

รายงานการเข้าร่วมโครงการเอพีโอ
22-CL-13-GE-WSP-A : Workshop on service quality and productivity gainsharing
ระหว่างวันที่ 28-30 พ.ย. 65 ผ่านระบบการประชุมออนไลน์
ณ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

จัดทำโดย นายพชร วัชรพาณิชย์
วิศวกรชำนาญการพิเศษ กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน
วันที่ 30 ม.ค. 66

ส่วนที่ 1 เนื้อหา/องค์ความรู้จากการเข้าร่วมโครงการ

1.1 ที่มาหรือวัตถุประสงค์ของโครงการโดยย่อ

1.1.1 วัตถุประสงค์

- ก. แนะนำแนวคิดการเพิ่มผลผลิตและกรอบการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ
- ข. ส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการบริการขององค์กร
- ค. อภิปรายกรณีศึกษาและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดในการแบ่งปันผลผลิตสำหรับบริการภาครัฐและเอกชน

1.1.2 ความเป็นมา

การเพิ่มผลผลิตเป็นวิธีหนึ่งที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็เพิ่มคุณภาพการบริการ เป็นวิธีที่ได้ประโยชน์ทั้งสองฝ่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ให้บริการ

การแบ่งปันผลกำไรถือเป็นระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพซึ่งช่วยให้เพิ่มผลผลิตและคุณภาพในระดับที่สูงขึ้นผ่านการมีส่วนร่วมของพนักงาน แผนการเพิ่มผลผลิตเปรียบเทียบกับการเปลี่ยนแปลงของประสิทธิภาพการผลิตในช่วงเวลาที่กำหนดกับระดับพื้นฐาน เมื่อระดับผลผลิตเกินค่าพื้นฐาน เปอร์เซ็นต์ของกำไรจะถูกแบ่งตามสัดส่วนกับพนักงานที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุง การแบ่งปันผลกำไรจะกระตุ้นการทำงานของพนักงานและปรับปรุงคุณภาพการบริการขององค์กรในภาคส่วนต่างๆ

การแบ่งปันยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในขณะที่ผู้จัดการสื่อสารเป้าหมายและให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ศักยภาพของทุนมนุษย์จะเพิ่มขึ้นสูงสุด และรักษาผู้ประสบความสำเร็จระดับสูงไว้ได้ การออกแบบระบบแรงจูงใจในการแบ่งปันเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจใหม่ๆ นวัตกรรมบริการ และการปรับปรุงคุณภาพ

การประชุมเชิงปฏิบัติการนี้จะอธิบายแนวคิดและกรอบการแบ่งปันผลประโยชน์เพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการสำหรับลูกค้าและให้รางวัลแก่พนักงานสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน โดยจะพิจารณากรณีศึกษาของแอปพลิเคชันเพิ่มผลผลิตในองค์กรเพื่อปรับปรุงคุณภาพการบริการของพวกเขา

1.1.3 ขอบเขต วิธีการ และใบรับรองการเข้าร่วมประชุม

ระยะเวลาของเซสชันแต่ละวันจะอยู่ที่ประมาณสามชั่วโมง ซึ่งประกอบไปด้วยการนำเสนอโดยวิทยากร การอภิปรายกลุ่ม และวิธีการเรียนรู้อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หัวข้อบังคับของงานนำเสนอคือ:

วันที่ 1:

ภาพรวมของแนวคิดการเพิ่มผลผลิตเพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ
กรอบการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตในระดับองค์กร

วันที่ 2:

ข้อดีและข้อเสียของแนวทางการแบ่งปันผลประโยชน์สำหรับคุณภาพการบริการและผลผลิต
กรณีศึกษาเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่มีการริเริ่มการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ประสบความสำเร็จ

วันที่ 3:

การประยุกต์ใช้แนวทางการเพิ่มผลผลิตเพื่อเพิ่มความพึงพอใจในการบริการของภาครัฐและเอกชน
การสนทนากลุ่ม

โปรแกรมโดยละเอียดและรายชื่อบุคลากรจะได้รับหนึ่งสัปดาห์ก่อนการประชุม

ผู้เข้าร่วมจะต้องเข้าร่วมทุกเซสชัน การเข้าร่วมอย่างสมบูรณ์นี้เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการได้รับ
ใบรับรองการเข้าร่วมโครงการเอพีไอ

1.1.4 รายชื่อ Speaker

วันที่ 1

1.1.4.1 Prof. Seema Joshi, Professor of Economics, Kirori Mal College, University of Delhi

1.1.4.2 Mr. Hideyuki Ezaki, APO RESOURCE PERSON

1.1.4.3 Professor Sukanlaya Sawang, PhD, Coventry University, UK

วันที่ 2

1.1.4.4 Mr. Hideyuki Ezaki, APO RESOURCE PERSON

1.1.4.5 Professor Sukanlaya Sawang, PhD, Coventry University, UK

วันที่ 3

1.1.4.6 Prof. Seema Joshi, Professor of Economics, Kirori Mal College, University of Delhi

1.1.4.7 Mr. Hideyuki Ezaki, APO RESOURCE PERSON

1.1.4.8 Professor Sukanlaya Sawang, PhD, Coventry University, UK

- 1.2 เนื้อหา/องค์ความรู้ที่ได้จากกิจกรรมต่างๆ พร้อมแสดงความคิดเห็นหรือยกตัวอย่างประเด็นที่สามารถนำมา
ปรับใช้ในองค์กรหรือประเทศไทย ได้แก่

ในกรณีที่เรากำลังมองหาผู้นำในอุตสาหกรรมนั้นๆ ก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องไต่ระดับขึ้นไปให้แข่งคนอื่นให้ได้ หรือถ้าเราอยู่ในระดับสูงสุดของอุตสาหกรรมแล้ว ก็ต้องพยายามรักษาอันดับนั้นให้คงอยู่ให้ได้ตลอดไป จึงมีคำพูดหนึ่งซึ่งเราอาจคุ้นเคยกันดีที่ว่า “การเป็นแชมป์ว่ายากแล้ว แต่การรักษาแชมป์ยิ่งยากกว่า” เพราะว่าการเป็นแชมป์เราอาจเป็นได้ในครั้งหนึ่ง แต่การรักษาแชมป์เราต้องทำได้หลายๆ ครั้ง และยิ่งถ้าจะให้เป็นแชมป์ได้ตลอดไป ยิ่งต้องยากขึ้นอีกเป็นทวีคูณ

องค์กรชั้นนำระดับโลก จึงต้องตื่นตัวต่อสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ และปรับเปลี่ยนตัวเองให้พร้อมรับมือกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในทุกรูปแบบ ยอดขาย (Sales or Revenue) และผลกำไร (Profit) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลประกอบการทางธุรกิจในมิติทางการเงิน จึงอาจไม่ใช่สิ่งที่องค์กรจะคำนึงถึงเท่านั้น หากแต่การปรับปรุงภายในโดยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน และอาจจะเป็น

สิ่งที่สะท้อนการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้มากกว่าเสียด้วยซ้ำ โดยพนักงาน ผู้บริหาร และผู้ถือหุ้น จะผูกโยงสถานะทางเศรษฐกิจที่ได้จากการดำเนินงานทางธุรกิจขององค์กรจากผลกำไรที่เกิดขึ้นในแต่ละปีเป็นหลัก โดยผลตอบแทนนั้นจะส่งต่อไปยังส่วนต่างๆในรูปแบบแตกต่างกันไป อาทิ โบนัส หรือเงินปันผล เป็นต้น ซึ่งการกระจายผลตอบแทนลักษณะนี้ เรียกว่า การแบ่งปันผลกำไร (Profit sharing) นั้นหมายความว่าถ้าปีไหนกำไรดี ทุกคนก็คาดหวังกันว่าก็น่าจะได้ส่วนแบ่งเพิ่มขึ้นเช่นกัน

โดยทั่วไปแล้วเราจ่ายค่าตอบแทนโดยเน้นสองหัวข้อหลักคือ คุณสมบัติของพนักงานและตัวพนักงานแต่ละคนว่าปฏิบัติงานเช่นไร นอกจากนี้ยังมีการจ่ายค่าตอบแทนโดยเน้นที่การพัฒนาคุณค่าและพฤติกรรมของตัวพนักงานซึ่งคุณค่าและพฤติกรรมของพนักงานแต่ละท่านนี้จะเชื่อมโยง “ผลงานของพนักงานสู่ผลสำเร็จขององค์กร”

การจ่ายค่าตอบแทนโดยการเน้น “ผลงานของพนักงานสู่ผลความสำเร็จขององค์กร (Linking employee's performance to the performance and success of the organization) โดยการจ่ายรางวัลใจ (Incentives) มีตัวอย่างให้เห็นบ้างแล้วในกลุ่มงานเฉพาะจำนวนหนึ่ง เช่น เงินรางวัลคณะกรรมการ (Management Bonus) ค่าคอมมิชชั่นสำหรับพนักงานขาย เป็นต้น แต่สำหรับกลุ่มงานโดยทั่วไปแล้ว การจ่ายรางวัลใจ (Incentives) นี้ ดูจะมีมูลค่าน้อยในสายตาของพนักงาน ทั้งนี้เพราะไม่ได้ให้ความสำคัญต่อ “ผลงาน (Performance)” พนักงานที่ทุ่มเทการทำงานได้ผลงานดีเลิศก็จะได้รับค่าตอบแทนมากกว่าพนักงานที่มีผลงานปกติไม่มากนัก มีส่วนทำให้พนักงานที่มีผลงานดีเลิศอาจไม่ได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเต็มที่ ซึ่งในที่สุดคนเก่งก็จะกลายเป็นพนักงานทำงานได้ “ผลงานปกติ” ซึ่งในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจที่ต้องแข่งขันกันอย่างรุนแรง บริษัทต้องพยายามเพิ่มยอดขายได้และลดค่าใช้จ่ายเพื่อรักษายอดกำไรไม่ให้ต่ำลง ดังนั้นบริษัทที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้จึงต้องมีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถกระตุ้นและจูงใจพนักงานที่เก่งทำงานอย่างเต็มความสามารถให้ได้ “ผลงานดีเลิศ” ซึ่งจะทำให้พนักงานสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานไปสู่ผลความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างดี

การจ่ายค่าตอบแทนโดยการเน้น “ผลงาน” จึงได้รับการยอมรับมากขึ้นและได้นำมาบริหารค่าตอบแทนกับกลุ่มพนักงานทุกกลุ่ม (แทนที่จะจำกัดวงแคบอยู่ที่กลุ่มคณะกรรมการหรือกลุ่มฝ่ายขายเท่านั้น) การจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบนี้ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในผลความสำเร็จขององค์กร หรือความเสี่ยงในความไม่สำเร็จขององค์กรเช่นกัน ดังนั้นพนักงานจึงมีส่วนร่วมกำหนดสัดส่วนค่าตอบแทนอาจได้มากขึ้นหรือน้อยลงตามผลความสำเร็จขององค์กร

การจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบแปรผัน (Variable Rewards) นั้น ต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละองค์กร ต้องคำนึงถึงคุณค่า (Values) ขององค์กรและของพนักงานด้วย รูปแบบการจ่ายรางวัลใจ (Incentives) ที่นิยมใช้กันในช่วงทศวรรษที่ 1950 ถึง 1970 นั้น ดูแล้วไม่สอดคล้องและไม่เหมาะกับคุณค่าและโครงสร้างทางธุรกิจในช่วงปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น บริษัทไฟฟ้ายักษ์ใหญ่ (Electric Company) แห่งหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานตามรูปแบบ “รางวัลใจ” (Incentives) ซึ่งโยงผูกติดกับการจ่ายเงินรางวัลตามผลผลิต (Production) ของพนักงานบวกกับผลกำไรของบริษัท คนงานผลิต (Line Worker) ไม่มีเงินเดือนประจำ (Base Pay) ดังนั้นรายได้ของพนักงานจึงขึ้นอยู่กับว่าเขาผลิตได้มากน้อยเท่าใด กล่าวกันว่าพนักงานที่ขยันทุ่มเทการผลิตอย่างเต็มที่ สามารถทำรายได้ถึงปีละมากกว่าหนึ่งแสนเหรียญสหรัฐฯ อย่างไรก็ตามในช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ธุรกิจของบริษัทไฟฟ้ายักษ์ใหญ่แห่งนี้ในต่างประเทศมีผลประกอบการขาดทุน ส่งผลกระทบต่อรายได้ของพนักงานในประเทศสหรัฐอเมริกาด้วย ทั้งนี้เพราะเหตุว่าวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละประเทศไม่เหมือนกัน รวมทั้งรูปแบบการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงด้วย ตัวอย่างนี้จะบอกว่า ระบบเงินรางวัลใจไม่ประสบความสำเร็จคงไม่ได้ด้วยตัวระบบ Incentives เองได้ผลแน่นอน แต่ด้วยการผูกติดการให้รางวัลต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมในการทำงานในแต่ละประเทศด้วย

ระบบการจ่ายเงินรางวัลแปรผันจะใช้ได้ดี จำเป็นต้องมีหลักเกณฑ์การประเมินผลงานและการสื่อความที่มีประสิทธิภาพ เช่น บริษัทต้องการให้พนักงานกล้าเสี่ยงและกล้ารับผิดชอบ เพื่อสร้างความสำเร็จให้องค์กร บริษัทก็สมควรต้องจัดเตรียมข้อมูล และหรือแนวทางไว้ให้พนักงานพร้อมที่จะตัดสินใจได้ทันเวลาที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ เป็นต้น

ในเบื้องต้น เมื่อบริษัทได้สื่อสารกับพนักงานแล้วว่า ระบบการให้เงินรางวัลจูงใจนี้มีหลักเกณฑ์อะไร/อย่างไรแล้ว ถือว่ายังไม่พอ บริษัทควรย้ำกับพนักงานว่า พนักงานต้องทำอะไรบ้างหรือบริษัทต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาต้องบอกกล่าวหรือแจ้ง/ท้วงติง/แนะนำ หรือสั่งพนักงานว่าสิ่งที่เขาทำอยู่นั้นไปในทิศทางที่ถูกต้องแล้ว หรือว่าออกนอกเส้นทาง สิ่งที่เกิดผลก็คือผู้บังคับบัญชาไม่บอกกล่าว หรือไม่มีความสามารถที่แจ้งพนักงานว่า สิ่งที่พนักงานกำลังทำอยู่นั้นไปในทิศทางหรือแนวทางที่บริษัทต้องการหรือไม่ รูปแบบการจ่ายค่าจ้าง “ตามผลงาน (Performance-Based Pay)” นี้ จะเน้นเรื่องการบอกกล่าว/การแจ้งข้อมูลมากกว่าการมุ่งเน้นเรื่องการจ่ายเงิน (Sending messages than about delivering pay) ข้อมูลที่บอกกล่าว/แจ้งแก่พนักงานนั้น นอกจากต้องชัดเจนแล้วยังต้องโยนให้เห็นภาพความสัมพันธ์สอดคล้องของผลความสำเร็จของธุรกิจว่า จะต้องทำอะไร ไปในทิศทางใด เพื่อในระยะยาวแล้ว (Long run) องค์กรจะสามารถลดค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed cost)

หลายบริษัทได้ขยายการจ่ายค่าตอบแทนรูปแบบแปรผัน (Variable Pay) แก่พนักงานในระดับผู้อำนวยการ/ผู้จัดการ (Director/Manager) มากขึ้น โดยอาศัยรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบดั้งเดิม (Traditional Pay) ทั้งนี้เพราะว่า ผู้อำนวยการ/ผู้จัดการที่เข้าโปรแกรมดังกล่าว สามารถสร้างผลงานให้บริษัทได้ตามเป้าหมาย ซึ่งก็จะได้เงินรางวัลจูงใจ (Incentives) แต่ถ้าผลงานไม่ได้เป้าเป็นเรื่องแน่นอนว่า “จะไม่ได้เงินรางวัลจูงใจ” ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้จะทำให้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนี้เสื่อมศรัทธาลง (Diminished) จึงทำให้บริษัทต่างๆพยายามหารูปแบบเพื่อการจ่ายค่าตอบแทน “ตามผลงาน” มากแบบขึ้นแทนที่จะอาศัยรูปแบบดั้งเดิมนิยมเพียงอย่างเดียว จะเห็นได้จากรูปแบบตัวอย่างต่อไปนี้

1.2.1. รูปแบบ “แบ่งผลกำไร” (Profit Sharing)

จะเห็นได้ว่ารูปแบบแบ่งผลกำไรนี้เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่ใช้กันมาหลายปีแล้ว การแบ่งผลกำไรนี้จะแจ้งวิธีการและหรือหลักเกณฑ์ให้พนักงานได้รับรู้ล่วงหน้า และเมื่อได้กำไรตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวแล้วพนักงานทั้งหมดหรืออาจเป็นพนักงานเฉพาะกลุ่ม/เฉพาะส่วนนั้นๆ ก็จะได้รับส่วนแบ่งจากผลกำไรของบริษัทตามสัดส่วนร้อยละของผลกำไรของบริษัทตามที่ได้ตกลงกัน แม้ว่าการแบ่งผลกำไรนี้จะใช้ได้ผลดีในการเน้นให้พนักงานทำงานให้บริษัทที่มีฐานะการเงินดีขึ้นแต่ก็ไม่สามารถกระตุ้นให้พนักงานทุ่มเทพลังของตนเองให้เต็มที่

การแบ่งผลกำไรนี้สามารถจูงใจ (Motivate) พนักงานในมุมมองที่ว่า บริษัทเราก็มีรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบ Profit Sharing (แบ่งผลกำไร) เช่นเดียวกันกับบริษัทอื่นๆ ที่เขาจ่าย “แบ่งผลกำไร” การจ่ายเงินรางวัลจูงใจ (Incentive) ในรูปแบบนี้มีผลไม่มากนักที่จะขับเคลื่อนผลงาน (Performance) โดยตรงหรือในการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลหรือของทีม รูปแบบการจ่ายนี้เหมาะสมหรือใช้ได้ผลดีสำหรับองค์กรหรือบริษัทที่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Pay) เท่ากับหรือต่ำกว่าตลาดบริษัทที่จ่ายระบบแบ่งผลกำไรนี้ต้องการความยืดหยุ่นมากในการเก็บรักษาพนักงานที่เก่ง มีความรู้ความสามารถให้อยู่ทำงานกับบริษัทตลอดไป ในช่วงเวลาที่บริษัทได้กำไรดี บริษัทก็จะจ่ายค่าตอบแทนโดยรวมสูงกว่าราคาตลาด (เพราะให้ “แบ่งผลกำไร”) ในขณะที่เดียวกัน ถ้าผลประกอบการของบริษัทไม่ดี บริษัทก็อยู่ภาวะยากลำบาก บริษัทก็ไม่ต้องจ่ายแบ่งผลกำไรให้กับพนักงาน (เพราะผลกำไรไม่ได้ตามกำหนด) บริษัทก็ยังเก็บรักษาพนักงานไว้ได้ ไม่ต้องปลดพนักงาน (Lay - off)

1.2.2. รูปแบบ “แบ่งผลเพิ่ม” (Gain Sharing)

การจ่ายเงินรางวัลใจ (Incentives) อีกรูปแบบหนึ่ง คือ “แบ่งผลเพิ่ม” ซึ่งทำความสับสนให้คนเข้าใจว่าการจ่าย “แบ่งผลเพิ่ม” ก็คือการแบ่งผลกำไรนั่นเอง ความจริงเป็นการจ่ายเงินรางวัลเพิ่ม เช่นกัน แต่มาจากแนวคิดที่ต่างกัน การจ่ายรูปแบบแบ่งผลเพิ่ม คิดจากผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด เช่น ผลสำเร็จตามเป้าหมายด้านผลผลิต (Productivity) ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุนค่าใช้จ่าย ด้านต่างๆ ตามที่ได้กำหนดเป้าหมายและเมื่อพนักงานหรือกลุ่มพนักงานสามารถได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายก็จะได้รับส่วนแบ่งตามสัดส่วนของมูลค่าเงินเพิ่มขึ้น (Moneytary Gain)

พิจารณากรณีตัวอย่างขององค์กรหลักที่ให้บริการด้านสุขภาพได้จัดการให้บริษัทต่างๆ ที่เป็นสมาชิกขององค์กรนี้ ซึ่งพยายามดำเนินการเรื่อง “ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย” และมุ่งเน้นให้ความสำคัญแก่ผู้ใช้บริการ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ องค์กรดังกล่าวได้จัดโปรแกรม “แบ่งผลเพิ่ม (Gain Sharing) ” โดยกำหนดเป้าหมาย (Goal) ออกเป็นสองส่วน เป้าแรกคือ “ผลกำไรและคุณภาพ” กำหนดไว้ว่า ผลกำไรจากปฏิบัติการ (Net Operating Margin) ต้องได้ 5% และคุณภาพต้องได้มาตรฐานตามที่กำหนด (Accreditation) พนักงานจึงจะมีสิทธิได้เงิน (แบ่งผลเพิ่ม) โดยผลกำไรส่วนที่เกิน 5% จะแบ่งให้พนักงานครึ่งหนึ่ง อีกครึ่งหนึ่งเป็นของบริษัท ส่วนแบ่งครึ่งหนึ่งของพนักงานนี้เข้ากองกลาง (Pool) และจากกองกลางนี้เอง นำมา 65% แบ่งให้กับพนักงานที่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ส่วนอีก 35% จัดแบ่งให้กับพนักงานที่สามารถบรรลุเป้า ในส่วนที่สอง โดยให้เน้นเรื่องการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและการรักษามาตรฐานด้านคุณภาพเป็นเกณฑ์ เป้าในส่วนที่สองนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลา ปีต่อปี กล่าวกันว่า “เงิน (แบ่งผลเพิ่ม)” นี้ดีกว่าการแบ่งผลกำไร (Profit Sharing) เพราะว่าเป็นการทำเงินเพื่อได้เงินแบ่งปันกัน (Self-Funding) และข้อสองเงินยังเป็นเรื่องของการเชื่อมต่อระหว่างผลงานและผลลัพธ์ที่ให้ภาพชัดกว่าและใช้เวลาน้อยกว่าด้วย พนักงานเข้าใจถึงสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและคุณค่า เพื่อจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ ดังนั้น ถ้าองค์กรสามารถชี้แนะทาง (Coaching) และจัดการได้อย่างถูกต้องแล้วพนักงานก็จะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว

แม้ว่าแนวคิดเรื่องเงินจะนำมาประยุกต์ใช้อย่างยิ่งก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่เรื่องง่ายนักที่จะนำมาเป็นยุทธศาสตร์ในการจ่ายค่าตอบแทน บริษัทต้องมีความพร้อมในการวัดและคำนวณ “ผลเพิ่ม (Gain)” และยังคงมีความพร้อมที่จะระบุ (Determine) ให้ได้ว่าพนักงานต้องมีบทบาทอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุถึงผลเพิ่มนั้นๆ ได้ เช่น บริษัทต้องสามารถบอกได้ว่า ผลเพิ่มของผลผลิตที่ได้มานั้นเป็นส่วนจากพฤติกรรมหรือฝีมือของพนักงานมากน้อยเพียงไร หรือ มาจากส่วนของเทคโนโลยีใหม่ๆ สักเท่าไร เป็นต้น อีกประเด็นหนึ่งในเรื่องเงินก็คือ งดการจ่ายเงินรางวัล (Payout) จะจ่ายเมื่อไร จะจ่ายถี่มากน้อยเท่าใด บางบริษัทจ่ายปีละครั้ง บางองค์กรจ่ายทุกๆ หกเดือน หรือทุกไตรมาสก็มีความถี่การจ่ายบ่อยครั้ง บริษัทที่มีภาระในการเตรียมความพร้อมในการตั้งเป้าใหม่หรือการปรับปรุงเป้าหมายหรือแม้กระทั่งงดการจ่ายเงินรางวัล ทั้งนี้ และเพื่อให้พนักงานเข้าใจ เพื่อหวังให้พนักงานทุ่มเททำงานให้ได้เป้าการจ่ายเงินรางวัลเพิ่มในรูปแบบเงิน นี่ ถ้ากำหนดหลักเกณฑ์ที่สลับซับซ้อนหรือรูปแบบไม่ได้เรื่อง (Poor Design) ก็จะทำให้พนักงานไม่สามารถเห็นภาพหรือไม่สามารถเข้าใจได้ว่า พวกเขาจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างไร เช่นเดียวกับการสื่อสารสร้างความเข้าใจกับพนักงานเป็นเรื่องสำคัญยิ่งยวด (Critical) บริษัทสมควรแจ้งความคืบหน้าให้พนักงานทราบเป็นระยะๆ และถ้าเห็นว่าพนักงานจะออกนอกทิศทางแล้ว บริษัทต้องปรับเปลี่ยนหรือแก้ไขการทำงานของพนักงาน หรือบริษัทอาจต้องชี้แจงอธิบาย เปิดโอกาสให้พนักงานได้รู้สึก/ได้เข้าใจว่าเขาต้องปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อจะได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด

1.2.3. เงินรางวัลกลุ่มย่อย (Small Group Incentives)

บริษัทส่วนใหญ่ที่ยังไม่อาจจัดรางวัลใจ (Incentives) ให้กับพนักงานทุกคนในบริษัทได้ ก็พยายามจัดรูปแบบการจ่ายเงินรางวัลเพิ่มสำหรับแต่ละกลุ่มย่อย เช่น กลุ่มเฉพาะเจาะจงวิชาชีพ กลุ่มโครงการ หรือกลุ่มทีมงาน เป็นต้น โปรแกรมพวกนี้ก็จะเป็นเรื่องของโครงการหรือธุรกิจร่วมค้า (Venture) ซึ่งใช้เกณฑ์

ความสำเร็จของโครงการหรือธุรกิจร่วมค้าเป็นตัววัด จึงเห็นได้ว่า เงินรางวัลกลุ่มย่อยนี้เป็นเรื่องของช่วงเวลาเท่านั้น จบโครงการหรือจบธุรกิจร่วมค้าแล้วก็เลิกกัน ต่างจากรูปแบบการจ่ายเงินรางวัลจูงใจอื่นๆ ซึ่งเป็นการออกแบบที่ใช้ในระยะยาวเป็นปี ๆ หลายๆ ปี จะเห็นได้ว่าเงินรางวัลกลุ่มย่อยนี้จะมุ่งเป้าไปที่ “ด้านการเงิน (Financial Goals) เช่น ใช้จ่ายอยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด เป็นต้น อย่างไรก็ตามก็อาจจะเน้นเรื่องอื่นได้ เช่น เน้นเรื่องผลผลิตคุณภาพ เวลาเสร็จตามกำหนด และ การสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า การจ่ายเงินรางวัลรูปแบบกลุ่มย่อยนี้มักจะแบ่งให้เท่าๆ กันในหมู่ผู้ร่วมงานทุกคน แต่บางบริษัทหรือบางโครงการก็อาจแบ่งให้มากน้อยตามผลได้จากงาน (Contribution) ของแต่ละพนักงานก็ได้

1.2.4. เงินรางวัลบุคคล (Individual Incentives)

ตามที่ได้กล่าวมาตั้งแต่แรกแล้วว่า การจ่ายค่าตอบแทนแบบ “ดั้งเดิมนิยม (Traditional Pay)” ก็จะมีรูปแบบการจ่ายเงินรางวัลบุคคลให้แก่ เฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้อยู่แล้ว เช่น การจ่ายเงินรางวัลบุคคลให้แก่ พนักงานระดับผู้บริหาร (Senior Executives) หรือพนักงานฝ่ายขาย เป็นต้น รูปแบบการจ่ายแบบนี้เป็นรูปแบบง่าย ๆ โดยการโยงความสัมพันธ์ของผลงานเป็นตัวขับเคลื่อน (Performances-Driven) พนักงานจะได้รับเงินโบนัสหรือค่าคอมมิชชั่นก็ต่อเมื่อพนักงานขายสินค้าได้ตามปริมาณ/จำนวนที่กำหนด หรือได้เป้าหมายทางการเงินที่กำหนด หรือ ผลผลิตสินค้าได้ตามจำนวนที่กำหนด เป็นต้น แต่เนื่องจากองค์กรต่างๆ ได้จัดรูปแบบบริหารให้มีสายการบังคับบัญชาให้กระชับมากขึ้น (Flat Organization) และองค์กรหวังที่จะให้มีการจ่ายเงินรางวัลให้แก่พนักงานระดับล่างด้วยจึงได้มีรูปแบบการจ่ายเงินรางวัลแบบขึ้น ตัวอย่างเงินรางวัลกลุ่มย่อย ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว ไม่เพียงแต่จ่ายเพื่อให้ได้เป้าหมายทางการเงินเท่านั้น แต่อาจจะใช้เป้าให้ร่วมสมัยนิยม เช่น เป้าผลผลิต เป้าการสร้าง ความพึงพอใจให้ลูกค้า เป้าด้านบริการ เป้าด้านคุณภาพ เป็นต้น แม้ว่าการจ่ายเงินรางวัลจูงใจ (Incentive) ในรูปแบบ “เงินรางวัลบุคคล” จะนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายก็ตาม แต่สำหรับพนักงานดาวรุ่ง (Star Performers) หรือ ผู้บริหารระดับบน (Top Leaders) ซึ่งผลงานหรือความเชี่ยวชาญของเขาเหล่านี้เป็นจุดได้เสีย (จุดวิกฤต = Critical) ต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรทีเดียว ดังนั้น หลายๆ องค์กรได้สร้างแผน “เงินรางวัลจูงใจ” นี้เป็นแบบเฉพาะของพนักงานกลุ่มนี้ ใช้ชื่อว่า “แผนผลได้จากงาน (Contributor) ซึ่งออกแบบมาใช้โดยตรงกับ “ความสำเร็จในผลงานของพนักงานคนนั้น” ผลได้จากงานนี้ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบผสมของแผนเงินรางวัลบุคคลผสมกับแผนเงินรางวัลกลุ่มย่อย การที่ใช้วิธีผสมผสานกันนี้ก็เพื่อสามารถเปลี่ยนแปลงการให้รางวัลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และความต้องการทางธุรกิจของบริษัทเป็นปีๆ ไป (From year to year)

1.2.5. เงินรางวัลระยะยาว (Long-time Incentives)

แผนเงินรางวัลจูงใจในรูปแบบต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วนั้น ถือว่าเป็นแผนเงินรางวัลจูงใจในระยะยาวช่วงสั้น บริษัทจะจ่ายเงินรางวัลเพิ่มเหล่านี้ในช่วงเวลาปีต่อปี หรือครึ่งปีจ่ายที หรือจ่ายแต่ละไตรมาส แต่ไม่เกินหนึ่งปี เป็นต้น แต่เรายังสามารถกำหนดการจ่ายเงินรางวัล รูปแบบ “ระยะยาว” ได้ซึ่งนิยมกำหนดรูปแบบประเภทนี้ไว้สำหรับทีมงานผู้บริหาร (Executive team) เพื่อหวังให้ผู้บริหารสร้างผลงานระยะยาวให้แก่องค์กรแม้ว่ารูปแบบการจ่ายเงินรางวัลแบบ “ระยะยาว” นี้จะมีไว้เพื่อทีมงานบริหารก็ตาม ปรากฏว่าบางบริษัทก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับพนักงานระดับล่างกว่าได้ เช่น การให้หุ้นบริษัทแก่พนักงาน (All employee stock plans) หุ้นที่ให้แก่พนักงานนี้ แม้ว่าจะมีมูลค่าไม่มากนัก แต่มันก็สามารถทำให้พนักงานมีความรู้สึก “ความเป็นเจ้าของบริษัทได้” (Ownership of the organization) ซึ่งบริษัทสามารถเน้นผลงานและผลลัพธ์ (Performance and results) ในระยะยาวได้ การให้หุ้นบริษัทแก่พนักงานมักจะพบเห็นในองค์กรใหญ่ๆ ระดับนานาชาติ ประเทศ แต่บริษัทระดับเล็กก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ดีขอยกตัวอย่างบริษัทเล็กๆ บริษัทหนึ่ง ซึ่งเป็นบริษัทที่เติบโตอย่างรวดเร็วดำเนินธุรกิจด้านสาธารณสุขโรค บริษัทต้องการจะปลูกฝังวัฒนธรรมในการทำงานในรูปแบบ “มีส่วนร่วมและเน้นผลงาน” (A more participatory performance oriented culture) บริษัทจึงกำหนด “ให้หุ้นบริษัทแก่พนักงาน” โดยบริษัทมีเป้าหมาย (Goal) 25% ของหุ้นบริษัทจัดสรรแก่พนักงาน บริษัทกำหนดให้พนักงานสามารถซื้อหุ้นของบริษัทได้โดยมีส่วนลดให้ 15% ของราคาตลาดและพนักงานสามารถซื้อสูงสุดได้เท่ากับ 20% ของ

เงินเดือนมูลฐาน ตามกฎของการให้หุ้นพนักงาน บริษัทได้สมทบอีก 6% ลงในกองทุนหุ้นบริษัทอีกด้วย รวมทั้งมีแผนการลงทุนให้เลือกอีกด้วย พนักงานจำนวนหนึ่ง (Key employee) จะได้เงินรางวัลโบนัสประจำปีในรูปแบบ “หุ้นบริษัท” เจ้าหน้าที่ของบริษัทกล่าวว่ารูปแบบการจ่ายเงินรางวัลนี้ประสบความสำเร็จในการผูกติดเรื่อง การจ่ายเงินตามผลงานและความเป็นเจ้าขององค์กรอีกด้วยอย่างหนึ่งก็คือ อีกบริษัทหนึ่ง ได้ให้สิทธิพนักงานในการซื้อหุ้นของบริษัทด้วยราคาที่ต่ำกว่าราคาตลาด โดยแลกเปลี่ยนกับการงดปรับค่าจ้างในห้าปีแรก จากสัญญาจ้างกำหนดสิบปี การให้รางวัลเงินจูงใจนี้ไม่เพียงว่า บริษัทจะมีฐานะด้านการเงินที่ดีแล้ว แต่บริษัทยังสามารถเน้นให้กลุ่มพนักงานรักษาผลงานที่ดีตลอดระยะเวลาอันยาวตามที่กำหนด

แม้ว่ารูปแบบการให้หุ้นบริษัทแก่พนักงานจะเป็นรูปแบบรางวัลจูงใจที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งที่ทำให้พนักงานทุ่มเทการทำงาน เพื่อรักษาผลประโยชน์ของบริษัทให้เติบโตอยู่ตลอดเวลา นั้น แต่ก็อาจมีผลเสียหายได้ (Backfire) กล่าวคือ ถ้าราคาหุ้นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ตก หัวดิ่งเหว (Nosedive) ตัวอย่าง บริษัทค้าปลีกยักษ์ใหญ่บริษัทหนึ่งในสหรัฐอเมริกา ราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์มีราคาหุ้นละ 34 เหรียญ ในปี 1993 แต่พอมาถึงปี 1995 ราคาหุ้นตั้งอยู่ที่ 21 เหรียญ ทำให้เกิดการเสียขวัญกำลังใจอย่างมากให้หมู่พนักงาน ทั้งนี้เพราะบริษัทขายปลีกยักษ์ใหญ่นี้ เน้นการจูงใจพนักงานด้วยการให้หุ้นเป็นสำคัญ ดังนั้น จึงแนะนำว่า รางวัลจูงใจนี้ควรมีหลายรูปแบบ มีทั้งรูปแบบระยะสั้นและรูปแบบระยะยาว การจ่ายเงินรางวัลจูงใจระยะยาวในรูปแบบการให้หุ้นของบริษัทแล้ว เรายังมีการจ่ายรางวัลจูงใจในรูปแบบเงินรางวัล (Financial Rewards) แบบอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว พนักงานที่ทำงานตาม “งานโครงการระยะยาว” หรือ “โครงการร่วมค้า (Venture) ก็อาจจะได้รับเงินรางวัลแบ่งเป็นช่วงๆ เสมือนเงินรางวัลระยะสั้นซึ่งพนักงานก็จะได้รับเงินเป็นก้อนๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เช่น นักธรณีวิทยาในธุรกิจสำรวจน้ำมันได้รับเงินก้อนเป็นช่วงๆ ตามจำนวนเปอร์เซ็นต์ของผลผลิตของการสำรวจขุดเจาะของบ่อน้ำมัน หรือ ผู้ออกแบบโปรแกรมซอฟต์แวร์ก็จะได้ส่วนการแบ่งเป็นช่วงๆ ของยอดการจำหน่ายซอฟต์แวร์ เป็นต้น การจ่ายเงินรางวัลระยะยาวนี้ใช้ได้ดีในสถานการณ์ที่องค์กรมีข้อจำกัดในเรื่องเงินทุน (Limited Funding) หรือในสถานการณ์ที่ความสำเร็จขององค์กรแขวนอยู่ที่ทีมงานหรือพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยเฉพาะเงินรางวัลจูงใจรูปแบบระยะยาวนี้ออกแบบเพื่อสนับสนุนเป้าหมายด้านการเงิน (Financial Goals) แต่ก็ได้ขยายวงออกไปครอบคลุมด้านอื่นด้วย เช่น ด้านการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า และด้านการปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งได้สร้างสรรคโปรแกรมรางวัลจูงใจ โดยการโยงทั้งด้านการเงินบวกความพึงพอใจของลูกค้าและรวมทั้งความพึงพอใจของพนักงานด้วย การวัดผลด้าน “ความพึงพอใจ” นี้ บริษัทให้น้ำหนักการวัดถึง 25% ของเงินรางวัล ทั้งนี้เพื่อต้องการให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของบริษัทที่เน้นเรื่องผลงานระยะยาวมากกว่าระยะสั้น เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วย

1.2.6. เงินก้อน (Lump-Sum Payments)

การจ่ายเงินรางวัลจูงใจในรูปแบบ “เงินก้อน” นี้ นับว่าเป็นรูปแบบการจ่ายที่ได้รับความนิยมมากที่สุดรูปแบบหนึ่ง การจ่ายเงินก้อนนี้มักจะเป็นช่วงเวลา เช่น ปีละครั้งเป็นต้น โดยคำนวณจากส่วนหนึ่งของ “การปรับค่าจ้างประจำปี” เพื่อตอบแทนแก่พนักงานที่มีผลงานยอดเยี่ยมและมักจะมีเงินเดือนสูง การจ่ายเงินก้อนในลักษณะนี้จะช่วยให้บริษัทจ่ายเงินเดือนไม่สูงจนเกินไปและทำให้การจ่ายสวัสดิการและผลประโยชน์อื่นไม่ต้องเพิ่มมากขึ้นจนเกินไป และทำให้ค่าใช้จ่ายคงที่ไม่เพิ่มจนเกินไปด้วย มุมมองการจ่ายเงินก้อนเช่นนี้แล้ว ไม่น่านับเป็นรางวัลจูงใจ แต่น่าจะเป็นการสะท้อนรูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานที่เป็นดาวรุ่ง (Star Performers) ว่าได้รับค่าตอบแทนที่ดีและสามารถดึงดูดพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ อย่างไรก็ตามรูปแบบการจ่ายเงินก้อนนี้ไม่สามารถสร้างมนต์ขลัง (Enchanted) แก่พนักงาน

1.2.7. รูปแบบการยกย่อง/ชมเชย (Recognition Programs)

รางวัลจูงใจรูปแบบ “การยกย่อง/ชมเชย” รูปแบบนี้มักจะถูกมองข้าม การยกย่องหรือการชมเชยนี้จะจ่ายเป็นเงินหรือไม่ก็ได้ (Cash or noncash) ตัวอย่างเช่น การประกาศพนักงานดีเด่นประจำเดือนการประกาศ

ชมเชยพนักงานทำความดี ติดป้ายประกาศของบริษัท หรือโปรแกรมการพาดพนักงานไปทั่วประจำปี พร้อมเงินติดกระเป๋าจำนวนหนึ่ง เป็นต้น บริษัทแห่งหนึ่งได้สร้างโปรแกรมรางวัลใจซึ่งประสบความสำเร็จมาก รางวัลใจดังกล่าวมีทั้งในรูปแบบให้เป็นสิ่งของ (Noncash) และรูปแบบเงินสด (Cash) ซึ่งรูปแบบให้เป็นสิ่งของอาจจะเริ่มต้นจาก แก้วเจียรไนที่สวยงามสักชิ้นหนึ่ง หรือบัตรรับประทานอาหารเย็นในภัตตาคารหรูหราก็ได้ หรืออาจจะเป็นตัวชมคอนเสิร์ตก็ได้ ซึ่งมีมูลค่าสูงถึง 250 เหรียญ เป็นรางวัลให้กับพนักงานที่ได้สร้างความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ให้แก่องค์กร ส่วนรางวัลที่เป็นตัวเงิน (Cash) กำหนดไว้สองรูปแบบ คือ เป็นเงินรางวัลช่วงตั้งแต่ 250 เหรียญ จนถึง 2500 เหรียญ และอีกรางวัลหนึ่งสูงถึง 5000 เหรียญ ซึ่งทั้งสองรางวัลจะเป็นรางวัลใจพนักงานหรือทีมงานที่สามารถทำผลงานให้บริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้น รางวัลใจนี้ แม้จะต้องใช้เงินจำนวนมากก็ตาม แต่ได้ผลสูงมากแก่บริษัท (Highly Cost Effective) ในปีแรกที่บริษัทให้รางวัลใจนี้ บริษัทต้องจ่ายเงินรางวัลไป 32,000 เหรียญ แต่บริษัทได้รับผลตอบแทนคืนถึง 40 ล้านเหรียญจากการลงทุนผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) ของเงินรางวัลแรกได้ถึง 18 ล้านเหรียญจากการลงทุน (ให้รางวัลพนักงาน) ที่ 1,900 เหรียญ บริษัทได้กล่าวว่าการให้รางวัลใจรูปแบบ “ยกย่อง/ชมเชยนี้ (Recognition) จะให้ผลดีต่อเมื่อต้องมีการวางแผนออกแบบ รวมทั้งการบริหารโปรแกรมอย่างรอบคอบและอย่างเอาใจใส่ (ในระยะปีแรกๆ ที่มีโปรแกรมนี้นี้ก็ไม่ค่อยได้ผลเท่าใด) เหมือนกับการจ่ายเงินรางวัลแปรผัน (Variable Pay) อื่นๆ รางวัลใจรูปแบบ “ยกย่อง/ชมเชย” นี้ก็ต้องโยงใย (Aligned) เข้ากับวัฒนธรรมการทำงานของบริษัทและธุรกิจของบริษัท บริษัทซึ่งทำธุรกิจลักษณะที่ไม่ค่อยมีกิจกรรมมากนัก การจัดการรางวัลใจรูปแบบยกย่องนี้ก็จะได้ผล ดังนั้น เพื่อให้ได้ผล รางวัลรูปแบบยกย่องนี้ต้องได้จังหวะที่เหมาะสมและชัดเจน (Timely and highly visible) ขนาดและจำนวนเงินรางวัลต้องได้พอเหมาะ ถ้าเงินรางวัลน้อยไปก็ก่อให้เกิดความไม่ยึดถือโปรแกรม แต่ถ้าเงินรางวัลมากมาย อาจจะสร้างบรรยากาศ “ความไม่เป็นธรรม” (Unfairness) หรือบิดเบือนคุณค่ารางวัลต่อผลงานของพนักงาน ต่างจากการจ่ายเงินรางวัลแปรผันอื่นๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว รูปแบบยกย่องชมเชยนี้จะไม่เปลี่ยนพฤติกรรมพนักงาน แต่จะเป็นเรื่องของความเหมาะสม (Discretionary) มากกว่า โปรแกรมเหล่านี้ อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อทั้งผู้ได้รับรางวัลและผู้ที่ต้องได้รางวัล หากไม่บริหารหรือชี้แจงให้พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจน โปรแกรมเช่นนี้จะจูงใจได้สำหรับพนักงานที่ทำงานดี (Key performers) แต่ไม่สามารถกระตุ้นพนักงานที่ห่วย (Nonperformers) ให้ทุ่มเทการทำงานและโปรแกรมดังกล่าวก็ยังไม่สามารถสะท้อน “พฤติกรรมยอดเยี่ยม” (Outstanding behavior) ที่องค์กรต้องการให้พนักงานมุ่งสู่พฤติกรรมดังกล่าว

การจ่ายเงินรางวัลแปรผันหลากหลายรูปแบบที่ได้กล่าวถึงนั้น เริ่มตั้งแต่ รางวัลตามผลิตผลชิ้นงานในโรงงาน เงินรางวัลของฝ่ายขายจนถึงการให้หุ้นบริษัทแก่พนักงานระดับผู้บริหารนั้น ซึ่งมีการจ่ายที่หลากหลายแล้ว (แม้ว่าเป็นโปรแกรมการจ่ายรางวัลรูปแบบเดียวกัน แต่ก็มีผลแตกต่างในรายละเอียดการจ่ายอีก) บริษัทที่ต้องการจ่ายเงินรางวัลเพื่อผลงาน จำต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเอาใจใส่ระมัดระวังอย่างมาก เพื่อพิจารณาวิธีการใด หรือโปรแกรมใด จึงจะเป็นยุทธศาสตร์ที่ดีที่สุดในการจ่ายเงินรางวัลใจ การสร้างโปรแกรมรางวัลใจใดๆ ก็ตาม องค์กรสมควรปฏิบัติตามขั้นตอนดังนี้ ข้อแรกต้องพึงระวังให้ว่าบริบทของเป้าหมายและคุณค่าคืออะไร บริษัทต้องการผลสำเร็จอะไร (Accomplishment) ต้องการพฤติกรรมของพนักงานเป็นแนวใด ต้องการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไร ตลอดจนควรพิจารณาว่าโปรแกรมจูงใจนี้เป็นโครงการระยะสั้นหรือระยะยาว หรือว่าเป็นรูปแบบผสม เป็นต้น ข้อที่สอง ต้องระบุงดติกาการวัดผล วัดเป็นรูปธรรมหรือนามธรรมก็ได้ (Objective or subjective) แต่ต้องง่ายและชัดเจน ควรระบุให้ได้ว่า รางวัลจากโปรแกรมใดโปรแกรมหนึ่งจะจ่ายเป็นจำนวนเงินเท่าใด แต่ละทีมหรือกลุ่มจะได้อย่างไรและเท่าใด เป็นต้น ปกติการกำหนดช่วงของผลงานและวิธีการจ่ายเงินรางวัลมักจะใช้เป็นสามช่วง คือ ขั้นต่ำ (Threshold) ขึ้นตามเป้า และขั้นสูงสุด เรื่องเงินรางวัลจูงใจนี้ ให้ความสำคัญของการทำความเข้าใจของกติกากำหนดให้พนักงานได้รับทราบและยอมรับมากกว่าที่จะเน้นจำนวนเงินรางวัล ต้องทำให้พนักงานยอมรับว่าการที่จะได้เงินรางวัลนั้น พนักงานจะต้องมีผลงาน (Performances) ตามที่ตกลงกัน ผลงานที่ตกลงกันนั้นไม่ได้แปลว่าได้มาง่าย ๆ หรือว่ายากเย็นแสนเข็ญ แต่ควรเป็นเป้าหมายที่ท้าทายเป็นไปได้

(Feasible) ตัวอย่าง บริษัทแห่งหนึ่งให้รางวัลจูงใจแก่พนักงานโดยกำหนดว่าบริษัทจะแบ่งผลกำไรให้ 15% แก่พนักงาน แต่ปรากฏว่าโปรแกรมจูงใจนี้ไม่ “จูงใจ (Motivate)” พนักงานเลย เพราะเหตุใดหรือ ก็เพราะว่าเป็นงานหิน บริษัทนี้ไม่สามารถทำกำไรมาหลายปีแล้วค่าตอบแทนตามผลงานนี้ (Performance – Based Compensation) ไม่ว่าจะป็นรางวัลจูงใจรูปแบบใดก็ตาม จะเป็นโครงการระยะสั้นหรือยาวก็แล้วแต่ หรือจะให้รางวัลเป็นรายคนหรือเป็นกลุ่มก็ได้ บริษัทต้องมุ่งมั่นในเรื่องการสื่อสารความเข้าใจกับพนักงานและมุ่งมั่นในเรื่องการเปลี่ยนพฤติกรรม (Sending Messages and changing behavior) พนักงานเพื่อแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบและแนวทางที่แตกต่างจากเดิม

การแบ่งปันผลได้จากผลิตภาพไปสู่คณะทำงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ยังช่วยเป็นตัวกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน นอกจากนี้จะทำงานตามหน้าที่อย่างเดียวยังมีส่วนร่วมกับองค์กรในการคิดพิจารณาปัญหาอุปสรรค และช่วยกันปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา การแบ่งปันผลได้นี้ไม่จำเป็นต้องอยู่ในรูปตัวเงินอย่างเดียว แต่อาจมอบเป็นรางวัลในรูปแบบอื่นๆ ควบคู่กันไปด้วย อาทิ การประกาศชื่อพนักงานผู้ทำคุณประโยชน์หรือมีผลงานดีเด่น การมอบโล่หรือใบประกาศ การให้รางวัลเป็นสิ่งของ รวมถึงการจัดงานเฉลิมฉลองกับความสำเร็จที่เกิดขึ้น สำหรับองค์กรทั่วไป อัยการเพียงผลกำไรมาเป็นสิ่งตอบแทนให้กับพนักงานเท่านั้น ถ้าส่งเสริมการเพิ่มผลิตภาพในองค์กร การแบ่งปันผลได้นี้เกิดขึ้นได้ระหว่างปีได้หลายรอบ ช่วยให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่ดีขึ้นได้ แม้ในยุคที่เศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวย ผลกำไรไม่เป็นไปตามเป้า โบนัสอาจน้อยนิดหรือไม่ก็มีก็ตาม

ส่วนที่ 2 ประโยชน์ที่ได้รับและการขยายผลจากการเข้าร่วมโครงการ โปรแกรมบูรณาการประโยชน์ที่ได้รับจากการเข้าร่วมโครงการ โดยแบ่งเป็น

2.1 ประโยชน์ต่อตนเอง

การฝึกอบรมคุณภาพการบริการและการแบ่งปันผลผลิตทำให้ผู้เข้าอบรมได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เนื่องจากได้รับประสบการณ์ในการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น หลังจากที่ได้รับการอบรมทำให้สามารถนำทักษะและความรู้ที่ได้ไปเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการงานที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยการฝึกอบรมทำให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสในการปรึกษาหารือระหว่างกัน ทั้งกับสมาชิกผู้เข้าร่วมอบรม อาจจะเป็นการพูดคุยกับสมาชิกจากประเทศต่างๆ ซึ่งทำให้ทราบรูปแบบแนวคิด รวมถึงวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในมุมมองที่แตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล การฝึกอบรมทำให้ผู้เข้าอบรมมีความรู้ความเข้าใจในนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอบรมคุณภาพการบริการและการแบ่งปันผลผลิต ช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสฝึกฝนทักษะการดำเนินงานให้เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน และเป็นการพัฒนาตัวเองของผู้เข้าอบรม ซึ่งสำหรับผู้เข้าอบรมที่เป็นราชการ การฝึกอบรมเหล่านี้มีผลต่อการพิจารณาผลลัพธ์ของการทำงาน ซึ่งการฝึกอบรมช่วยเปิดโลกทัศน์ของผู้เข้าอบรม ทำให้ผู้เข้าอบรมมีทัศนคติต่อการศึกษอบรมเนื้อหาความรู้ ที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งเป็นผลดี เพราะทำให้การทำงานของผู้อบรมทันสมัย การฝึกอบรมคุณภาพการบริการและการแบ่งปันผลผลิต ถือเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้เข้าอบรมทุกคนควรใส่ใจ เพราะในขณะที่โลกของเรากำลังหมุนไปทุกวัน การเพิ่มพูนทักษะความรู้ต่าง ๆ อยู่เสมอ จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมก้าวทันโลกซึ่งเป็นผลดีอย่างมากต่อทั้งตัวผู้เข้าอบรมเองและระบบการพัฒนาองค์กร

2.2 ประโยชน์ต่อหน่วยงานต้นสังกัด

การพัฒนาบุคลากรขององค์การเป็นสิ่งที่จำเป็นเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะส่งผลสะท้อนกลับที่ดีต่อองค์กร กล่าวคือ องค์การจะพัฒนาไปได้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ จึงจะสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์การได้ องค์การก็จะได้รับชื่อเสียง และมีผลกำไรมากขึ้นแม้เป็นองค์การขนาดเล็ก แต่หากมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ย่อมทำให้้องค์กรมีชื่อเสียงโดดเด่นทัดเทียมกับ องค์การที่มีขนาดใหญ่ได้หากเปรียบประเทศเป็นองค์การ เราก็จะเห็นว่าประเทศใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ประเทศนั้นก็โดดเด่นและมีอิทธิพลเหนือ

ประเทศอื่นได้ ดังเช่นประเทศญี่ปุ่นที่ทำให้สหรัฐอเมริกาต้องเสียดุลการค้าให้ญี่ปุ่นมาก่อน และอีกหลากหลายประเทศที่ปัจจุบันกำลังเป็นที่ถูกจับตามองกับการพัฒนาองค์อย่างมีคุณภาพในการเพิ่มผลผลิตขององค์กรและทำให้องค์กรได้ผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและสามารถพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพจึงนับได้ว่าเป็นการพัฒนาที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร

2.3 ประโยชน์ต่อสายงานหรือวงการวิชาชีพ

การบริหารและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กรนั้น ถือเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน พนักงานจะมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับความเอาใจใส่ เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แผนการเติบโตหรือเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แสดงให้เห็นถึงความเจริญเติบโตในตำแหน่งที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร การพัฒนาพนักงานจึงควรทำควบคู่ไปกับการวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นส่วนที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความจงรักภักดี และใช้ความรู้ความสามารถที่ตนมีทำงานอย่างเต็มที่ และมุ่งที่การสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพให้แก่พนักงาน เพราะความก้าวหน้าในอาชีพหมายถึง ตำแหน่ง เงินเดือน และสิ่งตอบแทนอื่น ๆ ที่เพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพจะเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน และก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้งพนักงานและองค์กรด้วย