้น ทำงานวันละ 5 ชั่วโมง ค่าแรงชั่วโมงละ 20 บาท หรือ หนึ่งวันผลิตได้ 20 ชิ้น ค่าแรงขั้นต่ำต่อวัน 100 บาท นาย ก. ทำงาน 5 ชั่วโมงไถงาน 24 ชิ้น นาย ข. ทำงาน 5 ชั่วโมง ไถงาน 18 ชิ้น การคำนวณค่าแรงปรากฏดังนี้

นาย ก. สามารถประหยัดเวลาได้ 1 ชั่วโมง เป็นจำนวนเงิน 20 บาท จะได้รับเงินเพิ่มร้อยละ 75 คือ 15 บาท ฉะนั้น นาย ก. จะได้รับค่าแรงงานรวม  $100 + 15 = 115$  บาท

นาย ข. ทำงานไถต่ำกว่ามาตรฐาน จึงได้รับค่าแรงเท่าค่าแรงขั้นต่ำ คือ 100 บาท อาจแสดงเป็นกราฟได้ตามรูป 4 - 8

รูป 4 - 8

กราฟแสดงค่าแรงสูงใจ แบบ BEDAUX PLAN



ตามกราฟ  $x$  เป็นจุดตัดของเวลามาตรฐาน คือ 5 ชั่วโมง จะต้องไต่งาน 20 ชิ้น จะได้รับค่าแรง 100 บาท (ค่าแรงขั้นต่ำ) และถ้าทำงานไต่ผลงานต่ำกว่า 20 ชิ้น ใช้เวลา 5 ชั่วโมง ก็จะได้รับค่าแรงเท่าค่าแรงขั้นต่ำ  $x_2$  เป็นจุดตัดของการประหยัดเวลาได้ 1 ชั่วโมง ซึ่งเป็นค่าแรง 20 บาท (ค่าแรงชั่วโมงละ 20 บาท)  $x_1$  เป็นจุดตัดที่ นาย ก. ได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้น 15 บาท (ร้อยละ 75 ของ 20 บาท) หรือได้รับค่าแรงทั้งสิ้น 115 บาท ส่วน  $x_1$  ถึง  $x_2$  เป็นส่วนที่บริษัทประหยัดค่าแรงได้เท่ากับ 5 บาท หรือ ร้อยละ 25 ของจำนวนเวลาที่ นาย ก. ประหยัดได้

#### 4. EMERSON PLAN มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้

- (1) ไม่มีการกำหนดค่าแรงขั้นต่ำ
- (2) กำหนดเวลามาตรฐานของงาน ถ้าคนทำงานในเวลาที่กำหนดได้

ผลงานสูงกว่ามาตรฐาน แสดงว่าสามารถประหยัดเวลาการทำงานได้ ก็จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นในอัตราที่กำหนดตามจำนวนเวลาที่ประหยัดได้ แต่ถ้าทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน ก็จะได้รับค่าแรงลดลง

วิธีนี้มีข้อแตกต่างจาก STANDARD HOUR PLAN อยู่บาง กล่าวคือ คนที่ทำงาน สูงกว่ามาตรฐานจะไ้รับค่าแรงเพิ่ม แต่ค่าแรงไม่เพิ่มขึ้นเป็นอัตราส่วนโดยตรงกับงานที่ทำ แต่เพิ่มในลักษณะก้าวหน้ เช่น ถ้าสูงก้ามาตรฐาน ร้อยละ 10 จะไ้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นร้อยละ 12 ถ้าสูงก้ามาตรฐานร้อยละ 15 จะไ้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นร้อยละ 16 และถ้าสูงก้ามาตรฐาน ร้อยละ 20 จะไ้รับค่าแรงเพิ่มขึ้นร้อยละ 25 เป็นต้น โดยปกติจะเริ่มนับตั้งแต้คนที่ทำงาน ไ้ร้อยละ 65 ของมาตรฐานเป็นเกณฑ์ กล่าวคือถ้าทำงานไ้สูงก้าร้อยละ 65 ของมาตรฐาน จะไ้รับค่าแรงเพิ่มในอัตราก้าวหน้า

สมมติว่า นาย ก. ทำงานอย่างหนึ่งเสร็จภายใน 15 ชั่วโมง ซึ่งชั่วโมงมาตรฐาน เท่ากับ 18 ชั่วโมง (จะไ้รับค่าแรงตามมาตรฐาน 100 บาท) นาย ข. ทำงานเสร็จโดยต้อง ใช้เวลา 20 ชั่วโมง มีการกำหนดค่าแรงที่เพิ่มขึ้นเป็นอัตราก้าวหน้า ดังนี้

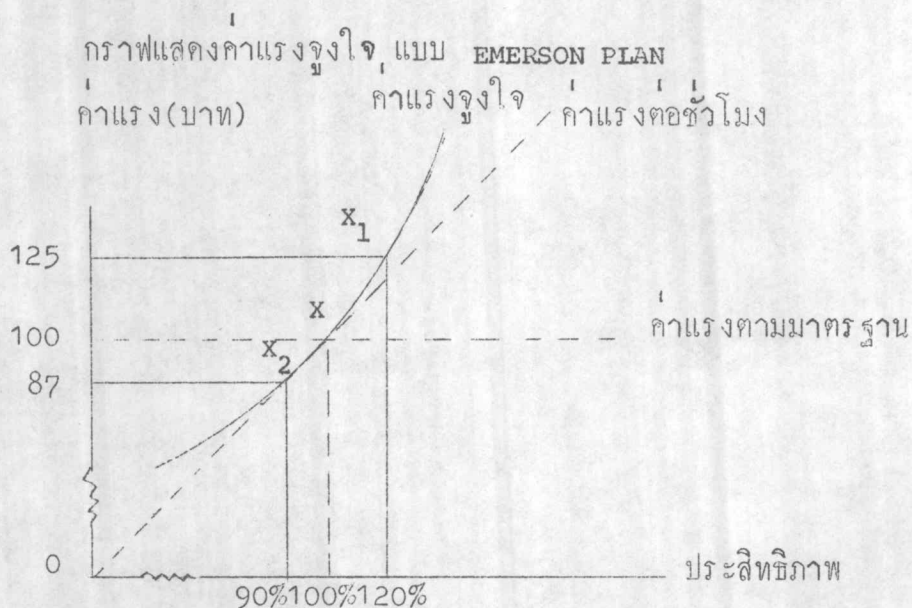
ประสิทธิภาพ	อัตราค่าแรงที่ไ้รับเพิ่มขึ้น	อัตราค่าแรงรวมที่ไ้รับ
65%	0%	65%
70%	4%	69%
80%	12%	77%
90%	22%	87%
100%	35%	100%
110%	47%	112%
120%	60%	125%

ค่าแรงงานที่ทำงานไ้มาตรฐาน คือ 100 บาท นาย ก. ทำงานเสร็จภายใน 15 ชั่วโมง ตามมาตรฐานจะต้องใช้เวลา 18 ชั่วโมง แสดงว่า นาย ก. ทำงานมีประสิทธิภาพ ร้อยละ 120 ( $\frac{18}{15} \times 100$ ) จะไ้รับค่าแรง 125 บาท ( $\frac{125}{100} \times 100$ )

นาย ข. ทำงานเสร็จต้องใช้เวลา 20 ชั่วโมง แสดงว่า นาย ข. ทำงานมีประสิทธิภาพร้อยละ 90 ( $\frac{18}{20} \times 100$ ) จะไ้รับค่าแรง 87 บาท ( $\frac{87}{100} \times 100$ )

อาจแสดงเป็นกราฟไ้ตามรูป 4-9

รูป 4 - 9



ตามกราฟ  $x$  เป็นจุดตัดของเวลามาตรฐาน คือ 18 ชั่วโมง จะได้รับค่าแรง 100 บาท  $x_1$  เป็นจุดตัดของการทำงานที่มีประสิทธิภาพร้อยละ 120 จะได้รับค่าแรงเท่ากับ 125 บาท ส่วน  $x_2$  เป็นจุดตัดของการทำงานที่มีประสิทธิภาพร้อยละ 90 จะได้รับค่าแรง 87 บาท

### คิดตามจำนวนกำไร

วิธีนี้เป็นวิธีที่ให้นักงานได้มีส่วนรับผิดชอบเกี่ยวกับผลกำไรดำเนินงานของบริษัท กล่าวคือ ถ้าบริษัทมีผลกำไรมาก ก็จะได้รับส่วนแบ่งมาก ถ้าบริษัทมีผลกำไรน้อยก็จะได้รับส่วนแบ่งน้อย ทำให้คนงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้ได้บริษัทที่มีกำไรมากที่สุด และตนเองจะได้มีรายได้สูง การให้นักงานมีส่วนในผลกำไรหมายถึงข้อตกลงที่จะให้นักงานได้รับส่วนแบ่งในผลกำไรในอัตราคงที่ ตามแผนงานนี้บริษัทจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ไว้แน่นอนถึงวิธีที่จะแบ่งส่วนหนึ่งในผลกำไรให้กับคนงาน

ค่าแรงจูงใจคิดตามจำนวนกำไร มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

- 1) เพื่อสร้างเสริมความสนใจของคนงานต่อบริษัท จะทำให้คนงานมีความจงรักภักดี และมีความรู้สึกในทางเสียสละ คนงานจะพยายามทำงานให้มากขึ้น เพื่อให้บริษัท



มีกำไรสูงขึ้น ตนเองจะได้มีรายได้สูงขึ้นด้วย

2) เพื่อส่งเสริม ปรับปรุงขวัญของคณงานให้ดีขึ้น สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารและคณงาน และสร้างทัศนคติของประชาชนทั่วไปที่มีต่อบริษัท

3) เพื่อจัดสรรเงินให้คณงานในวาระที่คณงานออกจากงาน ทุพพลภาพ ประกันภัยพิบัติ หรือถึงแก่กรรม โดยวิธีนี้บริษัทจะพยายามเลื่อนการจ่ายเงินไปไว้ในอนาคต

วิธีการให้คณงานมีส่วนร่วมในผลกำไรของบริษัท อาจแยกได้ 3 วิธี ตามลักษณะของการจ่ายคือ

1. จ่ายให้ในปัจจุบัน (CURRENT DISTRIBUTION) เป็นวิธีที่เก่าที่สุด และยังคงนิยมใช้กันอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจจ่ายส่วนแบ่งผลกำไรเป็นรายเดือน รายไตรมาส ครึ่งปี หรือ ปีละครั้งก็ได้

2. จ่ายให้ในอนาคต (DEFERRED DISTRIBUTION) ส่วนแบ่งผลกำไรของคณงานจะถูกบันทึกไว้ หรือเครดิตบัญชีคณงาน และจ่ายต่อเมื่อคณงานออกจากงาน ถึงแก่กรรม ไร้ความสามารถ หรือเลิกจ้างในบางกรณีอาจเก็บเงินกำไรนั้นเป็นบัญชีเงินฝากโดยคณงานอาจถอนเงินนั้นได้ตามจำนวนที่กำหนดไว้เป็นปี ๆ ไป

3. ส่วนหนึ่งจ่ายให้ปัจจุบันอีกส่วนหนึ่งจ่ายให้ในอนาคต (COMBINATION PLAN) มีบางบริษัทพยายามที่จะใช้ประโยชน์จากทั้งสองวิธี คือ จ่ายให้ในปัจจุบันและจ่ายให้ในอนาคต โดยการจ่ายส่วนหนึ่งของส่วนแบ่งผลกำไรให้แก่คณงานปีปัจจุบัน เพื่อคณงานจะได้รับผลตอบแทนในปีนั้นทันที เมื่อตนเองสามารถช่วยให้บริษัทมีกำไรขึ้น และอีกส่วนหนึ่งเก็บเอาไว้จ่ายในอนาคต

นอกจากวิธีทั้งสามแล้วยังมีวิธีปลีกย่อยอื่นอีก คือ

ก. KAISER STEEL SHARING PLAN วิธีนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการนัดหยุดงานของคณงานในอุตสาหกรรมเหล็กกล้าของสหรัฐในปี ค.ศ.1959 เป็นเวลาดัง 116 วัน ทำให้เกิดข้อตกลงระหว่างบริษัทเหล็กกล้า ชื่อ KAISER STEEL CORPORATION OF FONTANA แห่งแคลิฟอร์เนีย กับสมาคมคณงานเหล็กกล้า

ข้อตกลงดังกล่าวกำหนดแผนระยะยาว เกี่ยวกับการให้คนงานมีส่วนแบ่งในผลประโยชน์ของบริษัท มีสาระสำคัญ ดังนี้

(1) การประกันการว่างงาน คนงานจะไม่ถูกให้ออกจากงาน เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค นอกจากเกิดภาวะเศรษฐกิจหดตัว

(2) หากการดำเนินงานของบริษัทสามารถทำให้ลดต้นทุนลงได้ อันเนื่องมาจากการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีขึ้น ส่วนที่ลดลงนั้นจะทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้น จะต้องแบ่งให้คนงานร้อยละ 32.5 และแบ่งให้บริษัทร้อยละ 67.5

(3) จะคอย ๆ ยกเลิกการจ่ายค่าแรงจูงใจ

ข. **SCANLON PLAN** วิธีนี้คล้ายกับ **KAISER PLAN** กล่าวคือ มีหลักการเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน ซึ่ง **JOSEPH SCANLON** ได้พัฒนาขึ้นมา อาจเรียกชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า **VALUE - ADDED PLAN** มีสาระสำคัญ คือ คนงานที่ประหยัดได้เนื่องจากคนงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นของคนงานร้อยละ 75 และส่วนที่สองอีกร้อยละ 25 เป็นของบริษัท ส่วนที่เป็นของคนงานจะจ่ายให้ทันทีร้อยละ 75 และที่เหลือเก็บไว้จ่ายตอนสิ้นปี เพื่อป้องกันการเพิ่มขึ้นในต้นทุนแรงงาน

### ผลการวิจัย

จากการสำรวจโรงงานสิ่งทอในประเทศไทย 8 โรงงาน ปรากฏว่าได้มีการแบ่งสายงานผลิตเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภท คือ

1. การควบคุมการผลิต มีหน้าที่วางแผนการผลิต กำหนดงานผลิต และติดตามผลการผลิต หน่วยงานนี้ไม่มีการคิดค่าแรงจูงใจ

2. การผลิต มีหน้าที่นำปัจจัยการผลิตอันได้แก่ วัตถุดิบ กำลังคน อาคาร สถานที่ อุปกรณ์เครื่องใช้ และความรู้ทางเทคโนโลยีสร้างเป็นสินค้าขึ้นมา หน่วยงานนี้มีการคิดค่าแรงจูงใจ

3. การควบคุมคุณภาพ มีหน้าที่ตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบ และสินค้าตามมาตรฐานที่กำหนด หน่วยงานนี้ไม่มีการคิดค่าแรงจูงใจ

การผลิตถือเป็นงานหลักของโรงงาน อาจแบ่งเป็นหน่วยงานย่อย ๆ หลายหน่วยงานขึ้นอยู่กับกระบวนการผลิต ประเภทของเครื่องจักรและประเภทของสินค้า โรงงานที่ใช้ค่าแรงจูงใจมีเพียง 5 โรงงาน จาก 8 โรงงาน และใช้เพียงบางหน่วยงานเท่านั้น โดยให้เหตุผลว่าการทำงานโดยใช้เครื่องจักรอัตโนมัตินั้นไม่สามารถใช้ระบบค่าแรงจูงใจได้ เช่น เครื่องปั้นต๋าย และเครื่องทอผ้าสมัยใหม่ เป็นต้น เพราะไม่สามารถวัดประสิทธิภาพของแรงงานได้ผลผลิตขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องจักร การใช้ค่าแรงจูงใจกระตุ้นให้คนงานเร่งผลผลิตจึงไม่เกิดผล

ค่าแรงจูงใจที่ใช้ในโรงงานสิ่งทอมี 2 ประเภท คือ

1. 1-For-1 PLAN (PIECE WORK)      ค่าแรงของแรงงานขึ้นอยู่กับจำนวนผลงานของแรงงานที่สามารถทำได้โดยใช้หน่วยที่วัดผลงาน ดังนี้
  - ก. ในกรณีที่สามารถวัดความยาวได้ จะใช้หน่วยเป็น เมตร หรือ หลา เช่น ในการผลิตผ้า เป็นต้น
  - ข. ในกรณีที่ไม่สามารถวัดความยาวได้แต่สามารถชั่งน้ำหนักได้ จะใช้หน่วยเป็น ปอนด์ หรือ กิโลกรัม เช่น ในการผลิตต๋าย เป็นต้น
  - ค. ในกรณีที่สามารถคำนวณพื้นที่ได้ จะใช้หน่วยเป็นตารางเมตร หรือ ตารางฟุต เช่น ในการผลิตพรม เป็นต้น
  - ง. ในกรณีที่สามารถนับเป็นชิ้นได้ จะใช้หน่วยเป็น โหล เช่น เสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นต้น

มีการจัดบันทึกผลการทำงานเพื่อมาคำนวณค่าแรง (มีการกำหนดค่าแรงต่อหน่วย) และคิดให้เฉพาะส่วนที่ใช้ได้ สำหรับส่วนที่เสียหายเพียงเล็กน้อย จะต้องขอมิให้เรียบร้อยเสียก่อนที่จะนำมาคำนวณค่าแรง

2. การเพมากลัมบ้าน วิธีนี้แตกต่างจากวิธีอื่น ๆ กล่าวคือ คนงานได้รับค่าแรงคงที่ (เป็นรายวัน) แต่จะมีการกำหนดระยะเวลาให้ทำงานสำหรับงานแต่ละงาน ถ้าสามารถ

ทำงานเสร็จก่อนกำหนด จะได้กลับบ้านก่อนเวลา หรือได้หยุดงานโดยได้รับค่าแรงปกติ เช่น  
 คนงานได้รับค่าแรงวันละ 30 บาท งานชิ้นหนึ่งกำหนดให้ทำเสร็จภายใน 5 วัน หากคนงาน  
 สามารถทำเสร็จภายใน 4 วัน จะได้หยุด 1 วัน และได้รับค่าแรงเต็ม 5 วัน คือ 150  
 บาท (30 x 5) เป็นต้น ค่าแรงจูงใจประเภทนี้ได้รับความนิยมจากคนงานในโรงงานสิ่งทอ  
 แห่งหนึ่งที่มีผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าไปสัมภาษณ์ คนงานประมาณร้อยละ 60 ของจำนวนคนงาน  
 ตัวอย่าง ชอบค่าแรงจูงใจประเภทนี้ โดยให้เหตุผลว่าการที่มีวันหยุดที่มีในวันอาทิตย์ หรือวัน  
 หยุดราชการทำให้เขาเหล่านั้นได้มีโอกาสทำธุรกิจส่วนตัว เช่น ติดตอสถานที่ราชการ ช่วยพ่อ  
 แม่ทำงาน เลี้ยงลูก และพักผ่อน เป็นต้น แม้ว่าเขาเหล่านั้นจะต้องทำงานในช่วงเวลาหยุดพัก  
 กลางวันก็ตาม เขาก็ยินดีที่จะทำ เพื่อที่จะให้งานนั้นเสร็จก่อนกำหนด และได้กลับบ้านก่อนโดย  
 ได้รับค่าแรงปกติ ซึ่งผู้เขียนจะได้กล่าวโดยละเอียด ในบทที่ 7 ต่อไป

จากโรงงาน 5 โรงงาน อาจสรุปจำนวนหน่วยงานที่ใช้ค่าแรงจูงใจ และใช้ค่าแรง  
 รายวัน ตามตาราง 4 - 8

ตาราง 4 - 8

จำนวนหน่วยงานที่ใช้ค่าแรงจูงใจ และใช้ค่าแรงรายวัน

	โรงงานที่				
	1	2	3	4	8
จำนวนหน่วยงานที่ใช้ค่าแรงจูงใจ					
1 - FOR - 1	2	1	2	3	2
เหมากลับบ้าน	-	-	-	2	-
จำนวนหน่วยงานที่ใช้ค่าแรงรายวัน	2	3	2	5	2
รวมจำนวนหน่วยการผลิต	4	4	4	10	4

โรงงานที่ใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จะเลือกใช้เฉพาะหน่วยงานผลิตที่ต้องอาศัยความชำนาญของพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานให้สูงขึ้น เช่น เครื่องปั้นดินเผาที่ต้องใช้กำลังคน และกึ่งทอผ้า เป็นต้น สำหรับโรงงานที่ 1, 2, 3, และ 8 ใช้เพียงระบบเดียวคือ 1 - FOR - 1 ส่วนโรงงานที่ 4 ใช้ทั้งสองระบบ ระบบ 1 - FOR - 1 จะใช้กับงานที่ไม่ต้องใช้เวลาในการผลิตมาก ส่วนระบบการเหมาถวัลบ้านจะใช้กับงานที่ต้องใช้เวลาในการผลิตมาก เพื่อพนักงานจะได้เห็นผลแตกต่างของการที่ตั้งใจทำงาน และพยายามทำงานให้มากที่สุด กับการทำงานอย่างปกติหรือทำไปเรื่อย ๆ พนักงานจะสามารถทำงานได้เสร็จก่อนกำหนด และจะได้กลับบ้านก่อนคนอื่น สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้ใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จะใช้ระบบค่าแรงรายวัน กล่าวคือ จ่ายค่าแรงให้พนักงานตามจำนวนวันที่พนักงานมาทำงาน

การใช้ระบบค่าแรงจูงใจต้องประสบปัญหาบางประการ ดังต่อไปนี้

1. การตั้งมาตรฐานการผลิต เป็นการยากที่จะตั้งมาตรฐานการผลิตให้เหมาะสม คนงานแต่ละคนชำนาญไม่เท่ากัน การตั้งมาตรฐานระดับปานกลาง คนงานที่มีความชำนาญมากจะได้รับค่าแรงสูง คนงานที่มีความชำนาญน้อย จะได้รับค่าแรงต่ำ และเมื่อคนงานที่มีความชำนาญน้อยสามารถพัฒนาตนเองให้มีความชำนาญทัดเทียมกับผู้อื่น จะทำให้ดูเหมือนว่ามาตรฐานการผลิตที่ตั้งไว้ต่ำไป การเพิ่มมาตรฐานให้สูงขึ้นเพื่อให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม คนงานอาจมีปฏิกิริยา ซึ่งเป็นเรื่องที่สร้าง ความหนักใจให้แก่ฝ่ายจัดการ แต่ในอดีตก็สามารถแก้ไขได้ โดยฉวยโอกาสในช่วงที่มีการปรับค่าแรงขึ้นต่ำตามประกาศของกระทรวงมหาดไทย ตัวอย่างเช่น ในขณะที่ค่าแรงขั้นต่ำ 20 บาทต่อวัน กำหนดมาตรฐานการผลิต 40 หน่วยต่อวัน ค่าแรงหน่วยละ .50 บาท ถ้าคนงานผลิตได้ 50 หน่วย จะได้รับ 25 บาท แต่ปรากฏว่ามาตรฐานการผลิตที่เหมาะสมควรจะเป็น 45 หน่วย เมื่อมีการปรับค่าแรงขั้นต่ำเป็น 25 บาท ก็ขึ้นอัตราค่าแรงเป็นหน่วยละ .55 บาท เมื่อคนงานทำได้ 50 หน่วย จะได้รับค่าแรง 27.50 บาท โดยคนงานไม่มีปฏิกิริยาใด ๆ เป็นต้น

2. ระยะเวลาการจ่ายค่าแรงจูงใจ ปกติแล้วจะจ่ายพร้อมค่าแรงรายวัน บางโรงงานจ่ายสัปดาห์ละครั้ง บางโรงงานจ่ายเดือนละ 2 ครั้ง และบางโรงงานจ่ายเดือนละครั้ง สำหรับโรงงานที่จ่ายค่าแรงสัปดาห์ละครั้ง แต่งานหนึ่ง ๆ ไม่สามารถทำได้เสร็จภายในสัปดาห์

อาจจะต้องใช้เวลา 2 สัปดาห์ หรือเป็นเดือน การจ่ายค่าแรงจำเป็นต้องจ่ายเป็นสัปดาห์ โดยใช้ระบบค่าแรงรายวัน เมื่องานเสร็จเรียบร้อยแล้วจึงคำนวณค่าแรงของงานชิ้นนั้น แล้วนำค่าแรงที่จ่ายไปล่วงหน้ามาหักออก บางรายก็ได้รับเพิ่มเป็นจำนวนมาก บางรายก็ได้รับน้อย และบางรายค่าแรงที่รับไปล่วงหน้าสูงกว่าค่าแรงจริงที่คำนวณได้ ทำให้เกิดปัญหาในการจ่ายค่าแรงสำหรับผู้ที่ได้รับล่วงหน้าไปสูงกว่าค่าแรงจริงที่ได้รับจริง โรงงานนั้นจึงเปลี่ยนระบบการคิดค่าแรงจาก 1 - FOA - 1 มาเป็นระบบการเหมาถัวแบบบ้าน แต่ก็ยังต้องประสบปัญหาการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน กล่าวคือ ไม่สามารถทำได้เสร็จภายในกำหนด แต่ก็ได้รับค่าแรงตามปกติ จึงต้องมีการจัดบันทึกผลการทำงานของพนักงานแต่ละคน คนงานที่ทำงานต่ำกว่ามาตรฐานอยู่บ่อย ๆ อาจจะถูกลงโทษ เช่น ตัดค่าแรง ปลดออกจากงาน โดยทางบริษัทจ่ายผลตอบแทนให้ตามกฎหมายแรงงานเป็นต้น

สำหรับระยะเวลาการจ่ายค่าแรงงาน จากการสอบถามความรู้ดีของพนักงาน 200 คน ผลปรากฏออกมาตามตาราง 4 - 9

ตาราง 4 - 9

ความรู้ดีของพนักงานเกี่ยวกับระยะเวลาการจ่ายค่าแรง

	จำนวนคนงาน	ความรู้ดี	
		ดีแล้ว	ยังไม่ดี
สัปดาห์ละครั้ง	45	35	10
เดือนละ 2 ครั้ง	129	118	11
เดือนละครั้ง	24	20	4
ไม่ตอบ	2	-	-
รวม	200	173	25

ด้วยกับการจ่ายค่าแรงเดือนละครั้งมี 20 คน จาก 24 คน หรือร้อยละ 83.33 แสดงว่า  
 คนงานส่วนใหญ่ต้องการรับค่าแรงเดือนละ 2 ครั้งมากกว่าอย่างอื่น ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า ระยะเวลา  
 เวลาการรับค่าแรงไม่เร็วเกินไป และไม่ช้าเกินไปจะได้มีเงินใช้ไม่ต่องรอถึงหนึ่งเดือนจึง  
 ได้รับ และจะได้เก็บเงินเผื่อก่อนได้

2) จากจำนวน 25 คน มี 3 คน ไม่เห็นด้วยและไม่ระบุว่าควรเปลี่ยนเป็น  
 ระยะเวลาเท่าไร แต่ให้เหตุผลว่าจ่ายค่าแรงไม่ตรงเวลา ทำให้ตนเองเกิดความไม่แน่ใจว่า  
 จะมีโอกาสได้ใช้เงินค่าแรงของคนเมื่อใด

ค่าแรงสูงใจที่ใดกล่าวมาข้างต้น อาจถือได้ว่าเป็นการจูงใจโดยตรงเพื่อให้ผลผลิต  
 สูงขึ้น และทั้ง 8 โรงงาน มีการจูงใจทางอ้อม กล่าวคือ พยายามหาวิธีการดึงดูดจิตใจให้  
 คนงานอยากอยู่ทำงานชวายนาน ๆ และมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

#### 1. ประเภทที่ไม่เป็นตัวเงิน ได้แก่

(1) การจัดหอพักและบริการรับ-ส่งคนงาน ทุกโรงงานจัดหอพักให้แก่  
 คนงานที่บ้านอยู่ไกล หรือต่างจังหวัด ซึ่งแยกเป็นหอพักหญิงและหอพักชาย หรือมีเฉพาะหอพัก  
 หญิงหรือหอพักชาย บางโรงงานมีระเบียบของหอพัก และมีแม่บ้านคอยดูแลความเรียบร้อย  
 ส่วนคนงานที่บ้านอยู่ไม่ไกลจะมีรถรับ-ส่ง ตามจุดต่าง ๆ ในเส้นทางที่กำหนด

(2) การแจกเครื่องแบบให้แกคนงาน เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย  
 บางโรงงานแจกผ้า และเงินค่าตัดเสื้อผ้าโดยกำหนดแบบให้ไปตัดกันเอง

(3) การแจกข้าวเปล่าให้แกคนงาน บางโรงงานแจกข้าวเปล่าให้คนงาน  
 แท้กับข้าวให้ซื้อกันเอง โดยจัดให้มีร้านค้าในบริเวณโรงงาน หรือคนงานจะจัดเตรียมกับข้าวมา  
 เองก็ได้

(4) การส่งเสริมการกีฬา โดยทางโรงงานจัดสถานที่ และอุปกรณ์กีฬา  
 บางโรงงานมีทั้งกีฬาในร่ม และกีฬากลางแจ้ง มีการจัดแข่งขันกันภายใน และบางโรงงานส่งเสริม  
 ให้มีการแข่งขันกีฬาระหว่างโรงงานในย่านใกล้เคียงกัน

(5) การส่งเสริมการศึกษา มีการจัดตั้งโรงเรียนผู้ใหญ่ภายในบริเวณ  
 โรงงาน โดยทางกระทรวงศึกษาธิการจัดส่งครูมาสอน หรืออนุญาตให้ไปเรียนโรงเรียนผู้ใหญ่  
 โดยจ่ายค่าเล่าเรียนให้

(6) การแจกของขวัญ เนื่องในโอกาสเทศกาลต่าง ๆ เช่น วันปีใหม่ และวันเกิดโรงงาน เป็นต้น

## 2. ประเภทที่เป็นตัวเงิน

(1) การจ่ายเบี้ยขยัน เป็นเงินที่จ่ายให้แก่คนงานที่มาทำงานโดยไม่ขาดสาย และลา เกินจำนวนชั่วโมงหรือวันที่ทางโรงงานกำหนดแยกเป็น 2 ประเภท คือ

ก. การจ่ายเบี้ยขยันประจำเดือน คนงานคนใดมาทำงานอยู่ในเงื่อนไขดังกล่าว จะได้รับเบี้ยขยัน เช่น จ่ายเดือนละ 30 บาทต่อคน หรือจ่ายค่าแรงพิเศษ 3 วัน เป็นต้น

ข. การจ่ายเบี้ยขยันประจำปี คนงานคนใดมาทำงานอยู่ในเงื่อนไขดังกล่าวจะได้รับเบี้ยขยันประจำปี เช่น จ่ายให้คนละ 200 บาท เป็นต้น

(2) โบนัส เป็นเงินที่จ่ายให้แก่คนงานประจำปี เช่น จ่ายให้แก่คนงานเท่ากับค่าแรง 30 วัน สำหรับคนงานที่ทำงานครบ 12 เดือน เป็นต้น และมีบางโรงงานนำความสม่ำเสมอของการมาทำงานของคนงานมาพิจารณาด้วย กล่าวคือ คนงานที่ทำงานขาดสาย และลา เกินจำนวนที่กำหนด จะถูกตัดโบนัสส่วนหนึ่ง แล้วนำมาเพิ่มให้แก่คนงานที่มาทำงานสม่ำเสมอ

การใช้ค่าแรงจูงใจไม่ว่าจะเป็นโดยทางตรง หรือทางอ้อมก็ตาม หัวหน้างานได้ให้ความเห็น 2 ประการ

1) การใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จะก่อให้เกิดความยุติธรรมแก่คนงานเท่าเทียมกันทุกคน คนงานที่ทำงานมากหรือทำงานสม่ำเสมอ ต้องได้รับเงินสูงกว่าคนงานที่ทำงานน้อยหรือทำงานไม่สม่ำเสมอ

2) การนำระบบค่าแรงจูงใจมาใช้ในโรงงาน ดูเสมือนว่าเป็นเพราะความอ่อนแอของหัวหน้างาน หรือความไม่มีประสิทธิภาพของหัวหน้างาน บริษัทจึงจำเป็นต้องนำระบบนี้มาใช้ จริงอยู่ระบบนี้ช่วยให้คนงานตั้งใจทำงาน ปกครองง่าย แทนที่หัวหน้างานจะใช้เพียงคำพูดหรืออำนาจในตำแหน่งหน้าที่บังคับให้ทำงานเพียงอย่างเดียว ผลที่ออกมาย่อมแตกต่างกัน



แต่ความสำคัญของหัวหน้างานอยู่ที่ ความรับผิดชอบต่อผลงานของคนงานในบังคับบัญชา และคุณภาพของผลงานมากกว่าสิ่งอื่น

อาจกล่าวได้ว่าระบบค่าแรงจูงใจในโรงงานสิ่งทอนั้น ได้รับความยินยอมและพร้อมใจจากหัวหน้างานและคนงาน ที่จะให้นำมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายจัดการ ที่จะนำค่าแรงจูงใจมาใช้ช่วยความระมัดระวังและให้ความยุติธรรมแก่ทุก ๆ ฝ่าย