

## บทที่ 10

### การจ่ายเงินค่าตอบแทน สำหรับพนักงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Professional Personnel)

กฎระเบียบ และการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของกลุ่ม professional ค่อนข้างจะแตกต่างกันไปจากกลุ่มของแรงงานอื่น ๆ ทั้งนี้มิใช่เป็นเพราะคนที่ทำงานมีความแตกต่างกัน แต่เป็นเพราะว่าลักษณะงานแตกต่างกันออกไป การบริหารค่าตอบแทนจึงต้องมุ่งพิจารณาที่จุดเด่นของลักษณะงาน

#### งานที่ใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Professional Job)

งานที่ต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้านนี้ หมายถึง งานที่ต้องเอาความรู้ในด้านที่ศึกษามาประยุกต์ใช้กับปัญหาต่าง ๆ ของงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในทางธุรกิจ คนงานที่ชำนาญเฉพาะ-อย่างมุ่งทำงานในสายอาชีพ หรือตามสาขาความรู้ที่ตนได้ศึกษามา เช่น นักกฎหมาย นักเศรษฐศาสตร์ นายแพทย์ นักเคมี นักจิตวิทยา นักบัญชี ฯลฯ ซึ่งแต่ละคนก็จะทำงานในเฉพาะสายอาชีพที่ตรงกับความรู้ที่เล่าเรียนมา และส่วนมากการศึกษานั้น ๆ จะต้องมียุทธศาสตร์เวลาที่ยาวนานพอสมควร เพื่อจะได้มีความรู้ลึกซึ้งซึ่งพอที่จะประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ ดังนั้นส่วนใหญ่แล้วงานของกลุ่ม professional มักจะต้องการผู้ที่มีความรู้ในระดับสูงของแต่ละสาขาวิชา

แต่ก็ยังมี Professional อีกกลุ่มหนึ่งที่ไม่จำเป็นต้องมีความรู้ในระดับสูงของสายอาชีพ แต่สามารถเป็น professional ในสายอาชีพนั้น ๆ ได้ โดยอาศัยประสบการณ์ในงานนั้นมากเป็นพิเศษ หรือเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดมากพอที่จะประยุกต์ความรู้เท่าที่มี เพื่อแก้ปัญหาในสายอาชีพนั้นได้ ก็นับว่าเป็น professional เช่น พวกนักหนังสือพิมพ์, จิตรกร พวก Industrial Engineer, พวกนักบัญชี ฯลฯ

อย่างไรก็ตาม พอจะสรุปกล่าวได้ว่า งานของคนงานประเภท professional นั้นจะต้องเป็นงานที่วิเคราะห์ และตัดสินใจ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการศึกษาที่ได้ศึกษามาจากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เป็นการนำความรู้ที่นำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในบางครั้งอาจอาศัยประสบการณ์เข้าช่วยด้วย เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ พนักงานกลุ่มนี้ส่วนใหญ่จะมอง

ทฤษฎีเป็นหลัก ลักษณะเด่นของกลุ่มนี้ อาจพิจารณาได้ ๔ ประการคือ

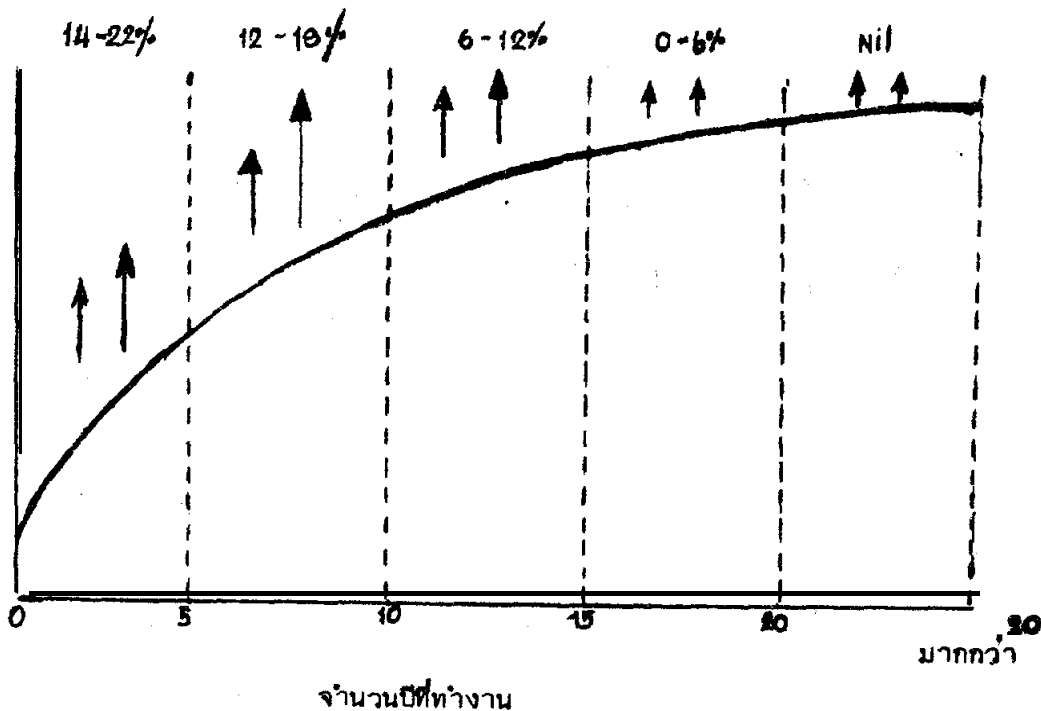
๑. ธุรกิจจ่ายค่าตอบแทน เพื่อซื้อความรู้ของเขา
๒. ความรู้ของพวกเขา professional นี้ถือเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าของธุรกิจ
๓. งานของพวกเขา เป็นงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกว่าจะทำอะไร และทำอย่างไร
๔. บุคคลอื่น ๆ ใช้ผลงานของ professional เพราะความเชื่อมั่นที่มีต่อเขา

ทั้ง ๔ ประการนี้ เป็นลักษณะเด่นของ professional ในองค์การธุรกิจ

ลักษณะการเติบโตหรือการเพิ่มของเงินเดือนของกลุ่ม Professional

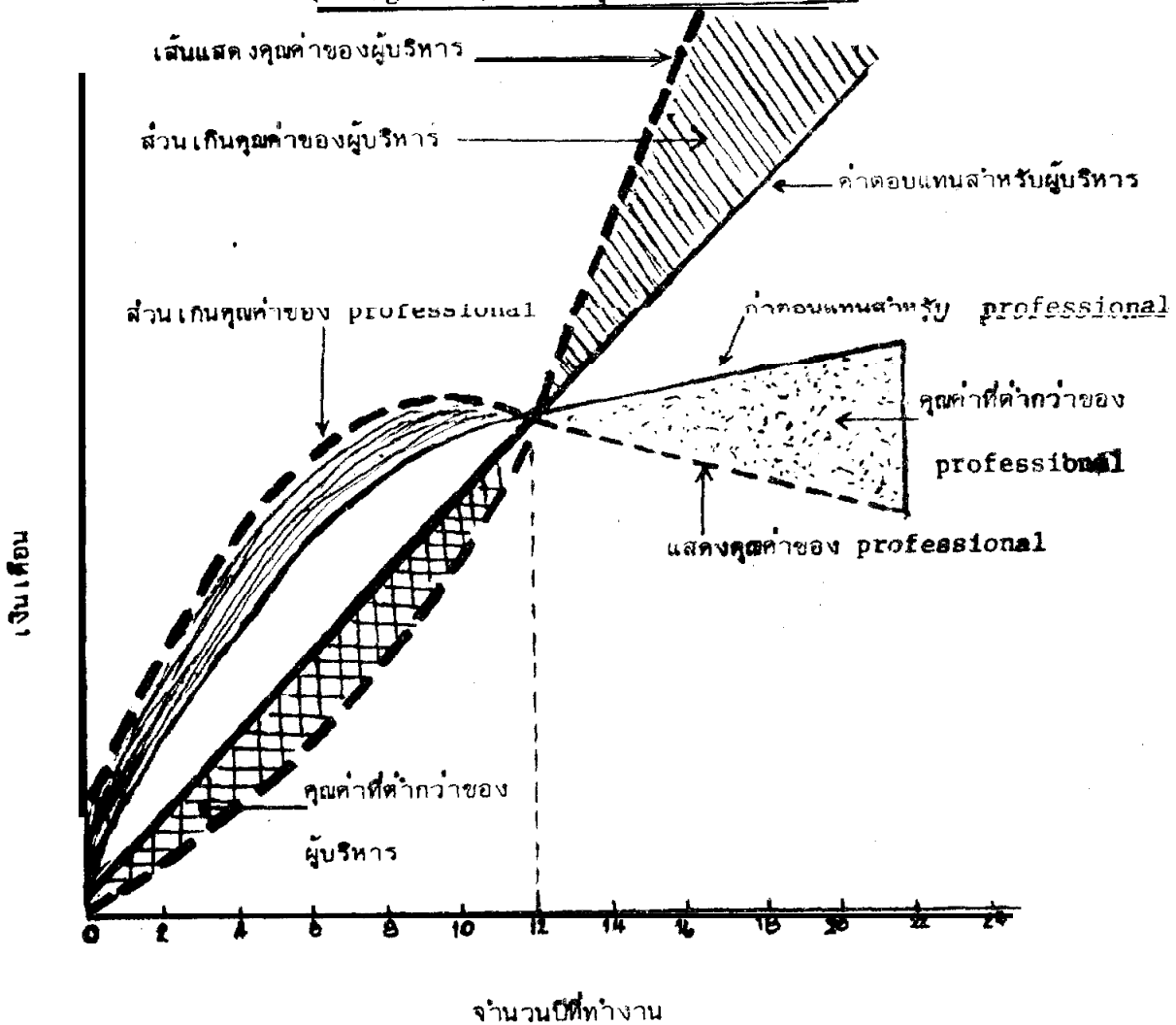
ลักษณะการเติบโตของเงินเดือน (Pay Increase) ของกลุ่ม professional จะมีความแตกต่างจาก การเติบโตของเงินเดือนของคนงานกลุ่มอื่นอย่างเห็นได้

รูปที่ ๑ แสดงการเติบโตของรายได้ของกลุ่ม professional



จากรูปที่ ๑ แสดงการเติบโตของเงินเดือนกลุ่ม professional ซึ่งจะเติบโตในอัตราที่สูง ในช่วงระยะ ๔ ปีแรกของการทำงาน ซึ่งโดยปกติแล้วจะเติบโตประมาณ ๑๔-๒๒ % ต่อปี ต่อมาในระยะที่ ๒ คือ ในช่วงปีที่ ๕ ถึง ปีที่ ๑๐ เงินเดือนของกลุ่มนี้ยังคงเติบโตในอัตราที่สูง แต่อัตราความเจริญเติบโต จะช้าลงบ้างเล็กน้อยคือประมาณ ๑๐-๑๔ % ต่อปี และภายหลังจาก ๑๔ ปีแล้วอัตราการเจริญเติบโตของพวกเขา professional นี้ จะน้อยมากโดยทั่วไป ประมาณ ๐-๖ % ซึ่งการเจริญเติบโตเพียงแค่นี้ จะใกล้เคียงกับระดับเงินเฟ้อ คือเพิ่มให้เพื่อจะได้สามารถรักษาระดับการครองชีพในระดับเดิมไว้เท่านั้นเอง

รูปที่ ๒ รูปนี้เป็นการเปรียบเทียบอัตราการเติบโตของเงินเดือนระหว่างกลุ่มผู้บริหาร (Management) กับกลุ่ม Professional



ภาพแสดงอัตราการเติบโตของเงินเดือนระหว่างกลุ่มผู้บริหารกับกลุ่ม professional ซึ่งให้เริ่มต้นในอัตราเงินเดือนที่เท่ากัน

จากภาพจะเห็นว่า ในช่วงแรก ๆ กลุ่ม professional จะได้เงินเดือนในอัตราที่สูงกว่ากลุ่มผู้บริหาร ต่อมาในระยะ ๕ ปี อัตราความเจริญเติบโตของเงินเดือนจะมีความแตกต่างกัน ๑๕-๒๐ % และจะแตกต่างกัน ๒๐-๒๕ % ในระยะ ๑๐ ปี โดยเงินเดือนของกลุ่ม professional จะสูงกว่ากลุ่มผู้บริหาร แต่หลังจาก ๑๐ ปี เป็นต้นไปแล้ว อัตราการเติบโตของ professional จะลดลงอย่างรวดเร็วมากจนเกือบจะไม่เติบโตเลย ส่วนอัตราเงินเดือนของกลุ่มผู้บริหารนั้น จะยังคงเจริญเติบโตในอัตราที่สูงต่อไป ผลก็คือ ในช่วงปีที่ ๑๕ ถึง ๒๐ อัตราการเติบโตของทั้ง ๒ กลุ่ม จะไล่ขึ้นมาเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกัน และหลังจาก ๒๐ ปีไปแล้วอัตราเงินเดือนของพวกผู้บริหารจะเพิ่มขึ้นต่อไป และจะนำหน้าเงินเดือนของกลุ่ม professional ห่างออกไปทุกขณะ

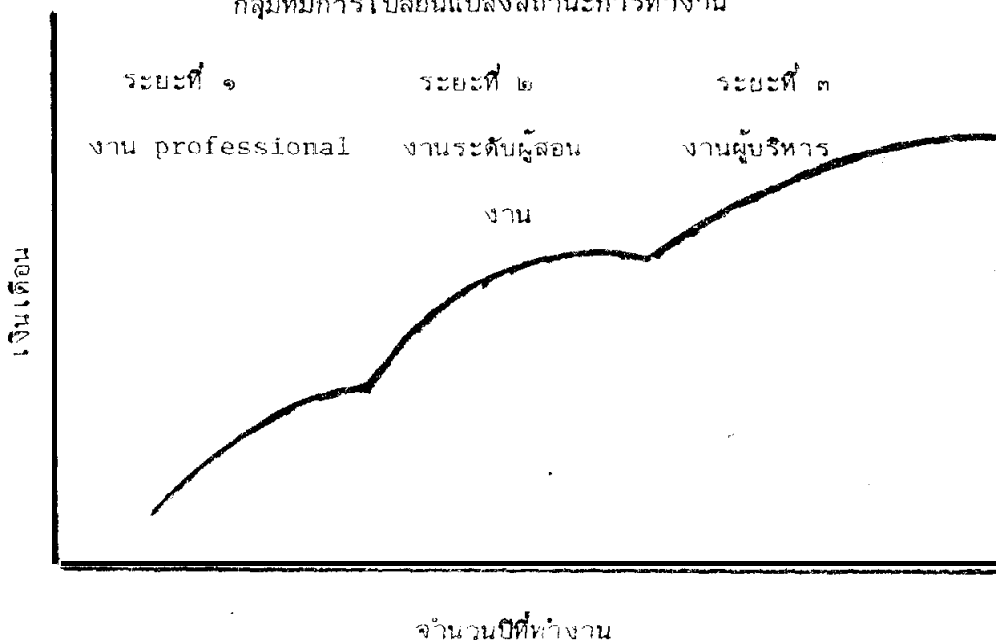
จากภาพที่ ๒ นี้ ความแตกต่างของเงินเดือนที่ได้รับในแต่ละปี เป็นเพียงค่าเฉลี่ยเท่านั้น เงินเดือนที่แท้จริงของพวกผู้บริหารเองก็ไม่มี Curve ที่มี Slope ราบรื่นเป็นเส้นตรงเหมือนในรูป เพราะจริง ๆ แล้ว บางปีอาจได้เงินเดือนเพิ่มเพียงเล็กน้อย และบางปี บางช่วงเงินเดือนอาจจะเพิ่มอย่างรวดเร็วมากก็ได้ สำหรับพวก professional ส่วนใหญ่แล้ว อัตราการเจริญเติบโตของเงินเดือน จะเกิดขึ้นหลังจากทำงานมาได้ ๓ ถึง ๗ ปี แต่พวกผู้บริหารอาจจะมียาได้เพิ่มอย่างรวดเร็วหลังจากทำงานมาแล้ว ๗ ถึง ๑๔ ปี

จากรูปแบบของการเจริญเติบโตในรายได้ของกลุ่ม professional แสดงให้เห็นว่า เราสามารถนำความรู้ที่มีเอาไปใช้งานได้เลยทันที และภายในเวลาไม่กี่ปี ก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ ซึ่งเป็นลักษณะพิเศษของงาน professional เช่น งานประเภทงานวิจัยต่าง ๆ หรือ งานค้นคว้าทดลองในห้องทดลอง พวกนี้ จะทำงานให้มีประสิทธิภาพเมื่อมีประสบการณ์การทำงานประมาณ ๕ ปี และหลังจากทำงานไปแล้ว ๑๐ ปี หรือมากกว่านั้น ประโยชน์ที่จะได้จากบริษัทกลุ่ม professional นี้จะลดลงไปเรื่อย ๆ (เพราะได้ใช้ความรู้ไปจนหมดแล้ว และไม่สามารถก้าวให้ทันตามเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เพิ่งจะค้นพบออกมาหลังจากจบการศึกษามาแล้ว)

มีหลายคนที่ได้ทำงานใกล้ชิดกับพวก professional มักจะรู้สึกว่าเป็นช่วง ๕ ปีแรก พวกเขาได้รับค่าจ้างต่ำกว่าที่ควรจะเป็น และในทางตรงข้าม เขาก็จะมีความรู้สึกกับกลุ่มผู้บริหารว่า ได้รับเงินค่าจ้างสูงเกินไปในช่วง ๕ ปีแรก เนื่องจากพวกนี้เพิ่งเริ่มทำงาน และมักจะต้องเริ่มต้นด้วยการฝึกงาน เรียนรู้งานเสียก่อน ดังนั้นในช่วง ๕ ปีแรก ๆ นี้จึงยังไม่สามารถทำงานให้บริษัท ได้เต็มที่มากนัก

อย่างไรก็ตาม ที่กล่าวมานี้มิได้หมายความว่าพวก professional ทุกคนจะได้รับเงินเดือนสูงสุดในช่วง ๑๐-๑๕ ปีของการทำงาน อาจมีการยกเว้นสำหรับ professional บางคน ที่ยังคงได้รับเงินเดือนสูงต่อไป สาเหตุประการหนึ่งก็คือมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานของพวก professional กลุ่มนี้ คือเปลี่ยนจากการเป็น professional ธรรมดาเป็น professional ที่อยู่ในฐานะเป็นผู้สอนงานมากกว่าจะลงมือทำเอง จึงจะทำให้เงินเดือนที่ได้รับ ยังคงสูงต่อไป และหลังจากนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานต่อไปอีกคือ ก้าวเข้าไปทำงานบริหาร การเปลี่ยนสถานะภาพ จาก professional เป็นผู้บริหาร จะทำให้เขาได้เงินเดือนสูงขึ้นไปในระดับผู้บริหาร ดังนั้นเงินเดือนของ professional กลุ่มนี้จึงยังคงสูงขึ้นไปได้เรื่อย ๆ ดังแสดงในรูปที่ ๓

รูปที่ ๓ แสดงความก้าวหน้าของตำแหน่งงานและเงินเดือนของ professional กลุ่มที่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะการทำงาน



จากภาพข้างบนนี้ ความก้าวหน้าของ professional โดยการก้าวไปสู่ลักษณะงานหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นได้นั้น แสดงว่าในระยะเริ่มแรกของงานใน (career ที่ ๑) พวกเขาจะต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงมากเป็นพิเศษ เพื่อที่จะมีโอกาสก้าวไปในตำแหน่งใน career ที่ ๒ และที่ ๓ ได้

### การบริหารเงินเดือนสำหรับกลุ่ม Professional

การบริหารเงินเดือนสำหรับกลุ่ม professional โดยใช้เครื่องมือการบริหารคือ Job description และ Job Evaluation

### การใช้ Job description เป็นหลักในการบริหาร เงินเดือน

โดยทั่วไปแล้ว บริษัทส่วนใหญ่จะไม่บริหารเงินเดือนโดยยึดถือจาก Job description เพราะ Job description ของงาน professional มักมีข้อจำกัด เนื่องจากลักษณะงาน professional นี้น่าที่จะอธิบายรายละเอียดลงไปเป็นลายลักษณ์อักษรให้ครอบคลุมลักษณะของงานทั้งหมดได้

โดยทั่วไปแล้ว การเขียน Job description เพื่อวัตถุประสงค์สำหรับบริหารค่าจ้างเงินเดือน จะเขียนได้ ๓ แบบคือ

๑. การเขียนที่อธิบายลักษณะหน้าทำงานอย่างละเอียด (Modified Functional Description)
๒. การเขียนลักษณะงานอย่างกว้าง ๆ (Generic Description)
๓. การเขียนให้เข้าใจลักษณะงานโดยการยกตัวอย่างหน้าทำงาน (Work Sample Description)

การใช้ Job description เพื่อบริหารค่าจ้างเงินเดือน กลุ่ม Professional นั้นจะใช้ Description แบบใดจะเหมาะสม ต้องขึ้นอยู่กับการศึกษาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

๑. ความเป็น professional ของงาน
๒. จำนวนและความแตกต่างระหว่างตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มของ professional ของบริษัท
๓. ขนาดขององค์การ

#### Modified Functional Description

ในการใช้ Job description ที่แสดงลักษณะหน้าที่การทำงานโดยละเอียด มาใช้กำหนดค่าตอบแทนของงาน professional นั้น จะมีปัญหา ๒ ประการคือ

๑. Description ของงานต่าง ๆ ของ professional ที่อยู่ในสาขาเดียวกัน จะเขียนคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันน้อยมาก เช่น งาน electronics design ไม่ว่าจะ เป็นวิศวกรระดับต้น หรือวิศวกรระดับสูง ก็จะใช้เขียน description ของงานเหมือนกัน เช่น เขียนว่า ต้องทำหน้าที่ design ชิ้นส่วนต่าง ๆ เหมือนกัน แต่เวลาปฏิบัติจริง วิศวกรระดับต้นจะ design เฉพาะส่วนง่าย ๆ แต่วิศวกรระดับสูง จะ design ชิ้นส่วนเดียวกันนั่นเอง แต่ว่า design ในส่วนที่ยาก

ดังนั้น ถ้าจะเอา Job description มาถือว่า ใครทำงานดีกว่ากัน ควรจะจ่ายผลตอบแทนมากกว่ากัน ก็วัดไม่ได้ เพราะ Job description เหมือนกัน แต่การทำงานจริง ๆ ยากง่ายต่างกัน

๒. ปัญหาที่ ๒ ที่มักพบก็คือ การมอบหมายงานให้กับพวก professional นั้น มักจะไม่สามารถยึดตาม description ได้เสมอไป ส่วนใหญ่แล้ว การจะมอบหมายงานให้ทำ

เพียงใดจะขึ้นอยู่กับความสามารถส่วนบุคคล ประสบการณ์ ช่วงเวลาหรือความจำเป็นของแผนก และยิ่งกว่านั้น การมอบหมายงานอาจจะแตกต่างกันในแต่ละระยะเวลา เช่น ในช่วงนี้อาจจะมอบหมายงานให้มาก หรือให้งานที่ยุ่งยาก ในการที่อีกช่วงเวลาหนึ่ง อาจมอบหมายงานง่าย ๆ ให้ ดังนั้น จึงเป็นปัญหาหาก หากจะคิดค่าจ้างเงินเดือนโดยดูจาก Job description

จากเหตุผลทั้ง ๒ ประการนี้ เป็นเครื่องชี้ชัดว่า Job description ที่เขียนอย่างละเอียดจะนำไปใช้คิดค่าตอบแทนให้มีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อใช้กับงานที่มีลักษณะแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดเจน

#### Generic Description

เป็นการเขียน Job description อย่างกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมเนื้อหา มาก ๆ เพื่อที่จะอธิบายลักษณะกว้าง ๆ ของงาน professional การบริหารค่าจ้างโดยดูจาก Generic Description นี้ มีส่วนดีหลายประการ เช่น

๑. มีความยืดหยุ่นสูง เพราะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับงานในหลาย ๆ สาขา
๒. ช่วยลดต้นทุน และความตึงเครียดในการที่จะต้องเขียน และแก้ไข Job description เช่นเดียวกับวิธี Modified Functional Description ซึ่งยุ่งยากมาก
๓. เป็นที่ยอมรับว่า คุณค่าของ คนงานพวก professional มักจะถูกวัดได้จากการวิเคราะห์ถึงความสามารถส่วนตัว และผลงานที่ได้ทำมาแล้ว ดังนั้นการคิดค่าตอบแทนโดยดูจาก description ที่กว้าง ๆ หรือยืดหยุ่นได้ ย่อมจะเหมาะสมกว่า

อย่างไรก็ตาม การใช้ Generic Description ในการคิดค่าตอบแทน ก็มีข้อเสียเช่นกัน คือ บางครั้งรายละเอียดของงานอย่างกว้าง ๆ คร่าว ๆ นี้ ไม่ช่วยให้เราตัดสินใจกำหนดค่าแรงว่าจะเป็นที่เท่าใดได้ นอกจากนั้นการเขียน Job description อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมเนื้อหาให้มากที่สุด เป็นการมองว่าคนงานจะทำอะไรบ้าง แต่ไม่ได้เขียนจากลักษณะว่าคนนั้นจะทำได้จริง ๆ ซึ่งผลก็คือ บริษัทอาจต้องจ่ายค่าจ้างตอบแทนในงานที่เขาไม่ได้ทำเลยก็เป็นได้



### Work Sample Description

วิธีเขียน Job description โดยวิธียกตัวอย่างของงานที่ทำออกมานับว่าเป็นวิธีที่ใช้ได้ดีที่สุดสำหรับการอธิบายลักษณะงานของพวก professional โดยทั่วไปมักจะยกตัวอย่างงานตั้งแต่ง่าย จนถึงงานที่ยากที่สุด หรือยกตัวอย่างตั้งแต่งานในระดับต้น จนถึงงานระดับสูงสุด แต่บางวิธีก็จะ เน้นยกตัวอย่างงานที่แสดงความสามารถสูงสุดของ professional

### การบริหารค่าตอบแทนโดยการใช้ประโยชน์จากการประเมินค่างาน (Job Evaluation)

การคิดค่าจ้างสำหรับงาน professional โดยยึดการประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นหลักนั้น จะต้องยึดถือ หลักการ ๓ ประการคือ

๑. บุคคลที่จะ เป็นผู้ทำการประเมินค่างาน จะต้องมีความรู้ในงานทั้งหมดอย่างลึกซึ้ง หรือจะต้อง เขียนความรู้ในงานทั้งหมดอย่างละเอียดไว้ใน Job description หรือใน Record ของบริษัท

๒. วิธีการทำ Job Evaluation จะต้อง มีวิธีคิดค่าจ้างที่เหมาะสม เช่น ในการกำหนดปัจจัยในการให้ค่าหลักความสำคัญของงาน ได้เป็นวิธีการที่ design สำหรับงานการผลิต จะให้ความสำคัญกับลักษณะของกรรมวิธีการผลิต หรือจำนวนผลิต แต่วิธีการที่จะใช้เหมาะกับงาน professional จะต้องเน้นความสำคัญกับปัจจัยทางด้านความรู้ เป็นพิเศษ

๓. การกำหนดมาตรฐานในการประเมินราคางาน โดยพิจารณาจากอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงาน ซึ่งได้จากการ Survey นั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องระมัดระวัง เพราะบ่อยครั้งที่บริษัทไม่สามารถหาข้อมูลที่ดีได้ เนื่องจากแหล่งที่ไป Survey ไม่ยินดีที่จะให้ข้อมูลออกมา เนื่องจากการแข่งขันกันในการว่าจ้าง

ดังนั้น บริษัทอาจจะต้องทุ่ม เทแรงกายและต้นทุนอย่างมากในการหาระดับเงินเดือนของ professional ซึ่งมักจะมากกว่าการหาข้อมูลของงานระดับอื่น ๆ

ถ้ายึดหลัก ๓ ประการนี้ได้แล้ว การคิดค่าตอบแทนของงาน professional โดยยึดการทำ Job Evaluation เป็นหลักก็จะใช้ได้ผล

### การบริหารค่าตอบแทนสำหรับ Professional

การตัดสินใจว่าจะบริหารค่าตอบแทนอย่างไรนั้น จำเป็นต้องดูความสัมพันธ์ เงิน กับ แรงจูงใจ แม้ว่าเงินจะมีความสำคัญ แต่ก็ไม่ควรจะพูดได้ว่า เงินมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะความคิดของพวก professional มักไม่ได้เน้นที่จะรับเงินเดือนสูง ๆ ในระยะแรก ของการทำงาน พวกเขาจะมุ่งการไต่ระดับหน้าที่การงานไปถึงระดับบริหารให้ได้มากกว่า

อย่างไรก็ตาม พวก professional ก็ยังคงหวังที่จะได้รับอัตราค่าจ้างขึ้นเงินเดือน ในอัตราสูงเช่นกัน และถ้าไม่ได้รับการจ่ายเงินที่ก้าวหน้าพอสมควรแล้ว เขาก็จะมีความรู้สึกว่าได้ รับความยุติธรรม และจะมีผลกระทบต่อการทำงานของเขา

ปัญหาอีกประการหนึ่งของการบริหารค่าตอบแทนแก่พวก professional ก็คือ งานนี้เป็นงานที่ใช้เทคนิคสูง ดังนั้นการจะตัดสินใจพิจารณาความสามารถของพวกเขา จึงจำเป็นต้องใช้คนที่มีความรู้สูงกว่าด้วย ดังนั้น จึงต้องอาศัยพวก Supervisor ของ professional เหล่านี้ ซึ่งก็มักจะเป็น professional เช่นกัน ถึงแม้ว่าวิธีการในการตัดสินใจของ Supervisor จะไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุดที่น่าจะนำมาใช้ แต่ถ้ากลุ่ม professional ด้วยกันเองยอมรับ ก็ถือว่าใช้ได้

### แผนการจ่ายเงินรางวัลสำหรับกลุ่ม Professional

การศึกษา professional ที่ประสบความสำเร็จพบว่า การจูงใจด้วยเงินใช้ได้ ผลอย่างยิ่ง นับว่า Incentive Pay เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารค่าตอบแทนของพวก professional แต่การใช้เงินรางวัลของกลุ่มนี้ก็มิใช่ข้อจำกัดบางประการคือ

๑. ไม่สามารถหากฎเกณฑ์วิธีการใดวิธีหนึ่งที่จะเหมาะสมในการวัดประสิทธิภาพของ

professional ได้ จำเป็นต้องมีหลายกฏหลายวิธี ที่จะใช้วัด ดังนั้นจึงทำให้สับสนและยากที่จะนำออกมาใช้ในการจูงใจ

๒. การให้ค่าตอบแทนในรูปแบบเงินโบนัส ผสมกับเงินเดือน เป็นวิธีที่ค่อนข้างจะล้าสมัย และมีปัญหาในการบริหาร ในปัจจุบันอัตราส่วนของโบนัสต่อเงินเดือนมีแนวโน้มลดลง และเริ่มหันเหมาสนใจการจูงใจด้วยความก้าวหน้าในการทำงานมากขึ้น รางวัลสำหรับการจูงใจจะมุ่งไปที่ความสำเร็จจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคล

๓. จำนวนเงินที่จะจ่ายเพื่อจูงใจพวก professional จะมากน้อยเพียงใด มักจะขึ้นอยู่กับวิธีที่มองเห็นความสำคัญของงาน professional มากน้อยเพียงใด

#### การจ่ายค่าตอบแทนในลักษณะพิเศษ

นอกจากจะจ่ายค่าตอบแทนในรูปแบบตัวเงิน เพื่อจูงใจ (Incentive Pay) แล้ว ยังมีวิธีการจ่ายค่าตอบแทน ให้แก่ professional ได้อีกหลายรูปแบบ ซึ่งมีคุณค่ากับคนงาน และก็เป็น Cost ของบริษัท ซึ่งส่วนมากจะเป็นในรูปแบบภาวะแวดล้อมของบริษัทนั้น เช่น

- เครื่องไม้เครื่องมือ โต๊ะทำงาน
- ให้สิ่งตอบแทนที่เน้นลักษณะของการเป็นผู้บริหาร เช่น มีชื่อเป็นสมาชิกสมาคมต่าง ๆ หรือมีรถประจำตำแหน่ง
- กระตุ้น สนับสนุน และให้การช่วยเหลือ เพื่อให้มีผลงานพิมพ์เผยแพร่ในนิตยสารต่าง ๆ ระดับ professional
- ให้รางวัลพิเศษสำหรับการคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ การวิจัยสำคัญ ๆ หรือการค้นพบวิธีการแก้ปัญหาของบริษัท
- สนับสนุน และส่งเสริมให้พวก professional มีเวลาว่าง หรือให้เงินช่วยเหลือสำหรับการศึกษาเพิ่มเติม

- ให้การยืดหยุ่นเกี่ยวกับเวลาทำงาน และสถานที่ทำงาน ฯลฯ

ถึงแม้ว่า รายการต่าง ๆ เหล่านี้จะทำให้การบริหารค่าตอบแทนซับซ้อนบ้างก็ตาม แต่ก็  
เป็นสิ่งสำคัญ และเหมาะสมที่จะกระตุ้น และส่งเสริมคนงานระดับ professional ให้มีโอกาส  
ก้าวหน้าในบริษัทได้