

บทบาทของค่าแรงจูงใจที่มีต่อนายจ้าง

ในธุรกิจอุตสาหกรรมโลกก็ตาม นายจ้าง คือ ผู้ที่นำเงินมาลงทุนเพื่อหวังผลกำไรเป็น
 สิ่งตอบแทน แต่ลูกจ้าง คือ ผู้ที่นำแรงงานมาลงทุนเพื่อหวังค่าจ้างเป็นสิ่งตอบแทน การนำระบบ
 ค่าแรงจูงใจมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมอาจเกิดได้ทั้งผลดีและผลเสีย ทั้งทางฝ่ายนายจ้างและ
 ทางฝ่ายลูกจ้าง ในบทนี้จะกล่าวเฉพาะผลดีและผลเสียของนายจ้างเท่านั้น ส่วนผลดีและผล
 เสียของลูกจ้างจะกล่าวในบทต่อไป

ผลดีของค่าแรงจูงใจต่อนายจ้าง

1) ทำให้สามารถกำหนดต้นทุนวัตถุดิบและต้นทุนแรงงานขึ้นได้เฉพาะหน้า
 ต้นทุนการผลิต ประกอบด้วย วัตถุดิบ แรงงานทางตรงและค่าใช้จ่ายในการผลิต
 สำหรับวัตถุดิบและแรงงานทางตรงถือว่าเป็นต้นทุนผันแปร (VARIABLE COSTS) ซึ่งจะผัน
 แปรตามจำนวนผลผลิต ส่วนค่าใช้จ่ายในการผลิตถือว่าเป็นต้นทุนคงที่ (FIXED COSTS) ซึ่ง
 จะเปลี่ยนแปลงไม่มาก และไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนผลผลิต เมื่อบริษัทใดนำระบบค่าแรงจูง
 ใจมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการใช้วัตถุดิบ และมาตรฐานของ
 การใช้แรงงาน เช่น ผลิตสินค้า 1 หน่วย ใช้วัตถุดิบ 1 หน่วย และใช้แรงงาน 1 ชั่วโมง
 ตามมาตรฐาน ถ้าเราต้องการทราบต้นทุนของสินค้า 1 หน่วยว่าเป็นวัตถุดิบและแรงงานจำนวน
 เงินเท่าใด ก็นำราคาวัตถุดิบต่อหน่วยและค่าแรงงานต่อชั่วโมงมาคูณ ก็จะได้ทันทีว่าต้นทุน
 สินค้า (ต้นทุนผันแปร) เป็นเท่าใด เป็นต้น ซึ่งจะเห็นประโยชน์ในการเสนอราคาและตัดราคา
 คู่แข่งขัน อีกทั้งยังใช้ประโยชน์ในกรณีต่างงบประมาณเงินสดอีกด้วยว่า จะต้องจัดเตรียมเงินสดมา
 ใช้จ่ายเท่าใดสำหรับงานหนึ่ง ๆ

2) เป็นการลดการมาสายและการขาดงานของพนักงาน

ระบบค่าแรงจูงใจที่คิดตามผลผลิตและคิดตามเวลา เป็นการบังคับพนักงานโดยทางอ้อม
 ที่ต้องให้มาทำงานและมาไม่สาย เพราะถ้าพนักงานมีเวลาที่จะทำงานน้อยเท่าใด โอกาสที่จะ

¹ เสนาะ คีเยว้, เรื่องเดิม, หน้า 300-301

ทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงก็ลดลงตามส่วน ค่าแรงที่ได้รับก็ลดลงด้วย ส่วนระบบค่าแรงจูงใจที่คิดตามผลกำไร ก็จะต้องพิจารณาผลงานและความสม่ำเสมอในการมาทำงาน คนงานที่ทำงานได้ผลงานสูงและทำงานสม่ำเสมอ ก็จะได้รับส่วนแบ่งจากผลกำไรสูง ตรงกันข้ามถ้าคนงานทำงานต่ำและทำงานไม่สม่ำเสมอ ก็จะได้รับส่วนแบ่งจากผลกำไรต่ำ ฉะนั้นคนงานจะไม่พยายามมาทำงานสายหรือขาดงาน เพราะจะทำให้รายได้ของตนเองลดลง

3) เป็นการเพิ่มความสนใจให้แก่คนงานในการทำงาน เพราะคนงานมีความรู้สึกว่าเขามีส่วนในการควบคุมการผลิต

เมื่อคนงานได้เห็นข้อแตกต่างระหว่างผู้ที่ทำงานมากได้รับค่าแรงมาก และผู้ที่ทำงานน้อยได้รับค่าแรงน้อย จะทำให้คนงานเกิดความรู้สึกสนใจการทำงานและมีส่วนที่จะทำให้ผลผลิตสูงขึ้นหรือลดลงได้ การที่ทำให้ผลผลิตสูงขึ้นก็เป็นผลดีทั้งทางบริษัท คือ บริษัทมียอดขายสูง และทางคนงานได้รับค่าแรงสูง แต่ถ้าผลผลิตลดลงก็เป็นผลเสียทั้งทางบริษัท และทางคนงาน ในทำนองเดียวกัน

4) เป็นการกำจัดคนงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะถ้าเขาทำงานไม่ได้ตามมาตรฐานก็จะไม่ได้รับค่าแรงเพิ่ม

คนงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพ ผลผลิตจะสูง จะได้รับค่าแรงสูง แต่สำหรับคนงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผลผลิตจะต่ำ จะได้รับค่าแรงต่ำ เมื่อบริษัทได้กำหนดมาตรฐานการผลิต ดีเยี่ยมจะสามารถทราบได้ว่า คนงานทำงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ คนงานที่ทำงานไม่ได้มาตรฐานหรือทำงานไม่มีประสิทธิภาพจะอยู่ทำงานต่อไปหรือไม่โดยเหตุผล 2 ประการ คือ

1) ทางด้านบริษัท จะทำให้ต้นทุนการผลิตสูงโดยไม่จำเป็น ควรจะจัดหาคนอื่นที่มีประสิทธิภาพมาทำงานแทน

2) ทางด้านคนงาน จะไม่มีความก้าวหน้าหรือได้รับค่าแรงสูงในการทำงานประเภทนี้ อาจจะเป็นเพราะความไม่เหมาะสม หรือความไม่ถนัดของงานประเภทนี้ ควรจะเปลี่ยนเป็นงานประเภทอื่นที่ตนเองคิดว่าชอบหรือถนัด จะทำให้มีโอกาสก้าวหน้าและได้รับค่าแรงสูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

5) เป็นการเพิ่มผลผลิตให้มากขึ้น และลดต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลง

เมื่อคนงานมีความเข้าใจว่า ถ้าทำงานมากจะได้รับค่าแรงมาก ก็จะพยายามทำงานให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อที่จะได้รับค่าแรงสูงสุด เมื่อผลผลิตรวมของบริษัทสูงขึ้น จะทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง กล่าวคือ ต้นทุนคงที่ต่อหน่วยจะลดลง ส่วนต้นทุนผันแปรต่อหน่วยจะเท่าเดิม เช่น ผลิตสินค้า 10 หน่วย ต้นทุนผันแปรหน่วยละ 5 บาท และต้นทุนคงที่ 20 บาท ฉะนั้นต้นทุนการผลิตของสินค้า 1 หน่วย คำนวณดังนี้

ต้นทุนผันแปร ของสินค้า 10 หน่วย	50 บาท
ต้นทุนคงที่	<u>20 บาท</u>
รวมต้นทุนทั้งสิ้นของสินค้า 10 หน่วย	<u>70 บาท</u>
จะโคต้นทุนการผลิตของสินค้า 1 หน่วย	7 บาท ($\frac{70}{10}$)
แต่ถ้าผลผลิตรวมของบริษัทเพิ่มขึ้นเป็น 20 หน่วย คำนวณต้นทุนการผลิตได้ดังนี้	
ต้นทุนผันแปร ของสินค้า 20 หน่วย	100 บาท
ต้นทุนคงที่	<u>20 บาท</u>
รวมต้นทุนทั้งสิ้นของสินค้า 20 หน่วย	<u>120 บาท</u>
จะโคต้นทุนการผลิตของสินค้า 1 หน่วย	6 บาท ($\frac{120}{20}$)

จะเห็นว่าจากการที่บริษัทสามารถเพิ่มผลผลิตจาก 10 หน่วย มาเป็น 20 หน่วย มีผลทำให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลงจาก 7 บาท เหลือ 6 บาท หรือทำให้บริษัทมีกำไรเพิ่มขึ้นหน่วยละ 1 บาท

ผลเสียของค่าแรงจูงใจต่อนายจ้าง

- 1) วิธีนี้มีแนวโน้มที่จะทำให้คุณภาพของสินค้าลดลง

โดยปกติแล้ว คุณภาพและปริมาณมักจะเป็นไปในทางตรงกันข้ามกัน กล่าวคือ ในเวลาที่จำกัดถ้าต้องการให้คนงานผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพสูง คนงานจะต้องทำอย่างปราณีตและระมัดระวังปริมาณผลผลิตก็จะออกมาต่ำ แต่ถ้านำทางตรงกันข้าม ถ้าต้องการคุณภาพต่ำ ปริมาณผลผลิตก็จะออกมาสูง ระบบค่าแรงจูงใจเป็นระบบที่กระตุ้นให้คนงานเร่งผลผลิต ประโยชน์ของคนงานอยู่ที่ปริมาณ

แต่ประโยชน์ของบริษัทอยู่ที่ปริมาณและคุณภาพ ฉะนั้นคุณภาพของสินค้าที่คนงานเร่งผลิตมักจะลดลง

2) อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการและคนงานในเรื่องการตั้งมาตรฐาน

ฝ่ายจัดการพยายามตั้งมาตรฐานให้สูงขึ้น เพื่อรักษาประโยชน์ของบริษัทและเพื่อแสดงผลงานของฝ่ายจัดการเอง ทำให้คนงานซึ่งเคยได้รับค่าแรงในระดับหนึ่งต้องได้รับค่าแรงลดลง หากคนงานต้องการให้มีค่าแรงเท่าเดิมจะต้องทำงานให้มากขึ้นกว่าเดิม อาจทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายจัดการและคนงาน คนงานจะรวมตัวกันเพื่อเรียกร้องให้บริษัทใช้มาตรฐานเดิม ถ้าตกลงกันไม่ได้ อาจเกิดการนัดหยุดงานในที่สุด

3) ฝ่ายจัดการจะไม่พยายามปรับปรุงการดำเนินงานให้ดีขึ้น

ฝ่ายจัดการจะมองในแง่ปริมาณการผลิตเป็นสำคัญ ไม่มีความสนใจที่จะเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไม่สนใจที่จะเพิ่มพูนความคิดริเริ่มของคนงาน รวมทั้งไม่พยายามปรับปรุงวิธีการผลิตให้ดีขึ้น

4) ระบบค่าแรงจูงใจไม่มีความยืดหยุ่นเหมือนกับการจ่ายค่าแรงรายวันและไม่เปลี่ยนแปลงง่าย ๆ

การใช้ระบบค่าแรงจูงใจ จะต้องเจาะจงใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์การผลิตหรือปรับปรุงวิธีการผลิตย่อมทำได้ยาก คนงานจะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงง่าย ๆ เพราะเขาเคยชินและชำนาญต่ออุปกรณ์การผลิตหรือวิธีการผลิตแบบเดิม ซึ่งเขาพอใจในค่าแรงที่ได้รับอยู่แล้ว ไม่เหมือนกับการจ่ายค่าแรงรายวัน ค่าแรงของเขาขึ้นอยู่กับเวลาที่เขามาทำงาน การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงจะไม่กระทบกระเทือนต่อค่าแรงที่เขาได้รับอยู่ปัจจุบันแต่อย่างใด

5) ระบบนี้มักจะไม่ต้องการคนงานที่เขาทำงานใหม่

คนงานเก่าซึ่งรู้วิธีการผลิต และมีความชำนาญย่อมได้รับค่าแรงสูงกว่าคนงานที่เขาทำงานใหม่ คนงานใหม่อาจรู้สึกอึดอัดใจและขอลาออกในที่สุด เพราะค่าแรงแตกต่างกันมาก ทำให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกหัดคนงานใหม่ แต่ยังไม่ทันเกิดความชำนาญก็ลาออกเสียก่อน บริษัทก็ต้องรับคนงานใหม่และก็มีปัญหาเช่นเดียวกันอีก

6) ค่าใช้จ่ายอาจจะไม่ลดลงเสมอไป

ระบบค่าแรงจูงใจ ทำให้คนงานเพ่งเล็งทางด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพ บริษัทจึง

จำเป็นต่อควบคุมคุณภาพอย่างใกล้ชิด ค่าใช้จ่ายควบคุมอาจสูง และเครื่องจักรต้องทำงานหนัก ค่าใช้จ่ายซ่อมแซมและบำรุงรักษาย่อมสูง เมื่อนำค่าใช้จ่ายควบคุมและค่าใช้จ่ายซ่อมแซมบำรุงรักษาที่สูงขึ้นมาเทียบกับต้นทุนการผลิตหน่วยที่คิดว่าลดลงอาจจะไม่คุ้มกัน

7) การเปลี่ยนแปลงจากระบบค่าแรงรายวัน เป็นระบบค่าแรงจูงใจเป็นเรื่องยุ่งยากและจะต้องได้รับการคัดค้านจากคนงานด้วยเหตุผลดังนี้

- 1) คนงานเคยชินกับระบบการจ่ายค่าแรงรายวัน
- 2) คนงานมีความรู้สึกว่าจะต้องเร่งทำงานให้มากขึ้น โดยเฉพาะคนงานที่ทำงานไคน้อยจะต่อต้านและไม่พอใจ

ผลการวิจัย

จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการ หัวหน้างาน และคนงาน ถึงผลของค่าแรงจูงใจที่มีต่อผลผลิตคุณภาพ และต้นทุนของสินค้าอย่างไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมกระทบกระเทือนต่อนายจ้างโดยตรง กล่าวคือ โดยทั่วไปนายจ้างต้องการปริมาณผลผลิตสูง ต้นทุนต่ำ และคุณภาพดี อาจกล่าวเพิ่มเติมได้ ดังนี้

- 1) ปริมาณผลผลิตสูงในที่นี้มิได้หมายความว่า เมื่อโรงงานสามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมากแล้วจะเป็นที่พอใจของนายจ้างเสมอไป แต่จะต้องคำนึงถึงจำนวนที่ขายออกไปด้วย หรืออาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ปริมาณผลผลิตสูงแต่สินค้าคงคลังต่ำเป็นสิ่งที่ยังต้องการ หากปริมาณผลผลิตสูงและสินค้าคงคลังสูงขึ้นด้วย ก็เท่ากับว่านายจ้างต้องนำเงินสดจำนวนหนึ่งไปลงทุนในสินค้าคงคลังโดยมิได้เกิดประโยชน์แต่อย่างใด ยิ่งถ้าเป็นบริษัทที่ต้องกู้ยืมเงินมาดำเนินการด้วยแล้ว ก็จะเป็นการเพิ่มรายจ่ายประเภทดอกเบี้ยให้สูงขึ้น แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบริษัทที่จะเก็บสต็อกสินค้าไว้จำนวนเท่าใด จึงจะประหยัดค่าใช้จ่ายได้มากที่สุด และสามารถตอบสนองลูกค้าได้ทันที
- 2) ต้นทุนต่ำ ต้นทุนเป็นสิ่งที่ตรงข้ามกับกำไร คือ ถ้าต้นทุนสูงขึ้นกำไรจะลดลง หากต้นทุนลดลงกำไรจะเพิ่มขึ้น กำไรเป็นสิ่งที่นายจ้างต้องการ ถ้าสามารถลดต้นทุนลงได้มากเท่าใด กำไรก็จะเพิ่มมากขึ้นเท่านั้น
- 3) คุณภาพดี เป็นสิ่งที่เพิ่มค่านิยมให้แก่บริษัท และสินค้าของบริษัท ในทางปฏิบัติ

ความหมายของคุณภาพที่ดี ก็คือคุณภาพที่เ้ามาตรฐานตามที่บริษัท กำหนดไว้ และเหมาะสมกับราคา
ที่ขาย

เนื่องจากผู้จัดการ เป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้เขียนจึงได้ตั้งคำถามเกี่ยวกับต้นทุนควบคู่ไป
กับปริมาณผลผลิต ส่วนหัวหน้างานและคนงานได้ตั้งคำถามเฉพาะปริมาณผลผลิตเท่านั้น เพราะ
เขาไม่สามารถทราบต้นทุนของสินค้าได้ สำหรับคุณภาพผู้เขียนได้ตั้งคำถามเหมือนกันทั้ง 3 ระดับ
ผลปรากฏว่า ระดับผู้จัดการซึ่งสัมภาษณ์เพียง 5 คน ไม่อาจสรุปได้วาปริมาณผลผลิต ต้นทุน และ
คุณภาพดีขึ้นเท่าเดิม หรือลดลง ระดับหัวหน้างานเห็นว่าปริมาณผลผลิตสูงและคุณภาพเท่าเดิม
ส่วนระดับคนงานเห็นว่าปริมาณผลผลิตสูงและคุณภาพสูง จะเห็นได้จากตาราง 5 - 11

ตาราง 5 - 11

ผลของคาแรงจูงใจทอนายจ้างในทัศนะของ
ผู้จัดการ หัวหน้างาน และคนงาน

	ผู้จัดการ	หัวหน้างาน	คนงาน	รวม
1. ปริมาณผลผลิตและต้นทุน				
- ปริมาณผลผลิตสูงขึ้น	2	9	47	58
- ปริมาณผลผลิตเท่าเดิม	-	2	16	18
- ปริมาณผลผลิตลดลง	-	-	4	4
- ปริมาณผลผลิตสูงและต้นทุนต่ำ	2	-	-	2
- อื่น ๆ	1	-	-	1
- ไม่ตอบ	-	-	33	33
รวม	5	11	100	116
2. คุณภาพ				
- คุณภาพสูงขึ้น	2	1	38	41
- คุณภาพเท่าเดิม	2	8	18	28
- คุณภาพลดลง	1	2	2	5
- ไม่ตอบ	-	-	42	42
รวม	5	11	100	116

แม้ว่าผลการวิจัย ไม่สามารถสรุปผลใดแน่นอนว่า แนวโน้มเป็นอย่างไร เพราะคำตอบที่ได้รับแยกเป็นหลายฝ่าย แต่ก็ยังเป็นประโยชน์ที่ทำให้ทราบทัศนะต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ของผู้จัดการ หัวหน้างาน และคนงาน อาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

1) ระดับผู้จัดการ ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปริมาณผลผลิตคุณภาพ และต้นทุน ดังนี้

1) ทางด้านปริมาณผลผลิตและต้นทุนของสินค้า

- ปริมาณผลผลิตสูง เนื่องจากรายได้ของคนงานขึ้นอยู่กับปริมาณการผลิต คนงานจะพยายามผลิตให้ไต่มาที่สุด ปริมาณผลผลิตจึงมากกว่าการที่ไม่ใช้ระบบค่าแรงจูงใจ
- ปริมาณผลผลิตสูงและต้นทุนต่ำ เนื่องจากการใช้ระบบค่าแรงจูงใจได้ กำหนดค่าแรงต่อหน่วย คนงานผลิตไต่มาเท่าไรบริษัทก็จะจ่ายค่าแรงไต่มาเท่านั้น แต่ต้นทุนรวมต่อหน่วยจะลดลงควยต้นทุนคงที่เฉลี่ยต่อหน่วย

-อื่น ๆ คือ ไม่แน่ใจว่าปริมาณผลผลิตและต้นทุนจะสูงขึ้นหรือลดลง เพราะระบบการจذبมันท์ก็ยังไม่ดีพอ

2) ทางด้านคุณภาพของสินค้า

- คุณภาพสูงขึ้น เนื่องจากมีหน่วยงานควบคุมคุณภาพ งานที่ถือว่าเสร็จเรียบร้อย จะต้องผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วจึงนำมาคำนวณค่าแรงจูงใจ คนงานจึงต้องระวังด้านคุณภาพด้วย มิใช่มุ่งแต่จะทำงานไต่มาเท่านั้น ถ้าคุณภาพไต่มาตามมาตรฐานจะต้องกลับมาซ่อมงานเดิมให้คุณภาพไต่มาตามฐานเสียก่อน โดยเสียเวลาของคนงานเอง และไม่ได้รับค่าแรงงานเพิ่ม คุณภาพของสินค้าจึงสูงกว่าการไม่ใช้ระบบค่าแรงจูงใจ

-คุณภาพเท่าเดิม เนื่องจากคนงานมีความชำนาญในการทำงาน ประกอบกับมีหัวหน้างานคอยควบคุมคุณภาพให้ไต่มาตามมาตรฐาน จึงไม่เกิดปัญหาทางด้านคุณภาพต่ำ ขณะเดียวกันบริษัทก็ไม่ต้องการคุณภาพที่สูงกว่ามาตรฐาน ทั้งนี้เพราะว่าบริษัทต้องการปริมาณผลผลิตสูงและต้นทุนต่ำ

-คุณภาพลดลง เนื่องจากคนงานเร่งผลิตเพื่อให้ได้ปริมาณผลผลิตสูง ตนเองจะไต่มาค่าแรงสูง แต่คุณภาพจะลดลงไต่มาความแตกต่างของคุณภาพสินค้าไม่สามารถเห็นได้ชัดในสายตาของลูกค้า

2. ระดับหัวหน้างาน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปริมาณผลผลิต และคุณภาพดังนี้

- 1) ทางด้านปริมาณผลผลิตของสินค้า
 - ปริมาณผลผลิตสูง เนื่องจากคนงานมีกำลังใจในการทำงานและขยันมากขึ้น ทำให้ปริมาณผลผลิตสูงขึ้น
 - ปริมาณผลผลิตเท่าเดิม เนื่องจากไม่เห็นข้อแตกต่างในผลงานของคนงานระหว่างการไ้ระบบค่าแรงจูงใจกับการไม่ไ้ระบบค่าแรงจูงใจ
- 2) ทางด้านคุณภาพของสินค้า
 - คุณภาพสูงขึ้น เนื่องจากคนงานมีกำลังใจในการทำงาน และมีความชำนาญมากขึ้น มีผลทำให้คุณภาพสูงขึ้น
 - คุณภาพเท่าเดิม เพราะถ้าคนงานทำงานให้คุณภาพสูงขึ้น จะทำให้ปริมาณผลผลิตลดลง ก็จะเป็นผลเสียแก่ตนเอง แต่ถาทำงานให้คุณภาพลดลง ก็เกรงว่าจะถูกผู้บังคับบัญชาเลินงาน คนงานจึงพยายามรักษาระดับคุณภาพของสินค้าให้เท่าเดิมไว้เสมอ
 - คุณภาพลดลง เนื่องจากคนงานต้องพยายามทำงานให้ไ้มากที่สุด ทำให้เกิดความอ่อนเพลีย คุณภาพยอผลลดลง

3. ระดับคนงาน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับปริมาณผลผลิต และคุณภาพดังนี้

- 1) ทางด้านปริมาณผลผลิตของสินค้า
 - ปริมาณผลผลิตสูง เนื่องจากมีกำลังใจ และตั้งใจทำงานมากขึ้น เพื่อไ้ไ้จะได้รับค่าแรงเพิ่มขึ้น และไม่ยอมขาดงานเกาไม่จำเป็น ประกอบกับมีความชำนาญมากขึ้นผลผลิตที่เสียหายน้อย และมีงานให้ทำมาก
 - ปริมาณผลผลิตเท่าเดิม เนื่องจากไ้เครื่องจักรทำงาน จึงเร่งปริมาณผลผลิตไม่ไ้ และต้องเพิ่มค่าแรงมากกว่านี้ จึงจะมีกำลังใจมากขึ้น
 - ปริมาณผลผลิตลดลง เนื่องจากไม่มีใครควบคุม และมีงานให้ทำน้อย
- 2) ทางด้านคุณภาพของสินค้า
 - คุณภาพสูงขึ้น เนื่องจากมีกำลังใจ และตั้งใจทำงานมากขึ้น ประกอบกับมีความชำนาญ และมีคนคอยตรวจสอบคุณภาพ ทำให้ต้องไ้ความระมัดระวังมากขึ้น

-คุณภาพเท่าเดิม เนื่องจากค่าแรงยังต่ำ จึงทำงานไปเรื่อย ๆ คุณภาพจึงไม่สูงขึ้นและลดลง

-คุณภาพลดลง เนื่องจากต้องการให้ได้ปริมาณผลผลิตสูง เพื่อที่จะได้รับค่าแรงสูงจากที่ชนะต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวข้างต้น มีข้อนำสังเกต 3 ประการ คือ

1) ปริมาณงาน ต้องมีจำนวนมากพอที่คนงานสามารถเร่งผลผลิตได้โดยไม่ต้องหยุดรอกงาน แต่ต้องไม่มากเกินไปจนคนงานทำไม่ทัน จะทำให้คุณภาพลดลง

2) อัตราค่าแรง ต้องสูงพอที่จะจูงใจให้คนงานมีกำลังใจในการทำงาน และเต็มใจที่จะเร่งผลผลิต แต่ต้องไม่สูงเกินไป จนทำให้บริษัทไม่ได้รับประโยชน์จากการใช้ระบบค่าแรงจูงใจ

3) การควบคุมคุณภาพ ต้องมีการตรวจสอบคุณภาพเพื่อรักษาระดับคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐานอยู่ตลอดเวลา เพราะคนงานจะเร่งผลผลิตเพื่อตนเองจะได้รับค่าแรงสูง อาจทำให้คุณภาพลดลง แต่ค่าใช้จ่ายในการควบคุมคุณภาพจะต้องไม่สูงเกินไป จนทำให้บริษัทไม่ได้รับประโยชน์จากการใช้ระบบค่าแรงจูงใจ

อย่างไรก็ตามระบบค่าแรงจูงใจเป็นเพียงเครื่องมือของฝ่ายจัดการที่จะนำมาใช้บริหารงาน จะต้องใช้ด้วยความระมัดระวังและรอบคอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่บริษัทและคนงานจริง ๆ ถ้ายิ่งไม่แน่ใจว่าจะเกิดประโยชน์หรือไม่ ก็การใช้วิธีการอื่นที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ก็คือ บริษัทมีกำไรสูงและคนงานมีรายได้สูงด้วย จะดีกว่า เพราะฝ่ายจัดการมีโอกาสเลือกจะใช้วิธีการบริหารงานอย่างไรก็ได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว