

การศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2559



นางสาวปราณี ศรีศิริประเสริฐ

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์มลฤดี สระภู่น,  
Ph.D. (Human Resource Management)  
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตามระ,  
Ed.D.  
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.  
คณบดี  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

สรยุทธ วัฒนวิสุทธ์,  
M.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีจากความอนุเคราะห์และการสนับสนุนจากหลายฝ่าย เริ่มจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่อนุญาตให้เก็บข้อมูล เพื่อนำมาทำการศึกษา ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ ผศ.ดร. มลฤดี สระฐาน อาจารย์ที่ปรึกษา ที่สละเวลาอันมีค่ามาให้คำแนะนำในการทำการศึกษาจนเสร็จสมบูรณ์ด้วยความเอาใจใส่และทุ่มเทของขอบพระคุณ ผศ.ดร. พรเกษม กันตามระ และอาจารย์สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาให้ความรู้และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ ขอขอบพระคุณคุณกุลธิดา กรมเวช ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการทำการศึกษาจนกระทั่งสารนิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณกลุ่มพนักงานวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ที่ได้ให้ความร่วมมือและเสียสละเวลาเพื่อตอบแบบสอบถามให้กับผู้ศึกษา สุดท้าย ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณสำหรับกำลังใจ ๑ จากสมาชิกทุกคนในครอบครัวและเพื่อน ๆ ของผู้ศึกษาที่คอยให้กำลังใจ และเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมในการเรียนมาโดยตลอด ทำให้ผู้ศึกษามีแรงสู้กับอุปสรรคนานาประการจนถึงทุกวันนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้ศึกษาขอระลึกถึงพระคุณทุกท่านที่กล่าวมาในข้างต้น ตลอดจนท่านเจ้าของเอกสารและผลงานวิจัยที่ผู้ศึกษาได้อ้างอิงถึงทุกท่าน รวมทั้งพี่ ๆ เพื่อน ๆ ทุกท่าน ที่มีได้กล่าวถึงในที่นี้ที่มีส่วนช่วยเหลือให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ปราณี ศรีศิริประเสริฐ

การศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

Welfare and Flexible Welfare for Support Officer at College of Management Mahidol University

ปราณี ศรีศิริประเสริฐ 5750451

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์มณฑล สุระภูณ, Ph.D. (Human Resource Management), ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรเกษม กันตตามระ, Ed.D., สรยุทธ วัฒนวิสุทธิ์, M.B.A.

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสวัสดิการในปัจจุบันและในอนาคต และเพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบและจัดสวัสดิการยืดหยุ่นในอนาคตให้กับบุคลากรสายสนับสนุน โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลจำนวนรวมทั้งสิ้น 59 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม 3 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามความพึงพอใจในสวัสดิการปัจจุบัน และแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การทดสอบแบบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว (One-Way ANOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-Way ANOVA) และการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อทดสอบสมมติฐาน 3 ข้อ

ผลการศึกษารูปได้ดังนี้

1) ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา และอายุงาน ที่แตกต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความแตกต่างในภาพรวมของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าระดับบุคลากรมีความต้องการสวัสดิการในภาพรวมสูงกว่าบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันเป็นรายด้าน ผลพบว่าบุคลากรเพศชายมีความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษา และสวัสดิการด้านนันทนาการสูงกว่าของบุคลากรเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2) ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ตำแหน่งงาน และอายุงาน ต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นโดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรที่สมรสแล้วมีความคิดเห็นด้วยต่อเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรที่มีบุตรมีความคิดเห็นด้วยต่อเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่ไม่มีบุตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าบุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan สูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา และอายุงานมีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่ามีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้เสนอแนะได้ว่าวิทยาลัยฯ ควรส่งเสริมนโยบายการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นเพื่อพัฒนาหรือดำรงรักษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และควรให้ความรู้เกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่นแก่บุคลากร ก่อนที่จะมีการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกสวัสดิการได้เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด

คำสำคัญ: สวัสดิการยืดหยุ่น, พนักงานสายสนับสนุน, Flexible Welfare

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ช
สารบัญรูปภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์	5
2.2 แนวคิดการบริหารบุคลากรด้านคำตอบแทน	10
2.3 แนวคิดการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการ	16
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น	23
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกรณีศึกษา	29
2.6 สวัสดิการของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็น	32
2.7 สมมติฐาน	35
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	36
3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	38
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	39
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	39
3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	42
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	43

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	
4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	44
4.2 ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน	46
4.3 ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	50
4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันที่แตกต่างกัน	53
4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 : ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกัน	60
4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 : ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกรูปแบบสวัสดิการที่แตกต่างกัน	68
<b>บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย</b>	
5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย	69
5.2 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสวัสดิการ	74
5.3 ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย	75
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	76
<b>บรรณานุกรม</b>	77
<b>ภาคผนวก</b>	
ภาคผนวก แบบสอบถาม เรื่อง การศึกษารูปแบบจำลองสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	79
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	86

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	เปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดมาสโลว์กับประเภทสวัสดิการ	6
2.2	เปรียบเทียบความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg	8
2.3	รายละเอียดของค่าตอบแทน	13
2.4	แสดงการเปรียบเทียบแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของค่าตอบแทน	14
2.5	หลักการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น	25
3.1	ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายชื่อกับคะแนนรวมของทั้งแบบวัด (ค่า r) ของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน	40
3.2	ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายชื่อกับคะแนนรวมของทั้งแบบวัด (ค่า r) ของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	42
3.3	สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	43
4.1	ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างแสดงเป็นจำนวนและร้อยละ	45
4.2	ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน	46
4.3	ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพในปัจจุบัน	47
4.4	ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน	48
4.5	ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษาในปัจจุบัน	48
4.6	ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการในปัจจุบัน	49
4.7	ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดในปัจจุบัน	50
4.8	ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	50
4.9	ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan	51
4.10	ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria	52
4.11	ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts	52



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน ของบุคลากรที่มีเพศต่างกัน	53
4.13 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน	54
4.14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากร ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน	55
4.15 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากร ที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน	56
4.16 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากร ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน	57
4.17 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากร ที่มีตำแหน่งงานต่างกัน	58
4.18 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน	59
4.19 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยัดหยุ่นของ บุคลากรที่มีเพศต่างกัน	60
4.20 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยัดหยุ่นของ บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน	61
4.21 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยัดหยุ่นของบุคลากร แบบ The Core Cafeteria ระหว่างกลุ่มอายุแตกต่างกันโดยใช้สถิติแบบ LSD	62
4.22 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยัดหยุ่นของ บุคลากรที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน	63
4.23 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยัดหยุ่นของ บุคลากรที่มีจำนวนบุตรต่างกัน	64
4.24 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยัดหยุ่นของ บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน	65

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.25 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากร โดยรวมระหว่างกลุ่มระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้สถิติแบบ Scheffe	65
4.26 ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรแบบ Modular Plan ระหว่างกลุ่มระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้สถิติแบบ Scheffe	66
4.27 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน	66
4.28 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน	67
4.29 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการ	68

## สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
2.1 แสดงองค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด	12
3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	38



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคสมัยที่ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้โลกแคบลง ผลกระทบการดำเนินทางการค้ายิ่งรุนแรงมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรมีข้อจำกัดในเรื่องของการจ่ายค่าจ้าง ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการให้กับบุคลากรมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นความท้าทายอย่างมากในงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่คิดค้นว่าทำอะไรจึงจะสามารถรักษาและแย่งชิงแรงงานที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพผู้เปรียบเสมือนฟันเฟืองสำคัญที่ขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถที่จะเดินหน้าและก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้ได้ ซึ่งเหตุผลนี้เองที่เป็นส่วนสำคัญที่สนับสนุนให้องค์กรต้องมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนในเรื่องของสวัสดิการบุคลากรอย่างจริงจัง จากเดิมที่จะเน้นการให้สวัสดิการกับบุคลากรในแง่มุมมองของปริมาณ โดยไม่คำนึงถึงความต้องการหรือการใช้ประโยชน์ของบุคลากรเปลี่ยนมาเป็นในลักษณะการให้สวัสดิการในปริมาณที่มากพอที่จะแข่งขันในตลาดได้ และตรงกับความต้องการของบุคลากรมากที่สุด นอกจากเหตุผลข้างต้นแล้วนั้น มีอีกเหตุผลหนึ่งที่เป็นเหตุให้ทางองค์กรต้องนำเรื่องของสวัสดิการมาพิจารณาเป็นกรณีเร่งด่วน นั่นคือการก้าวเข้ามาทำงานในองค์กรของบุคคลที่เป็น Gen Y ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่อยู่ในเจเนอเรชั่น ทั้ง Gen X, Gen Y, Baby Boomer, Founder ซึ่งส่งผลให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านสวัสดิการไม่สามารถใช้เพียงโปรแกรมใดโปรแกรมหนึ่งได้ ดังนั้นจึงต้องมีการดีไซน์โปรแกรมตามความต้องการของบุคลากรในหลากหลายวัย (พิชญ์พจี, 2558) ซึ่งจากเหตุผลที่ได้กล่าวในข้างต้นนี้ส่งผลให้องค์กรจะต้องมีการออกแบบและจัดสวัสดิการให้มีความหลากหลาย โดยบุคลากรสามารถที่จะเลือกโปรแกรมสวัสดิการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของตนเองมากที่สุดภายใต้งบประมาณที่องค์กรได้กำหนดให้บุคลากรในแต่ละระดับ อาจกล่าวได้ว่าแม้ว่างบประมาณด้านสวัสดิการจะมีข้อจำกัด หากแต่องค์กรมีการออกแบบสวัสดิการใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สวัสดิการก็จะยังคงเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน จนนำไปสู่การเกิดเป็นความรัก ความผูกพันและความมุ่งมั่นทุ่มเทให้กับองค์กรในที่สุด (มนเสถียร, 2555) รวมถึงยังส่งผลในเรื่องของการที่องค์กรสามารถที่จะลดอัตราการลาออกของบุคลากรลงได้ ซึ่งจะเชื่อมโยงไปยังเรื่องของต้นทุนขององค์กรในด้านที่เกี่ยวกับงานการจัดการทรัพยากรบุคคลและ

การพัฒนาบุคลากรลงไปได้ด้วยเช่นกัน ที่กล่าวเช่นนี้เพราะเมื่อบุคลากรไม่มีการลาออก งบประมาณที่จะนำมาใช้สำหรับเรื่องของการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่ และการฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรใหม่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพการทำงานที่ทัดเทียมหรือเพียงพอที่จะทดแทนบุคลากรเก่าได้ก็จะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดในอัตราที่ลดลง อีกทั้งการที่องค์กรมีสวัสดิการที่ดีที่ตอบโจทย์ได้ทั้งบุคลากรภายในองค์กรและองค์กรได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีความยุติธรรมก็ยิ่งจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของผู้คนภายนอกองค์กรได้อีกด้วย เพราะเมื่อใดก็ตามที่บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจในชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตของตนเอง บุคลากรจะมีการพูดถึงองค์กรในแงุ่มุมที่ดีและเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุข ความภาคภูมิใจ อันเป็นสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต (The Ken Blanchard Companies, 2009)

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ปัจจุบันมีบุคลากรสายสนับสนุนจำนวนทั้งสิ้น 66 คน โดยในปี 2558 วิทยาลัยฯ ได้มีการจัดทำแบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อสำรวจว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ที่วิทยาลัยฯ ได้มีการจัดสรรและมอบให้กับบุคลากรอยู่ในระดับใด อันจะนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งผลของการสำรวจความพึงพอใจพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความพึงพอใจในด้านสวัสดิการที่วิทยาลัยฯ ได้จัดให้กับบุคลากรอยู่ในระดับต่ำกว่าเป้าหมายที่วิทยาลัยฯ ได้ตั้งเอาไว้ที่ค่าเฉลี่ย 3.50 โดยค่าเฉลี่ยจริงในเรื่องของความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดโดยอยู่ที่ 3.16 เท่านั้น อันเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า สวัสดิการของวิทยาลัยฯ ที่ได้มีการจัดให้กับบุคลากรอาจจะไม่มีความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรวิทยาลัยในปัจจุบัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะการศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงสวัสดิการของวิทยาลัยฯ ให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรวิทยาลัยให้มากที่สุด เพื่อสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรวิทยาลัยในปัจจุบัน อันจะส่งผลให้วิทยาลัยฯ สามารถที่จะรักษามูลค่าในปัจจุบันเอาไว้ได้ และในขณะเดียวกันวิทยาลัยฯ ก็จะสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับวิทยาลัยฯ ได้ด้วยเช่นกัน

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสวัสดิการในปัจจุบันและในอนาคต
2. เพื่อเป็นแนวทางในการออกแบบและจัดสวัสดิการยืดหยุ่นในอนาคตให้กับ

บุคลากรสายสนับสนุน

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยผู้วิจัยได้มีการกำหนดตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1.3.1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล แบ่งออกเป็น เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน

1.3.1.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable) แบ่งออกเป็น ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน และความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น

### 1.3.2 ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล จำนวนรวมทั้งสิ้น 66 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤษภาคม 2559)

### 1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2559 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ.2559

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงความเหมาะสมของสวัสดิการต่าง ๆ ในปัจจุบันที่วิทยาลัยฯ ได้มีการจัดให้กับบุคลากรสายสนับสนุน
2. เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาเป็นแนวทางในการปรับปรุงสวัสดิการให้กับบุคลากรสายสนับสนุน
3. สามารถจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุน

## 1.5 นิยามศัพท์

บุคลากรสนับสนุน หมายถึง บุคลากรวิทยาลัยที่เป็นลูกจ้างประจำ ทำหน้าที่สนับสนุนงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้วิทยาลัยฯ สามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งมีผู้ใช้ที่ทำหน้าที่อาจารย์

สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์ที่นายจ้างจ่ายให้แก่บุคลากรนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งเป็นการเสริมสร้างความเป็นอยู่ของบุคลากรให้ดีขึ้น ซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงิน สิ่งของ หรือบริการต่าง ๆ โดยแบ่งเป็นสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด เช่น น้ำดื่ม ประกันสังคม เป็นต้น และสวัสดิการที่สถานประกอบการจัดให้บุคลากรนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น ประกันสุขภาพ อาหารกลางวัน เครื่องแบบบุคลากร เป็นต้น โดยคำว่าสวัสดิการนี้อาจเรียกได้หลายชื่อ ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูล เงินช่วยเหลือ ประโยชน์และบริการ เป็นต้น สำหรับการศึกษานี้จะใช้คำว่าสวัสดิการ

สวัสดิการยืดหยุ่น หมายถึง สวัสดิการที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกสวัสดิการ ซึ่งตรงกับความต้องการของตนเอง ภายใต้งบประมาณการจัดสวัสดิการที่บริษัทกำหนดให้ไว้ต่อคน นอกจากนี้บุคลากรยังสามารถเลือกสวัสดิการเพิ่มเติม โดยมีส่วนร่วมในการจ่ายสวัสดิการที่ต้องการเพิ่มขึ้นหรือลดสวัสดิการบางอย่างเพื่อแลกกับสวัสดิการที่ต้องการเพิ่ม

ชุดสวัสดิการยืดหยุ่น หมายถึง ชุดสวัสดิการที่สถานประกอบการจัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกชุดสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของตนเองภายใต้งบประมาณที่สถานประกอบการกำหนดให้บุคลากรเลือกจำนวน 7 ชุดแต่ละชุดมีสวัสดิการที่ครอบคลุมด้านเศรษฐกิจ วันหยุด การศึกษา นันทนาการ สุขภาพ และความมั่นคงปลอดภัย ที่มีสัดส่วนของแต่ละด้านแตกต่างกัน

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้ศึกษาได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์
2. แนวคิดการบริหารงานบุคคลด้านค่าตอบแทน
3. แนวคิดการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สวัสดิการของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นกรณีศึกษา
7. สมมติฐาน

#### 1.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์

##### 2.1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาสโลว์ ได้กล่าวถึงความต้องการว่าเป็นสาเหตุในการกำหนดพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมนุษย์มีความต้องการหลายประการและไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการของบุคคลมีความต้องการแตกต่างกันและสามารถจัดลำดับได้ โดยมาสโลว์เชื่อว่า บุคคลจะแสวงหาความต้องการที่มีความสำคัญมากที่สุดก่อน และเมื่อความต้องการนั้นได้รับการบำบัดแล้วความต้องการนั้นก็จะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไป แล้วบุคคลก็จะเริ่มสนใจความต้องการขั้นอื่น ๆ ต่อไปเป็นลำดับขั้น ซึ่งลำดับขั้นความต้องการสามารถแบ่งได้เป็น 5 ระดับ ดังนี้ (มณีวรรณ, 2554)

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับแรก เพื่อความอยู่รอดของชีวิต ความต้องการในขั้นนี้ ได้แก่ อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย และความต้องการพักผ่อน



2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security Needs) ลำดับขั้นนี้เป็นความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน และการปลอดภัยจากโรคร้าย การถูกคุกคาม หรือความเจ็บปวด

3. ความต้องการทางสังคมหรือการยอมรับของคนอื่น (Social Needs) ได้แก่ ความต้องการเข้าสังคม การได้รับความรักและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการด้านเกียรติยศ ชื่อเสียง (Esteem Needs) ในการตอบสนองความต้องการในระดับนี้ มนุษย์จะแสวงหาความสำเร็จด้วยการได้รับเลื่อนตำแหน่ง การได้รับรางวัล หรือการยอมรับในความสำเร็จจากสังคมแวดล้อม

5. การเข้าใจตัวเอง ตระหนักในความเป็นตัวของตัวเอง ความสำเร็จที่ตนได้กระทำหรือก่อให้เกิด (Self-Actualization Needs) ซึ่งจัดเป็นความต้องการลำดับสูงสุดของมนุษย์ โดยเป็นความต้องการที่จะหาทางพัฒนาศักยภาพที่ตนมีอยู่มาใช้ให้เป็นประโยชน์ตามต้องการ หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง

ซึ่ง สุรพล ปธานวนิช (2524) ได้ศึกษาวิจัยและเสนอผลการศึกษาเกี่ยวกับลำดับขั้นของความต้องการซึ่งสามารถนำมาเปรียบเทียบได้กับรูปแบบของสวัสดิการดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดมาสโลว์กับประเภทสวัสดิการ

ลำดับขั้น	ความต้องการของมนุษย์	ประเภทสวัสดิการ
1	ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs)	อาหาร ที่พัก วันลา สภาพการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน
2	ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)	ความมั่นคงในการทำงาน การประกันชีวิต ความปลอดภัยในการทำงาน
3	ความต้องการทางด้านสังคม ด้านความรัก และการยอมรับ (Social Needs)	การนันทนาการ การกีฬา
4	ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง (Esteem Needs)	การจัดกิจกรรมเพื่อประกาศกิตติคุณในวาระต่างๆ
5	ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่งที่ตนปรารถนา (Self - Actualization Needs)	ทุนการศึกษา ฝึกอบรม ดูนาน บริการ ห้องสมุด

ที่มา: สุรางค์รัตน์ วสินารมณ, 2540, น. 53.

### 2.1.2 ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's Motivation-Hygiene Theory)

เฮร์ซเบอร์ก พยายามหาคำตอบให้กับคำถามที่ว่า “มนุษย์ต้องการอะไรจากการทำงาน” และจากการทำการศึกษาพบว่า มีความแตกต่างระหว่างปัจจัยที่เป็นสิ่ง “ดี” และ “ไม่ดี” ในการทำงาน และยังพบอีกว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพึงพอใจ (Satisfaction) ไม่ใช่ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) อย่างที่เคยเชื่อกัน แต่ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่ตรงข้ามกับความพึงพอใจ คือ ภาวะที่ปราศจากความพึงพอใจ (No Satisfaction) ซึ่งเฮร์ซเบอร์ก ได้แบ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากรออกเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้ (มณีวรรณ, 2554)

1. ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายใน (Motivator Factor) หรือเรียกว่า ปัจจัยกระตุ้น จะเป็นเรื่องนามธรรม ประกอบด้วย การได้ทำงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ หน้าที่ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับในความสำเร็จ การประสบความสำเร็จ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือความเติบโต ซึ่งเฮร์ซเบอร์ก เชื่อว่า ถ้าบุคคลใดมีปัจจัยกระตุ้นจะสามารถทำให้บุคคลนั้นมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายนอก (Hygiene Factor) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่ สภาพการทำงาน นโยบายองค์กรหรือหน่วยงาน การดูแลของหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เงินเดือน สถานภาพและความมั่นคงในงาน โดยปัจจัยค้ำจุนนี้ เฮร์ซเบอร์กได้กล่าวว่า เป็นปัจจัยที่มาของความไม่พึงพอใจในงาน ดังนั้นการที่องค์กรพยายามจะตอบสนองปัจจัยค้ำจุนให้กับบุคลากรก็เป็นเพียงการลดภาวะความไม่พึงพอใจเท่านั้น ทำให้ได้มาซึ่งความสงบที่ปราศจากแรงจูงใจ และไม่ได้นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานหรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

สามารถเปรียบเทียบความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg ได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เปรียบเทียบความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow และ Herzberg

Maslow	Herzberg
ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในสิ่งที่ตนปรารถนา (Self-Actualization Needs)	ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ เป็นต้น
ความต้องการมีฐานะเด่นในสังคม เกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)	
ความต้องการทางด้านสังคม ด้านความรักและการยอมรับ (Social Needs)	ปัจจัยล้าจุน ได้แก่ การควบคุมดูแลนโยบายการบริหาร ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs)	
ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological Needs)	

ที่มา: สุรางค์รัตน์ วชิราภรณ์, 2540, น. 58-59.

### 2.1.3 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's Expectancy Theory)

วรูม (อ้างถึงใน มณีวรรณ, 2554) อธิบายว่าพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากความคาดหวังต่อผลลัพธ์ที่จะได้จากการกระทำว่าจะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ตั้งไว้จะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในวิสัยหรือสามารถที่จะทำได้ หากเป็นเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงเกินไป ก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจและความพยายามที่ลดลงไปอาจเป็นความสูญเปล่า หรือนำไปสู่การเกิดแรงกดดันที่ไม่พึงประสงค์ นอกจากนี้หากบุคลากรไม่สนใจรางวัลหรือสิ่งที่จะได้รับ ผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ก็อาจไม่เป็นแรงจูงใจให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่จะปรับปรุงงานของตน ซึ่งทฤษฎีความคาดหวังของวรูมจะพิจารณาประเด็นความสัมพันธ์ของตัวแปรใน 3 ระดับ คือ

1. ความพยายามและผลการปฏิบัติงาน เป็นระดับความเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่การทำงานที่พอใจ
2. ผลงานและสิ่งตอบแทนที่ได้รับ เป็นระดับความเชื่อว่าผลงานจะนำไปสู่การได้รับสิ่งตอบแทนที่พอใจ
3. สิ่งตอบแทนและเป้าหมายส่วนบุคคล เป็นระดับที่สิ่งตอบแทนนั้นสามารถตอบสนองเป้าหมายหรือความต้องการส่วนบุคคลหรือสิ่งตอบแทนนั้นมีพลังดึงดูดใจเพียงใด

วรม ได้กล่าวถึงผลที่ได้รับจากการกระทำที่สามารถที่จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แบบนามธรรม (Intrinsic) ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้น หรือเป็นผลโดยตรงจากการกระทำโดยไม่มีสิ่งใดสอดแทรก เช่น ความรู้สึกพึงพอใจในงาน ความสำเร็จที่ได้รับ การยอมรับนับถือตนเอง ความรู้สึกว่าได้เรียนรู้สิ่งใหม่ การได้ทำสิ่งที่มีประโยชน์และมีคุณค่า การได้ทำงานให้ลุล่วงเป็นอย่างดี การได้สร้างสรรค์สิ่งที่ดีให้กับหน่วยงาน เป็นต้น และในทางตรงข้าม สิ่งที่เป็นผลลัพธ์ในด้านลบ ได้แก่ ความเครียดที่เพิ่มขึ้น การไม่สามารถทำงานได้สำเร็จตามกำหนด การสูญเสียเวลาส่วนตัว ค่าเสียโอกาส

2. แบบรูปธรรม (Extrinsic) ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่มองเห็นได้ เช่น ค่าชมเชย สิ่งตอบแทน หรือสิทธิประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน โบนัส รางวัล ตำแหน่งหน้าที่ในบริษัท สถานภาพทางสังคม สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี การได้เลื่อนขึ้นเงินเดือน การมีเวลาว่าง และการได้พักผ่อนสันทนาการ การได้ไปฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น และในทางตรงข้าม ผลลัพธ์ด้านลบ ได้แก่ การไม่ได้รับเงินเดือน การสูญเสียตำแหน่งหน้าที่ การถูกถอดถอนสถานภาพทางสังคม หรือไม่เป็นที่ยอมรับอีกต่อไป เป็นต้น

ทฤษฎีความคาดหวังนี้มีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการทำงาน อีกทั้งยังให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนว่า ค่าตอบแทนจะต้องมีปริมาณที่พอเหมาะกับ ความคาดหวังของบุคลากรในองค์กร

จากการทบทวนทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ทฤษฎี พบว่า ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในสถานประกอบการได้ กล่าวคือ หากนายจ้างสามารถที่จะทราบความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร หรือลำดับขั้นความต้องการ หรือ ความคาดหวังของบุคลากร นายจ้างก็จะสามารถที่จะจัดค่าตอบแทนและสวัสดิการ ได้ตรงกับ ความต้องการของบุคลากรในองค์กรได้ในปริมาณที่เหมาะสม อันจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกที่ดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ทำให้การปฏิบัติงานนั้น ประสบทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงยังส่งผลต่อความรู้สึกรัก ความรู้สึกผูกพัน และ ความจงรักภักดีของบุคลากรที่มีต่อองค์กร อีกทั้งองค์กรยังสามารถที่จะดึงดูดคนให้มาสมัครงานกับ องค์กร ได้ และองค์กรยังสามารถรักษามูลค่าการให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้นด้วย

## 2.2 แนวคิดการบริหารงานบุคคลด้านค่าตอบแทน

### 2.2.1 ความหมายของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทนตามกฎหมายของไทย (ประกาศกระทรวงมหาดไทย เรื่องการคุ้มครองแรงงาน พ.ศ.2515) เรียกว่า ค่าจ้าง ซึ่งรวมถึงเงินเดือน ค่าล่วงเวลา เบี้ยขยัน โบนัส ค่าตอบแทนเป็นเงินประจำวัน ประจำสัปดาห์ เบี้ยเลี้ยงและสวัสดิการ (เสนาะ, 2545 อ้างถึงใน เดชา, 2559) ดังนั้นจึงอาจจะกล่าวได้ว่า ค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลทั้งหมด (Total Reward หรือ Total Compensations) ที่องค์กรจ่ายให้กับบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงาน เป็นผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจลักษณะต่างๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้า สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย การรักษาพยาบาล วันหยุด วันลา ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยปกติคนทั่วไปจะคุ้นเคยกับค่าตอบแทน 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 “เงินเดือน” ที่มีความหมายถึงค่าตอบแทนที่เป็นรายได้ประจำที่บุคลากรจะได้รับในอัตราคงที่ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนด โดยจะไม่ผันแปรไปตามจำนวนชั่วโมงการทำงานหรือปริมาณผลผลิตของบุคลากร และในรูปแบบที่ 2 “ค่าจ้าง” อันมีความหมายถึง ค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับโดยถือจากเกณฑ์ระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นหลัก เช่น ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างรายชั่วโมง เป็นต้น (ณัฐพันธุ์, 2545) ดังนั้นจากคำนิยาม “ค่าตอบแทน” ที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นนั้นสามารถถือได้ว่าการจัดสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทน ซึ่งค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่ (กึ่งพร, 2553)

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้กับบุคลากร ซึ่งแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วยค่าตอบแทนหรือสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากการทำงานของบุคลากร เช่น ค่าตอบแทนหลัก (Base Pay) อันประกอบด้วย ค่าจ้างหรือเงินเดือน โดยองค์กรจะจ่ายค่าตอบแทนหลักด้วยการคิดเป็นชั่วโมงการทำงานหรือเงินเดือนค่าจ้าง และค่าตอบแทนแปรผัน (Variable Pay) หรือค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay) ซึ่งจะเป็ค่าจ้างที่จะจ่ายตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน โดยตรง ประกอบด้วยโบนัส ค่านายหน้าการขาย เงินรางวัลจูงใจ เป็นต้น (เดชา, 2559)

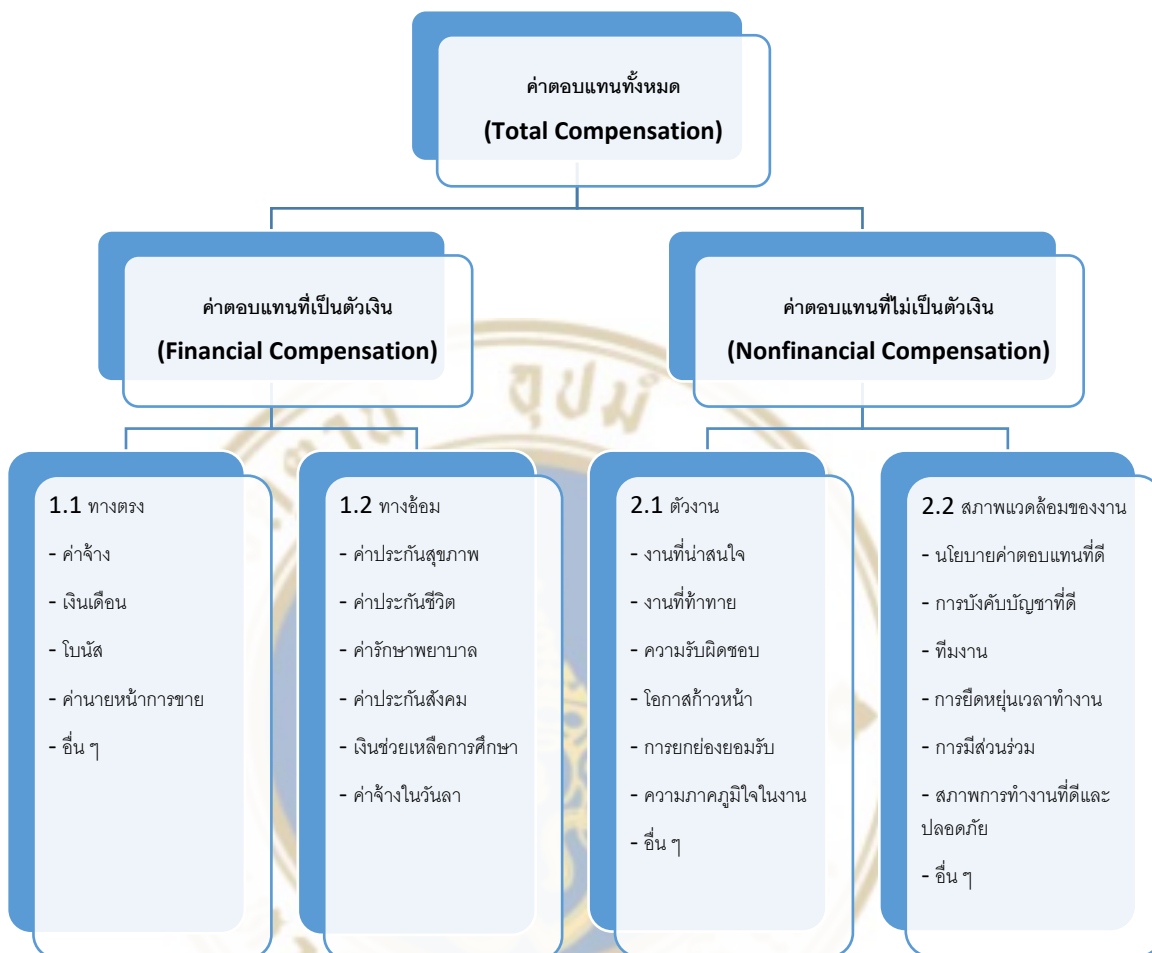
1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) คือสิ่งที่บุคลากรได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กร นอกเหนือจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นค่าตอบแทนทางอ้อมที่บุคลากรได้รับจากสิ่งที่สามารถจับต้องได้ เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ขณะที่ลา หรือบ้านอายุเมื่อเกษียณ โดยสิ่งต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมานี้สามารถเรียกรวม ๆ ว่า “ผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง” (Fringe Benefits) หรือ “ค่าตอบแทนเสริม” (Supplementary Compensation)

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของ สิทธิประโยชน์หรือบริการต่าง ๆ ที่นายจ้างจัดให้กับบุคลากร เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทำให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ตัวงาน (Job) หมายถึง ลักษณะของงานที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคลากร เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน อำนาจหน้าที่ในการดำเนินงาน ความรู้สึกมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การได้รับยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน เพื่อนร่วมงาน หรือสังคมที่ดี คุณภาพชีวิตการทำงานดี อุปกรณ์การทำงานที่เพียงพอ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีและมีความปลอดภัย การยืดหยุ่นของเวลาทำงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

รูปภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด



ที่มา : กิ่งพร ทองใบ, 2553 อ้างอิงจาก Mondy and Neo, Human Resources Management, 2002 : 285.

ทั้งนี้ในเรื่องขององค์ประกอบของค่าตอบแทนได้มีผู้ที่กล่าวถึงการแบ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทนว่า ค่าตอบแทนสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (สุรางค์รัตน์ และ ภavana, 2538 อ้างถึงใน วิณาวรรณ, 2550)

1. การจ่ายค่าตอบแทนขั้นมูลฐาน (Base Pay) คือ การจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนตามหน้าที่ความรับผิดชอบและการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งการจ่ายค่าจ้างในลักษณะนี้ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงานเมื่อเทียบกับค่าตอบแทนอื่น ๆ เนื่องจากการจ่ายลักษณะนี้จะเป็นการจ่ายออกมาเป็นตัวเงินโดยตรงทำให้บุคลากรเห็นประโยชน์ที่ได้รับชัดเจนที่สุด อีกทั้งการจ่ายค่าจ้างยังสามารถสร้างแรงดึงดูดใจอันจะส่งผลให้สามารถรักษามูลค่าให้อยู่กับองค์กรได้นาน

2. การจ่ายประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) คือ ประโยชน์ที่นอกเหนือจากค่าจ้าง ได้แก่ ค่าประกันภัยประเภทต่าง ๆ (Insurance Benefits) การจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ (Premium Payments) การจ่ายในกรณีไม่ได้ทำงาน (Pay for Time not Worked) เช่น วันหยุดประจำสัปดาห์ วันลาป่วย วันหยุดพักผ่อนประจำปี เป็นต้น และบริการต่าง ๆ (Services) สำหรับบุคลากร เช่น รถรับส่งบุคลากร เป็นต้น โดยวิธีการที่นำมาซึ่งผลประโยชน์เกื้อกูลส่วนหนึ่งมาจากการทำข้อตกลงร่วมกันระหว่างนายจ้างกับบุคลากร หรือโดยความสมัครใจของนายจ้าง ทั้งนี้ นายจ้างต้องจ่ายสวัสดิการขั้นต่ำตามกฎหมายให้แก่บุคลากร ส่วนที่เกินจากกฎหมายกำหนดหรือประโยชน์เกื้อกูลนั้น นายจ้างจะจ่ายให้โดยไม่นำเรื่องค่าของงานมาเกี่ยวข้องด้วย แต่เป็นการจัดให้บุคลากรเพราะถือว่าบุคลากรมีฐานะเป็นสมาชิกขององค์กร และเพื่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน

3. การจ่ายเพื่อจูงใจ (Incentive pay) ได้แก่ การจ่ายเงินพิเศษนอกเหนือจากการจ่ายขั้นมูลฐาน โดยพิจารณาจากความสามารถของบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

3.1 เงินประจำปี หรือ โบนัส (Bonus) ซึ่งสถานประกอบการส่วนใหญ่นิยมจ่ายโบนัสให้กับบุคลากรปีละ 1 ครั้ง หรืออาจมีการปรับจ่ายเป็นปีละ 2-3 ครั้ง โดยหลักการในการจ่ายโบนัสคือจ่ายโดยพิจารณาตามผลงานบุคลากรและผลประกอบการบริษัท

3.2 แรงจูงใจระยะยาว หรือที่เรียกกันว่า รางวัลอายุงาน (Service Year) คือ การจ่ายที่ให้กับบุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 1 ปี เช่น เมื่อบุคลากรทำงานครบ 3 ปี ตามที่บริษัทกำหนดไว้ก็จะได้รับรางวัลจากบริษัทไป ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งในรูปของเงินหรือสิ่งของก็ได้เช่นกัน โดยการจ่ายในลักษณะของแรงจูงใจระยะยาวนี้ก็เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้ดียิ่งขึ้นและอยู่กับองค์กรได้นานขึ้น

### ตารางที่ 2.3 รายละเอียดของค่าตอบแทน

ค่าตอบแทน	1. การจ่ายค่าตอบแทนขั้นมูลฐาน (Base Pay) คือ ค่าจ้างหรือเงินเดือน
	2. การจ่ายประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits) เป็นประโยชน์ตอบแทนนอกเหนือจากค่าจ้าง ได้แก่ รถรับส่งบุคลากร เครื่องแบบบุคลากร เป็นต้น
	3. การจ่ายเพื่อจูงใจ (Incentive pay)
	3.1 แรงจูงใจประจำปี โดยจ่ายเป็น โบนัส (Bonus)
	3.2 แรงจูงใจระยะยาว ได้แก่ รางวัลให้บุคลากรที่ทำงานนาน เป็นต้น

ที่มา: วัฒวรรณ จักรชัยชาญ. บทบาทของรัฐในการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการ : ศึกษาการบริหารงานสวัสดิการของรัฐวิสาหกิจและเอกชนเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงบทบาทของรัฐ (2538)



จากแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้ง 2 แนวคิดที่ได้กล่าวในข้างต้นนั้น จะพบว่าแนวคิดทั้ง 2 แนวคิดมีความคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมากในเรื่องของเงื่อนไขและรูปแบบในการจ่าย ซึ่งแนวคิดของรองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ จะแบ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทนออกมาอย่างชัดเจน โดยมีการระบุลักษณะของค่าตอบแทนว่า มีลักษณะเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน และเป็นการจ่าย ในรูปแบบของการจ่ายทางตรงหรือทางอ้อม หากแต่แนวคิดของคุณสุรางค์รัตน์ วศินารมณ และ คุณภาวนา พัฒนศรี จะมีการแบ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทนตามวัตถุประสงค์ของการจ่าย ซึ่งหากดูในส่วนของการรายละเอียดข้อมูลจะพบว่า เงื่อนไขและรูปแบบในการจ่ายแต่ละลักษณะ มีความเหมือนกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอแสดงภาพเปรียบเทียบแนวคิดทั้ง 2 แนวคิดเพื่อให้เห็นภาพ ที่ชัดเจนขึ้น ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แสดงการเปรียบเทียบแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของค่าตอบแทน

แนวคิดของรองศาสตราจารย์ ดร.กึ่งพร ทองใบ	แนวคิดของคุณสุรางค์รัตน์ วศินารมณ และ คุณภาวนา พัฒนศรี
<p><b>ทางตรง</b></p> <p>- ค่าตอบแทนหลัก (Base Pay)</p> <p>- ค่าตอบแทนจูงใจ (Incentive Pay)</p>	<p>การจ่ายค่าตอบแทนขั้นมูลฐาน (Base Pay)</p> <p>การจ่ายเพื่อจูงใจ (Incentive pay)</p>
<p><b>ทางอ้อม</b></p> <p>- ผลประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits)</p>	<p>การจ่ายประโยชน์เกื้อกูล (Fringe Benefits)</p>
<p>ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน</p> <p>ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน</p>	<p>ตัวงาน</p> <p>ไม่ได้มีการกล่าวถึงสภาพแวดล้อมของงาน</p>

## 2.2.2 ความสำคัญของการบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อบุคลากร องค์กร ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และประเทศ ดังนี้ (ดวงรัตน์, 2556)

1. ความสำคัญต่อบุคลากร ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยแรกๆที่ผู้ปฏิบัติงานต้องนำมาพิจารณา เพราะเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์โดยตรงต่อหน้าที่รับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย และเป็นรายได้ที่นำมาใช้จ่ายในการดำรงชีวิตของตนเองและครอบครัว ค่าตอบแทนจึงเป็นสิ่งที่กำหนดมาตรฐานในการครองชีพ การเสริมสร้างสภาพทางสังคม ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมจึงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2. ความสำคัญต่อองค์กรและผู้บริหาร การกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของสินค้าและบริการสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ และก่อให้เกิดคุณภาพงาน เกิดทัศนคติด้านบวกต่องานและลูกค้า ป้องกันปัญหาการออกจางานและการขาดงาน

3. ความสำคัญต่อผู้ถือหุ้น การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มคุณค่าและความมั่นคงให้กับผู้ถือหุ้น

4. ความสำคัญต่อประเทศ ค่าตอบแทนเป็นทั้งต้นทุนของสินค้าและบริการ หากต้นทุนสูงก็ทำให้สินค้าราคาสูงและบริการราคาสูงไปด้วย ส่งผลให้เกิดภาวะเงินเฟ้ออำนาจในการซื้อของประชากรลดลง การลงทุนและการจ้างงานลดลง ทำให้รายได้ประชาชาติลดลง หากกำหนดค่าตอบแทนที่เหมาะสม ลูกจ้างมีอำนาจในการซื้อก็จะเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นการเจริญเติบโตของประเทศ ทำให้รายได้ประชาชาติของประเทศเพิ่มขึ้น ทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพในการบริหารประเทศ

ดังนั้นจึงอาจจะกล่าวได้ว่า การบริหารค่าตอบแทนมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะหากมีการบริหารค่าตอบแทนได้ดีก็จะส่งผลในทางบวกกับบุคลากร องค์กร ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น และประเทศ โดยผลประโยชน์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะได้รับคือ บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น การลาออกของบุคลากรมีอัตราที่ลดลง องค์กรมีกำไรเพิ่มขึ้นเนื่องจากมีต้นทุนที่ลดลง และการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมยังสามารถเพิ่มรายได้ประชาชาติของประเทศ ทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพในการบริหารประเทศได้อีกทางหนึ่ง เนื่องจากลูกจ้างมีอำนาจในการซื้อ อันเป็นสิ่งที่กระตุ้นการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจภายในประเทศ

### 2.2.3 การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ มีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้ (วนิดา, อธิวัฒน์ และสมบัติ, 2556)

1. ค่าตอบแทนที่องค์กรกำหนดจะต้องมีลักษณะจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ โดยคำนึงถึงความต้องการและสิทธิประโยชน์ที่บุคลากรพึงได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่

2. การกำหนดค่าตอบแทนต้องมุ่งให้เกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ไม่มีการเหลื่อมล้ำหรือเอาเปรียบ ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมจะช่วยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง อันส่งผลให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนสามารถป้องกันการรวมกลุ่มของลูกจ้างในการเรียกร้องสิทธิประโยชน์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

3. มีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากร เพื่อให้แผนการจ่ายค่าตอบแทนเป็นไปอย่างเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจและความพอเพียงในการดำรงชีพของบุคลากรอย่างเหมาะสม และต้องอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถที่จะรับภาระค่าใช้จ่ายได้

4. การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรมทั้งต่อฝ่ายองค์กรและลูกจ้าง

สรุปคือการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพมีประเด็นสำคัญที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงคือ ในประเด็นของความเป็นธรรม ความยุติธรรมภายในองค์กร ความเหมาะสมของการจ่าย รวมถึงความต้องการและสิทธิประโยชน์ที่บุคลากรพึงจะได้รับ โดยจะต้องอยู่บนพื้นฐานของการทำให้เกิดความสมดุลทั้งกับองค์กรและลูกจ้าง กล่าวคือองค์กรสามารถที่จะจ่ายได้ และบุคลากรมีความพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับ

## 2.3 แนวคิดการบริหารงานบุคคลด้านสวัสดิการ

### 1. ความหมายของสวัสดิการ

สวัสดิการ (Benefits) เป็นค่าตอบแทนทางอ้อม หรือเรียกว่า “ผลประโยชน์เกื้อกูล” (Fringe Benefit) ซึ่งในปัจจุบันมีคนกล่าวถึงสวัสดิการสำหรับบุคลากรในชื่อที่แตกต่างกัน เช่น สวัสดิการ (Welfare) ประโยชน์ (Benefit) บริการ (Service) ค่าตอบแทนแฝง (Hidden Payroll) หรือการจ่ายที่ไม่ใช่ค่าจ้าง (Non-Wage Payment) เป็นต้น (ณัฐพันธ์, 2545) โดยหากกล่าวถึงสวัสดิการ

จึงมีความหมายถึงเงิน สิ่งของ หรือสิทธิต่าง ๆ ที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการดำเนินการจ่ายหรือจัดให้กับบุคลากร นอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง (กึ่งพร, 2553) ดังนั้นสวัสดิการที่องค์กรได้ให้แก่บุคลากรก็เพื่อส่งเสริมและดูแลบุคลากรให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ได้มาตรฐานสังคมทั่วไปอย่างมีคุณภาพ สวัสดิภาพ และความมั่นคง เพื่อที่บุคลากรเหล่านั้นจะได้ไม่ต้องกังวลต่อประเด็นแวดล้อมหรือที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสภาวะการณ์ปกติ เพื่อที่จะได้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ (เดชา, 2559)

## 2. ความสำคัญของสวัสดิการ

สวัสดิการ คือ ค่าตอบแทนพิเศษอื่น ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากร นอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนและสิ่งจูงใจ ดังนั้นสวัสดิการจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและบุคลากร โดยสามารถพิจารณาความสำคัญแต่ละด้านได้ดังนี้ (กึ่งพร, 2553)

1. ความสำคัญต่อองค์กร การจัดให้มีสวัสดิการจะส่งผลกระทบต่อในด้านต่าง ๆ ขององค์กร ดังนี้

1.1 ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์กรให้สูงขึ้น กล่าวคือการที่บุคลากรได้รับสวัสดิการจะส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจ มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานมากขึ้น อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้นด้วย

1.2 ช่วยให้บุคลากรมีความเชื่อถือและจงรักภักดีต่อองค์กรมากขึ้น กล่าวคือเมื่อบุคลากรได้รับสวัสดิการเพิ่มมากขึ้นจะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน เกิดความเชื่อถือผูกพันต่อองค์กร และเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรและต้องการที่จะทำงานกับองค์กรไปนาน ๆ トラบเท่าที่จะเป็นไปได้

1.3 เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจ ให้บุคลากรเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

1.4 เป็นการช่วยประชาสัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์ให้กับองค์กร การที่องค์กรมีนโยบายจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อม (สวัสดิการ) แก่บุคลากรอย่างเหมาะสม จะเป็นเสมือนการสร้างภาพลักษณ์ให้ชุมชนและประชาชนผู้สนใจเห็นว่าองค์กรมีการปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเหมาะสม เท่ากับเป็นการเชิญชวนให้บุคคลสนใจที่จะสมัครเข้าทำงานกับองค์กร

1.5 ช่วยลดอิทธิพลของสภาพแรงงานและการแทรกแซงจากรัฐบาล กล่าวคือหากความสัมพันธ์ในการว่าจ้างแรงงานระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายบุคลากรเป็นไปอย่างสมานฉันท์ ไม่มีความขัดแย้งกัน ก็เป็นการยากที่สภาพแรงงานและรัฐบาลจะเข้ามาแทรกแซงความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายได้

1.6 ช่วยเหลือในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคลากร นโยบายค่าตอบแทนที่ดีที่สูงกว่าคู่แข่ง มักเป็นสิ่งที่จูงใจให้คนที่มีความรู้ความสามารถมาสมัครทำงานกับองค์กร อันจะทำให้องค์กรมีโอกาสในการคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดมาบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งที่ต้องการ

1.7 ลดการร้องทุกข์ การให้สวัสดิการที่เหมาะสมทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน ซึ่งสามารถลดความไม่พอใจอันเป็นสาเหตุของการร้องทุกข์ลงได้

1.8 ป้องกันการแย่งชิงบุคลากรขององค์กรคู่แข่ง กล่าวคือหากองค์กรมีการให้สวัสดิการที่ดีแก่บุคลากรจะเปรียบเสมือนการติดอาวุธป้องกันการแย่งชิงบุคลากรจากองค์กรคู่แข่งได้

1.9 ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรมากขึ้น การให้สวัสดิการในลักษณะของการให้บริการประเภทต่าง ๆ เช่น บริการรถรับ-ส่ง บริการอาหารกลางวัน บริการบ้านพักและที่อยู่อาศัย ฯลฯ จะช่วยทำให้บุคลากรมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรมากขึ้น

ดังนั้นจึงอาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ในแง่ความสำคัญของสวัสดิการต่อองค์กร คือองค์กรสามารถที่จะจูงใจให้คนเข้ามาทำงานกับองค์กรและรักษาบุคลากรเดิมที่ทำงานอยู่กับองค์กรไว้ให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น นอกจากนี้การจัดสวัสดิการยังสามารถช่วยลดความขัดแย้งระหว่างองค์กรกับบุคลากร อันจะส่งผลต่อการลดบทบาทของสภาพแรงงานในการเรียกร้องสวัสดิการต่าง ๆ ลงได้

2. ความสำคัญต่อบุคลากร การจัดให้มีสวัสดิการจะส่งผลกระทบต่อบุคลากร ดังนี้

2.1 ช่วยทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานมากขึ้น

2.2 ทำให้มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยบุคลากรจะได้รับสวัสดิการที่ให้เพื่อคู่เงินตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของบุคลากร เช่น คู่เพื่อที่อยู่อาศัย คู่เพื่อซื้อรถยนต์ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น และสวัสดิการในด้านที่เกี่ยวกับการทำงานที่บุคลากรจะได้รับ เช่น การมอบหมายงานที่มีอิสระ

มีความท้าทาย และมีความก้าวหน้าในงาน การให้โอกาสบุคลากรเข้ารับการอบรมและการพัฒนาตนเอง ก็เป็นสิ่งที่ช่วยให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานได้เช่นกัน

2.3 ช่วยทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรกับองค์กรดีขึ้น คือ การที่องค์กรมีนโยบายการให้สวัสดิการกับบุคลากร ทำให้บุคลากรเห็นว่า องค์กรไม่ได้เอาเปรียบบุคลากร

2.4 ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน การลางาน และการขาดงาน กล่าวคือสวัสดิการทำให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดีขึ้น มีความตั้งใจในการทำงาน ทำให้สามารถลดอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรลดการลางานและขาดงานลงได้อีกด้วย

2.5 ช่วยขจัดความเครียดในการปฏิบัติงาน โดยความเครียดในการปฏิบัติงานเกิดจากหลายสาเหตุ แต่สาเหตุสำคัญประการหนึ่งคือ ปัญหารายได้ไม่เพียงพอของบุคลากร ดังนั้นการได้รับค่าตอบแทนพิเศษเพิ่มขึ้นจึงสามารถลดความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรลงได้

2.6 ช่วยสร้างเครือข่ายให้บุคลากรจากการจัดกิจกรรมขององค์กร กล่าวคือการจัดกิจกรรมขององค์กรทำให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะและรู้จักบุคลากรคนอื่น ๆ

2.7 ช่วยส่งเสริมมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยค่าตอบแทนทางอ้อมถือเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรสามารถนำไปใช้เป็นค่าใช้จ่ายได้

2.8 ช่วยส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากร การที่บุคลากรได้รับค่าตอบแทนทางอ้อม ส่งผลให้บุคลากรมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ไม่ต้องตกอยู่ในภาวะกังวลใจตลอดจนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ

ดังนั้นจึงอาจจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ในแง่ความสำคัญของสวัสดิการต่อบุคลากร คือ สวัสดิการจะช่วยแบ่งเบาภาระด้านรายจ่ายต่าง ๆ ของบุคลากรเช่น ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต ฯลฯ ส่งผลให้บุคลากรมีกำลังกายและกำลังใจในการทำงานมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้สุขภาพจิตของบุคลากรไม่ตกต่ำจนเข้าสู่ภาวะเครียด

### 3. ประเภทของสวัสดิการ

สวัสดิการที่องค์กรให้กับบุคลากรมีหลายลักษณะ ขึ้นอยู่กับการเกิดขึ้น วัตถุประสงค์ และความต้องการที่สอดคล้องกับลักษณะของการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถจำแนกได้หลายประเภทดังนี้ (เดชา, 2559)

1. สวัสดิการตามที่กฎหมายกำหนด (Legally Required Benefits) คือ สวัสดิการที่ได้มีการพิจารณาแล้วว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นพื้นฐานสำหรับบุคลากรขององค์กร โดยทั่วไป ซึ่งกฎหมายได้บังคับใช้เพื่อให้องค์กรหรือสถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 1 คนขึ้นไป ต้องมีการจัดสวัสดิการประเภทนี้ ได้แก่ การบริการด้านสุขอนามัยในองค์กร น้ำดื่ม ห้องน้ำแยกชายหญิง ห้องพยาบาล บัณฑิตในการปฐมพยาบาลพื้นฐาน การประกันสังคม เงินทดแทนกรณีบุคลากรประสบอันตราย หรือบาดเจ็บ สูญเสียอวัยวะ ทุพพลภาพหรือเสียชีวิตเนื่องจากการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้เป็นการตอบสนอง คุณภาพชีวิตพื้นฐานและส่งเสริมสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานประจำวัน

2. สวัสดิการที่เป็นการจ่ายหรือให้ด้วยความเต็มใจ โดยองค์กรเอง (Voluntary Benefits) เป็นสวัสดิการในรูปแบบต่าง ๆ ที่องค์กรหรือนายจ้างเป็นผู้จัดให้ เนื่องจากบุคลากรอาจไม่ได้รับความสะดวก หรือเห็นว่าเป็นสิ่งจำเป็น เป็นการช่วยคลายความกังวลใจ และ รู้สึกปลอดภัย ได้แก่

2.1 สวัสดิการด้านสุขภาพ เช่น การรักษาพยาบาลเมื่อยามเจ็บไข้ได้ป่วย การจัดให้มีหน่วยแพทย์มาทำการตรวจรักษาภายในองค์กร การทำประกันสุขภาพ ประกันชีวิต หรือ ประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

2.2 สวัสดิการด้านนันทนาการ เช่น องค์กรอาจจัดให้มีอุปกรณ์ กีฬาภายในองค์กร การจัดสถานที่สำหรับการทำกิจกรรมนันทนาการ เพื่อให้บุคลากรได้ผ่อนคลาย จากความตึงเครียด และยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดี ความคุ้นเคย ใกล้ชิดสนิทสนม และ ความเป็นกันเองระหว่างบุคลากรและผู้บริหารอีกทางหนึ่งด้วย

2.3 สวัสดิการเกี่ยวกับการเงิน คือผลประโยชน์ที่มิใช่ค่าจ้างทางการเงินหรือเกี่ยวข้องกับตัวเงิน เช่น เงินให้กู้ยืมแก่บุคลากร โดยไม่คิดดอกเบี้ยหรือคิดดอกเบี้ย ในอัตราที่ต่ำ เงินรางวัลอายุงาน เบี้ยขยัน เงินอุดหนุนการศึกษา เงินช่วยเหลือเมื่อคลอดบุตร เงินช่วยเหลืองานศพ เงินสนับสนุนค่าเดินทาง ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ค่าใช้จ่ายในการสื่อสาร เงินชดเชย แก่สมาชิกในครอบครัวบุคลากรเสียชีวิตระหว่างการปฏิบัติงาน เงินรับขวัญสำหรับทารกแรกเกิด ที่เป็นบุตรของบุคลากร

2.4 สวัสดิการเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร เป็นการบริหารจัดการให้บุคลากรเกิดความสะดวกในด้านต่าง ๆ ทั้งในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิตประจำวัน เช่น การบริการเครื่องดื่มหรืออาหาร เครื่องแบบสำหรับการปฏิบัติงาน การจัดให้มีร้านค้าสวัสดิการ ร้านอาหารที่มีคุณภาพในราคาประหยัด การจัดให้มีรถรับส่ง การจัดให้มีที่จอดรถ สวัสดิการบ้านพัก สถานที่ดูแลบุตรระหว่างบุคลากรปฏิบัติงาน

3. สวัสดิการเกิดขึ้นโดยความร่วมมือระหว่างองค์กรและบุคลากร (Mutual Benefits) ซึ่งส่วนมากมักจะเป็นการให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคง เพื่อรองรับการเกษียณอายุ หรือเมื่อต้องออกจากงาน เช่น เงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

4. การจ่ายให้บุคลากรสำหรับเวลาที่ไม่ต้องทำงาน (Paid Time Off) ได้แก่ วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อน วันหยุดหรือวันลาพิเศษโดยองค์กรอนุญาตให้หยุด เพื่อให้บุคลากรได้ใช้สิทธิตามกฎหมาย วันลาพักผ่อนเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

5. สวัสดิการเชิงบริการอื่น ๆ (Services) เป็นการให้บริการขององค์กรแก่บุคลากรในรูปแบบของสวัสดิการ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ ช่วยส่งเสริมขวัญ กำลังใจ สร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกันระหว่างองค์กรและบุคลากร และมุ่งเสริมสร้างพันธสัญญาทางใจและความผูกพันต่อองค์กร เช่น การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร การบริการให้คำปรึกษาแนะนำ การอบรมหรือให้ความรู้เพิ่มเติม ห้องสมุด สมาชิกสถานออกกำลังกาย การให้บริการอาหารว่างและเครื่องดื่ม การบริการเก้าอี้นวด เป็นต้น

#### 4. หลักสำคัญในการบริหารสวัสดิการ

การจัดการและบริหารสวัสดิการที่ดีและมีประสิทธิภาพจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดเป็นพันธสัญญาทางใจและความผูกพันต่อองค์กร ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข และได้ผลการปฏิบัติงานตามที่คาดหวัง อีกทั้งองค์กรก็สามารถที่จะบริหารค่าใช้จ่ายในส่วนของสวัสดิการได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลตามที่คาดหวัง โดยหลักการพื้นฐานในการบริหารสวัสดิการที่องค์กรปัจจุบันนิยมนำมาประยุกต์ใช้ มีดังนี้ (เดชา, 2559)

1. หลักความสอดคล้องกับความต้องการ กล่าวคือสวัสดิการที่จะจัดให้แก่บุคลากรจะต้องตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร รวมถึงจะต้องตอบสนองบุคลากรส่วนใหญ่หรือทั้งหมด และควรจะต้องมีการจัดสวัสดิการที่มีความครอบคลุมความต้องการในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความต้องการด้านเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิต ความมั่นคงและปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ดังนั้นก่อนที่จะมีการออกแบบหรือนำสวัสดิการใด ๆ มาใช้ องค์กรควรที่จะสำรวจความต้องการ



ที่แท้จริงของบุคลากรเสียก่อน มิฉะนั้นแล้วสิ่งที่องค์กรจัดให้กับบุคลากรนั้นอาจจะสูญเปล่า หรือไม่คุ้มค่าตามที่คาดหวัง

2. หลักความสม่ำเสมอ คือ การให้สวัสดิการประเภทต่าง ๆ องค์กรควรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ทั้งนี้หากการให้สวัสดิการไม่เกิดความต่อเนื่องอาจจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่น และความรู้สึกผูกพันกับองค์กรในระยะยาว

3. หลักความเสมอภาค กล่าวคือสวัสดิการควรจะต้องให้แก่บุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิแก่บุคลากรคนใดเหนือกว่าคนอื่น ๆ อีกทั้งจะต้องไม่กำหนดเงื่อนไขใด ๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคหรือความรู้สึกแตกต่าง

4. หลักความสามารถในการจ่าย การที่องค์กรจะจัดสวัสดิการใด ๆ ให้กับบุคลากร องค์กรจะต้องมีค่าใช้จ่ายจำนวนหนึ่งในการดำเนินการให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์อย่างมีคุณค่า ดังนั้นการคำนึงถึงงบประมาณหรือความสามารถในการจ่ายจึงเป็นประเด็นที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ อีกทั้งองค์กรจะต้องคำนึงถึงความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนวิถีชีวิตของสังคมในขณะนั้นด้วย

5. หลักความมีประสิทธิภาพ หมายถึงการคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานด้านสวัสดิการ ความรู้สึกที่ดี ความคุ้มค่า เช่น ช่วยเพิ่มคุณภาพชีวิต เพิ่มความสุขทางกายและใจ ช่วยลดภาระทางเศรษฐกิจ ฯลฯ รวมถึงสวัสดิการที่ดีควรที่จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือสังคมที่เปลี่ยนไปได้อย่างยืดหยุ่น

## 5. ปัญหาของการบริหารสวัสดิการ

สวัสดิการเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ได้รับประโยชน์และบริการทุกคนมีความพึงพอใจที่จะได้รับ เพราะเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มพูนรายได้ให้กับบุคลากร แต่จากข้อเท็จจริงที่ปรากฏอยู่ในองค์กรกลับพบว่า การให้สวัสดิการในบางครั้งกลับเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจนถึงขั้นลาออกจางาน เพื่อไปทำงานกับองค์กรที่ให้สวัสดิการที่ดีกว่า ซึ่งจากปัญหาของการบริหารสวัสดิการสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544 อ้างถึงใน กิ่งพร, 2553)

1. ปัญหาด้านความเสมอภาคของการให้ค่าตอบแทนทางอ้อม กล่าวคือ การให้สวัสดิการขององค์กรต่าง ๆ มักมีความเหลื่อมล้ำต่ำสูงแตกต่างกัน ทำให้ผู้ได้รับสวัสดิการเกิดความรู้สึกได้เปรียบเสียเปรียบขึ้น และส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

2. ปัญหาด้านการบริหารโครงการ คือ องค์กรต่างๆ มักจะไม่มีการจัดวางระบบ ไม่ได้มีการกำหนดระเบียบวิธีการให้สวัสดิการเอาไว้อย่างเป็นทางการ ส่งผลให้งบประมาณที่ใช้สำหรับสวัสดิการขององค์กรนั้นมีต้นทุนที่สูง อีกทั้งยังไม่สามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการได้อย่างครบถ้วนอีกด้วย

3. ปัญหาด้านตัวบุคลากร คือ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากความต้องการที่ขัดแย้งกันระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้าง โดยฝ่ายนายจ้างนั้นมีความต้องการแสวงหากำไรให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้ รวมทั้งต้องการที่จะลดค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ลงให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งการลดค่าใช้จ่ายนี้ก็อาจจะกระทบต่อสวัสดิการต่าง ๆ ที่บุคลากรเคยได้รับมา โดยบุคลากรอาจจะได้รับสวัสดิการที่น้อยลง จนเกิดเป็นข้อพิพาทระหว่างฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้าง

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น

### 2.4.1 ความหมายของสวัสดิการยืดหยุ่น

สวัสดิการยืดหยุ่น คือ การที่นายจ้างจัดสวัสดิการหลากหลายรูปแบบให้บุคลากรสามารถที่จะเลือกได้ตามความต้องการหรือตามลักษณะการดำเนินชีวิตที่ไม่เหมือนกัน ภายใต้เงื่อนไขของการที่บุคลากรจะสามารถเลือกสวัสดิการที่อยู่ในขั้นที่ตนเองได้รับเท่านั้น โดยนายจ้างจะมีการจัดสรรวงเงินสำหรับแต่ละทางเลือกภายใต้งบประมาณที่ได้กำหนดไว้ในขั้นสวัสดิการนั้น ๆ หากแต่ในแต่ละทางเลือกจะต้องมีมูลค่าเทียบเท่ากันเพื่อไม่ให้บุคลากรที่เลือกสวัสดิการที่ไม่เหมือนกันเกิดความรู้สึกแตกต่างหรือรู้สึกถึงความได้เปรียบหรือเสียเปรียบระหว่างกัน ซึ่งลักษณะของสวัสดิการเช่นนี้จะมีความคล้ายคลึงกับการเลือกเมนูอาหารตามความพอใจของผู้บริโภคในร้านอาหาร ภายใต้ราคารมาตรฐานหนึ่ง ๆ ดังนั้นสวัสดิการที่ยืดหยุ่นนี้จึงมักถูกเรียกว่า “Cafeteria Pay Plan” (Decenzo and Robbins, 2007 อ้างถึงใน เดชา, 2559) ซึ่งสุรางค์รัตน์ (2540) ได้มีการกล่าวถึงชื่อเรียกอื่น ๆ ของสวัสดิการที่ยืดหยุ่นเอาไว้เพิ่มเติมดังนี้ Cafeteria Plans, Cafeteria Style, Flexible Benefits Programs, Flexible Benefits Plan, Self-Designated Plans หรือ Choice of Benefits โดยสำหรับภาษาไทยก็มีชื่อเรียกอื่น เช่น ผลประโยชน์เลือกแบบเลือกได้ สวัสดิการเลือกได้ ประโยชน์ตอบแทนแบบยืดหยุ่น สวัสดิการผลประโยชน์ที่ยืดหยุ่น และสวัสดิการตามไลฟ์สไตล์ ทั้งนี้การจัดสวัสดิการรูปแบบนี้มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ดีเนื่องจากบุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการให้เหมาะกับความต้องการของตนเอง ทำให้สถานประกอบการสามารถดึงดูดและรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้

### 2.4.2 ความสำคัญของสวัสดิการยืดหยุ่น

สวัสดิการยืดหยุ่น มีที่มาจากกรณีที่นายจ้างนิยมออกแบบและจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กรเหมือน ๆ กันทุกประการ (One Size Fit All) ซึ่งสวัสดิการรูปแบบดังกล่าวที่เคยใช้ได้ดี เป็นที่นิยม และเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรในยุคสมัยหนึ่ง อาจจะไม่ยืดหยุ่นพอหรือไม่เหมาะสมกับโครงสร้างทางประชากรและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก เช่น รูปแบบการใช้ชีวิตของสังคมเมือง โครงสร้างครอบครัวที่มีขนาดเล็กลง การอยู่ด้วยตัวคนเดียวมากขึ้น ฯลฯ ดังนั้นรูปแบบสวัสดิการแบบ One Size Fit All จึงอาจจะไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรในปัจจุบันได้ กล่าวคือ บุคลากรบางคนอาจจะไม่ได้ใช้สวัสดิการที่องค์กรได้มอบให้ เนื่องจากไม่เหมาะสมกับตนเอง (เดชา, 2559) ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวนี้จึงอาจจะทำให้บุคลากรมองข้ามความตั้งใจขององค์กรที่ต้องการจะดูแลบุคลากร และบุคลากรอาจจะเกิดความรู้สึกที่ว่าองค์กรไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้และสวัสดิการที่องค์กรได้จัดให้กับพวกเขาก็ไม่มีคุณค่าพอที่จะสามารถดึงดูดให้พวกเขามีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งจากเหตุผลในข้างต้นนั้นส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ เริ่มที่จะตระหนักและให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรมากขึ้น โดยองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบันได้มีการหันมาให้ความสนใจการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อที่องค์กรจะสามารถจัดสวัสดิการได้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรให้ได้มากที่สุดภายใต้เงื่อนไขของความเหมาะสม (สุรางค์รัตน์ และ ภาวนา, 2538 อ้างถึงใน วิณาวรรณ, 2550)

### 2.4.3 หลักการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

สุรางค์รัตน์ (2540) ได้กล่าวถึงหลักการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น ดังนี้

1. บุคลากรทุกคนได้รับสวัสดิการขั้นพื้นฐาน (Basic)
2. บุคลากรสามารถเลือกรายการสวัสดิการ (Option Items) ให้ตรงกับความต้องการของตนเองให้มากที่สุด ซึ่งรายการสวัสดิการที่สามารถเลือกได้ ประกอบด้วย
  - 2.1 สวัสดิการพื้นฐานที่ครอบคลุมการรักษาพยาบาล ประกันสุขภาพ วันหยุดพักผ่อนประจำปี เป็นต้น
  - 2.2 สวัสดิการเลือกได้ จะเป็นสวัสดิการที่บุคลากรสามารถเลือกได้ โดยบุคลากรจะเลือกรับเต็มจำนวน หรือเลือกรับเฉพาะบางส่วน หรือเลือกรับเพิ่ม

ดังนั้นจึงอาจจะสรุปได้ว่า หลักการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น คือ นายจ้างจะเป็นฝ่ายกำหนดสวัสดิการขั้นต่ำเพื่อคุ้มครองบุคลากร ซึ่งส่วนนี้จะเรียกว่าสวัสดิการหลัก (Core) เช่น ประกันสังคม ประกันชีวิตกลุ่ม เป็นต้น และในขณะเดียวกันบุคลากรก็มีสิทธิที่จะเลือกสวัสดิการอื่น ๆ ได้ตามความต้องการภายใต้สิทธิและงบประมาณที่บริษัทได้กำหนดไว้ (Non-Core) เช่น การประกันสุขภาพ สิทธิประโยชน์สำหรับผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น โดยสามารถสรุปหลักการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นได้ดังตารางที่ 2.5

### ตารางที่ 2.5 หลักการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

หลักการ จัดสวัสดิการยืดหยุ่น	1. สวัสดิการขั้นพื้นฐาน (Basic) เป็นสวัสดิการที่กฎหมายกำหนด ได้แก่ วันหยุด เป็นต้น
	2. รายการสวัสดิการที่เลือกได้ (Option Items) 2.1 สวัสดิการหลัก (Core) ได้แก่ การรักษาพยาบาล เป็นต้น 2.2 ประโยชน์ตอบแทนอื่นเลือกได้ตามงบประมาณที่กำหนดไว้ (Non-Core) เช่น บุคลากรเลือกความคุ้มครองด้านการรักษาพยาบาลเต็มจำนวน เป็นต้น

ที่มา: วิณาวรรณ จักรชัยชาญ. สวัสดิการในองค์กร แนวคิดและวิธีการบริหาร. 2540, น. 127-128.

#### 2.4.4 วิธีการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

Cole (1983) อ้างถึงใน สุรางค์รัตน์ และภavana, 2538 โดย Cole ได้มีการกล่าวถึงการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นว่าสามารถที่จะแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ซึ่งในแต่ละประเภทจะมีลักษณะร่วมกัน คือ มีสวัสดิการที่เป็นกรอบต่ำสุดที่กฎหมายกำหนดเป็นพื้นฐาน และในส่วนเกินจากกรอบต่ำสุดที่กฎหมายกำหนดจะขึ้นอยู่กับทางเลือกของบุคลากร เพื่อให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรมากที่สุด บนพื้นฐานของสิทธิที่บุคลากรแต่ละคนได้รับ โดยวิธีการจัดสวัสดิการที่ Cole ได้กล่าวถึงมี 3 ประเภท ดังนี้

1. The Core Cafeteria คือ สวัสดิการพื้นฐานขั้นต่ำสุดที่นายจ้างได้จัดไว้ให้กับบุคลากร เช่น ประกันสังคม ประกันชีวิต หมู่ วันพักผ่อนและวันหยุดประเภทต่าง ๆ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถที่จะเลือกสวัสดิการส่วนเกินได้ตามความต้องการของบุคลากร เช่น ค่ารักษาพยาบาลทางทันตกรรม เงินสะสม อสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น

2. The Buffet Plan คือ การจัดสวัสดิการแบบกลาง ๆ ไว้เพียงชุดเดียว แต่บุคลากรจะมีทางเลือกในการเลือกสวัสดิการ 2 ทาง คือ แบบที่ 1 บุคลากรเลือกรับสวัสดิการที่บริษัทจัดให้ทั้งหมด หรือ แบบที่ 2 บุคลากรเลือกรับสวัสดิการน้อยกว่าที่บริษัทจัดไว้ให้ โดยบุคลากรจะได้รับเต็มเพื่อสะสมแล้วนำไปแลกหรือซื้อสวัสดิการอื่น ๆ เพิ่มเติมตามความต้องการ

3. The Alternative Dinners Plan คือ รูปแบบที่บริษัทได้มีการจัดสวัสดิการให้มีรูปแบบที่แตกต่างกันเป็นจำนวนมาก แต่เมื่อนำรูปแบบสวัสดิการแต่ละแบบมาตีค่าเป็นตัวเงินก็สามารถตีค่าออกมาเป็นตัวเงินที่เท่าเทียมกัน

อนันต์ชัย (2558) ได้กล่าวถึงวิธีการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นว่า วิธีการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1. Modular Plan คือการจัดสวัสดิการในรูปของชุดสวัสดิการหรือกลุ่มสวัสดิการ โดยเงื่อนไขของการจัดสวัสดิการในลักษณะนี้ก็จะเป็นการออกแบบชุดสวัสดิการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เช่น ชุดสวัสดิการ ก. อาจจะเป็นชุดที่จัดไว้เพื่อให้เหมาะสมสำหรับบุคลากรที่มีสถานภาพโสด แต่ในทางกลับกันบริษัทอาจจะมีการจัดชุดสวัสดิการ ข. ซึ่งมีการเพิ่มสวัสดิการผลประโยชน์สำหรับครอบครัวขึ้นมาด้วยภายใต้งบประมาณที่เท่าเทียมกัน เพื่อให้เหมาะกับบุคลากรที่มีสถานภาพสมรส

2. Core Plus Options Plan คือการจัดสวัสดิการ โดยประกอบด้วยสวัสดิการหลักที่ถือว่าเป็นสวัสดิการส่วนบังคับ (Core Benefits) เช่น ประกันสังคม ประกันชีวิต วันหยุดต่าง ๆ เป็นต้น และบุคลากรยังสามารถที่จะเลือกสวัสดิการส่วนเพิ่มเติมได้ตามสิทธิที่ตนเองได้รับ ซึ่งในสวัสดิการส่วนเพิ่มเติมนี้อาจจะมีความแตกต่างไปตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรแต่ละคน

3. Flexible Spending Accounts คือการที่นายจ้างให้สวัสดิการแก่บุคลากรในรูปแบบของบัญชีสะสม โดยบุคลากรสามารถที่จะเลือกสวัสดิการจากบัญชีสะสมให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้แต่ต้องอยู่ภายใต้วงเงินและสิทธิที่บุคลากรได้รับ

จากวิธีการจัดรูปแบบของ Cole และอนันต์ชัย ที่ได้กล่าวในข้างต้นจะพบว่าวิธีการจัดรูปแบบสวัสดิการของทั้ง 2 ท่าน มีส่วนที่มีลักษณะที่เหมือนกันคือ การมีสวัสดิการพื้นฐานที่กฎหมายกำหนดเป็นพื้นฐานของการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่น และในสวัสดิการส่วนเกินนั้นบุคลากรสามารถที่จะเลือกได้ให้ตรงตามความต้องการของตนเองภายใต้วงเงินและสิทธิที่บุคลากรได้รับ ซึ่งวิธีการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นนี้ไม่ได้มีวิธีการที่ตายตัว แต่การจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของทั้ง 2 ท่านเป็นเพียงกรอบการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นแบบคร่าว ๆ เท่านั้น กล่าวคือวิธีการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น

สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมและสภาวะการณ์ขององค์กร และหากกล่าวถึงวิธีการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมีแนวโน้มที่จะเป็นวิธีการแบบ Modular Plan เนื่องจากวิทยาลัยฯ มีข้อจำกัดในเรื่องของการจัดสวัสดิการให้กับบุคลากรที่จะต้องมี การขอผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารวิทยาลัยฯ รวมถึงผู้ที่ จะควบคุมดูแลการใช้สวัสดิการของบุคลากรที่มีเพียงหนึ่งคนอาจจะทำให้การดูแลการใช้สวัสดิการของบุคลากรไม่ทั่วถึงและอาจจะทำให้เกิดปัญหาหรือข้อพิพาทเรื่องการใช้สวัสดิการตามมาได้

#### 2.4.5 การบริหารสวัสดิการแบบยืดหยุ่น

การบริหารสวัสดิการแบบยืดหยุ่น ตามไลฟ์สไตล์ของบุคลากรมีขั้นตอนหลัก ๆ ดังนี้ (Bohlander and Snell, 2010 อ้างถึงใน เตชะ, 2559)

1. สำรวจความต้องการสวัสดิการจากบุคลากรภายในองค์กร
2. กำหนดงบประมาณในแต่ละปีที่เป็นภาพรวมของวงเงินสวัสดิการในชั้นต่าง ๆ ในปีนั้น ๆ โดยจะต้องมีการกำหนดวงเงินในสวัสดิการแต่ละประเภท หรือแต่ละชุดที่ได้ออกแบบเอาไว้ด้วย เช่น กำหนดว่าบุคลากรแต่ละคนสามารถที่จะเลือกสวัสดิการได้ในวงเงินไม่เกินเท่าใด โดยสวัสดิการดังกล่าวที่เลือกจะเป็นสวัสดิการนอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐานที่บุคลากรทุกคนจะต้องได้รับจากองค์กร
3. กำหนดแผนสวัสดิการที่สอดคล้องกับงบประมาณ ลักษณะของบุคลากรไลฟ์สไตล์ และความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร
4. ชี้แจงทำความเข้าใจและจัดให้บุคลากรได้เลือกสวัสดิการตามความต้องการ ความเหมาะสม และสถานภาพของบุคลากรในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เช่น กำหนดให้บุคลากรสามารถเลือกสวัสดิการได้ในวงเงินไม่เกิน 10,000 บาท นาย ก. มีสถานภาพคนโสด อาจจะเลือกใช้จ่ายเงินดังกล่าวในการใช้เป็นค่าบริการสมาชิกสถานออกกำลังกาย ค่ารักษาพยาบาลสำหรับบิดาและมารดา รวมเป็นวงเงิน 10,000 บาทต่อปี ในขณะที่ นาง ข. สถานภาพสมรส มีภาระที่จะต้องเลี้ยงดูบิดา มารดา และบุตรวัยอนุบาล จำนวน 1 คน ดังนั้นนาง ข. จึงเลือกเอาค่าสนับสนุนการเล่าเรียนบุตร และค่ารักษาพยาบาลสำหรับบิดาและมารดา ภายในวงเงิน 10,000 บาทต่อปี เป็นต้น
5. บุคลากรใช้สวัสดิการตามที่ตนเองได้เลือกไว้ โดยเมื่อเกิดรายการใช้สิทธิในแต่ละครั้ง องค์กรจะมีการบันทึกข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง และเปรียบเทียบกับวงเงินงบประมาณสวัสดิการที่กำหนดไว้

6. คำเนิการกับวงเงินสวัสดิการที่ใช้ไม่หมดเมื่อครบปี ซึ่งมีทางเลือกอยู่หลายแนวทาง โดยจะขึ้นอยู่กับนโยบายด้านสวัสดิการของแต่ละองค์กร เช่น เมื่อหมดปีเงินสวัสดิการที่เหลือจากการใช้ของบุคลากรก็จะถูกตัดทิ้งไปทั้งหมดแล้วเริ่มต้นใหม่ในปีต่อไป หรือในบางองค์กรอาจจะมีการนำเงินสวัสดิการที่เหลือจากการใช้งานของบุคลากรในปีปัจจุบันไปสมทบกับวงเงินสวัสดิการของบุคลากรในปีต่อไป หรืออาจจะเป็นการนำเงินสวัสดิการที่เหลือมาแปลงเป็นแต้มให้บุคลากรได้สะสม เพื่อแลกของรางวัลที่ทางองค์กรได้กำหนดไว้ เป็นต้น

#### 2.4.6 ปัญหาที่เกิดจากการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น

การจัดสวัสดิการไม่ว่าจะเป็นรูปแบบใดก็ตามก็ล้วนแต่มีปัญหาตามมาด้วยกันแทบทั้งสิ้น ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีการจัดสวัสดิการให้สอดคล้องตามความต้องการของบุคลากรมากเท่าใดก็ตาม หากแต่การบริหารจัดการทำได้ไม่ดี บริษัทก็อาจจะได้รับผลกระทบจากการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นได้ โดยผลกระทบจากการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นที่พบมีดังต่อไปนี้ (สุรางค์รัตน์, 2540 อ้างถึงใน วิณาวรรณ, 2550)

1. ผู้ที่รับผิดชอบไม่มีความรู้ในการบริหารจัดการสวัสดิการ
2. สถานประกอบการจะสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในช่วงแรก ๆ เพราะต้องส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมความรู้เฉพาะด้าน และมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เพื่อการบริหารงานและค่าจัดทำสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์
3. การผูกขาดสิทธิประโยชน์ กล่าวคือ เมื่อเลือกสวัสดิการแล้วไม่มีโอกาสเปลี่ยนเพราะการให้บุคลากรเปลี่ยนแผนได้บ่อยครั้งจะทำให้มีความยุ่งยากในการบริหาร
4. บทบาทของสหภาพแรงงานและคณะกรรมการสวัสดิการลดลง เพราะบุคลากรเป็นผู้ตัดสินใจเลือกสวัสดิการเอง บทบาทการเรียกร้องหรือต่อรองของสหภาพแรงงานและคณะกรรมการสวัสดิการจึงลดลง
5. สิ่งที่บุคลากรเลือกอาจไม่ใช่ความต้องการแท้จริงของบุคลากร เพราะสวัสดิการแต่ละชุด จำเป็นต้องกระจายชนิดและมูลค่าอย่างเท่าเทียมกัน
6. การจัดสวัสดิการยืดหยุ่นไม่เหมาะกับสถานประกอบการที่มีอัตราเข้า-ออกงานสูงเพราะจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหาร

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษารูปแบบจำลองสวัสดิการยืดหยุ่น พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

สยาม อินยิ้ม (2547) ศึกษาเรื่อง “การศึกษารูปแบบจำลองสวัสดิการยืดหยุ่น ของธุรกิจผลิตอาหารสัตว์น้ำ กลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร เครือเจริญโภคภัณฑ์” ผลการศึกษาพบว่า การใช้ประโยชน์จากสวัสดิการของบุคลากรมีค่อนข้างน้อย โดยบุคลากรจะใช้สวัสดิการของบริษัทเมื่อมีเหตุเกิดกับตัวของบุคลากรก่อนเท่านั้น อีกทั้งผลจากการศึกษาพบว่า เพศและระดับตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กันในการเลือกชุดสวัสดิการ โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้แนวทางสำหรับการจัดสวัสดิการในอนาคต ดังนี้ 1) หลักการจัดสวัสดิการ ควรมีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามยุคสมัย จัดสวัสดิการที่มีความจำเป็นจริง ๆ และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ 2) วิธีการจัดสวัสดิการ ควรพิจารณาความจำเป็น โดยมีการให้สำรวจความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการจัดสวัสดิการ และสามารถเลือกได้ด้วยตนเอง 3) ประเภทสวัสดิการ ควรจัดให้ในรูปตัวเงิน เน้นสวัสดิการที่ลดปัญหาความเดือดร้อนของบุคลากรและสามารถเปลี่ยนเป็นเงินได้ รวมทั้งสวัสดิการหลังเกษียณอายุการทำงานเพื่อเป็นแรงจูงใจบุคลากร

วิณาวรรณ จักรชัยชาญ (2550) ศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรในสถานประกอบการผลิตอัญมณี” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรทุกตัวแปรที่แตกต่างกันจะมีความพึงพอใจในสวัสดิการด้านเศรษฐกิจและการศึกษาอบรมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านเพศและการศึกษามีความพึงพอใจสวัสดิการด้านสุขภาพต่างกัน ส่วนบุคลากรที่มีความแตกต่างด้านสถานภาพสมรส จำนวนบุตรและการศึกษา มีความพึงพอใจในสวัสดิการด้านความมั่นคงปลอดภัยต่างกัน บุคลากรที่มีความแตกต่างกันด้านอายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ตำแหน่งงาน อายุงาน มีความพึงพอใจสวัสดิการด้านนันทนาการต่างกัน สำหรับบุคลากรที่มีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความพึงพอใจสวัสดิการด้านวันหยุดต่างกัน อีกทั้งในเรื่องของความ ต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น โดยปัจจัยด้านเพศ การศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีการเลือกชุดสวัสดิการที่แตกต่างกัน โดยบุคลากรกลุ่มตัวอย่างได้เสนอแนะว่า บริษัทควรที่จะมีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจในสวัสดิการของบุคลากรทุกปี เพื่อที่จะได้ทราบความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร

จากการศึกษางานวิจัยของ สยาม อินยิ้ม (2547) และ วิณาวรรณ จักรชัยชาญ (2550) พบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างของทั้ง 2 งานวิจัย มีความสนใจในสวัสดิการยืดหยุ่น โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้แนวทางในเรื่องของการจัดสวัสดิการว่า ควรจะต้องมีการจัดสวัสดิการให้ตรงกับความต้องการ



ที่แท้จริงของบุคลากร และบริษัทควรที่จะมีการสำรวจความต้องการในด้านสวัสดิการของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อที่จะได้ทราบความต้องการสวัสดิการที่เปลี่ยนแปลงไปของบุคลากร และเพื่อที่บริษัทจะได้มีการนำข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับบุคลากรต่อไป

ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการของบุคลากร มีดังต่อไปนี้

งามจิต อินทวงศ์ (2556) ศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยมีความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพและอนามัยอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านค่าตอบแทน สุดท้ายคือด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับความต้องการสวัสดิการของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีตะวันออก พบว่า บุคลากรที่มีเพศอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และประเภทบุคลากรที่แตกต่างกันจะมีความต้องการสวัสดิการที่แตกต่างกัน

กิตตินันต์ พิศสุวรรณ (2553) ศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการของบุคลากรกรณีศึกษา บริษัท ลานนาอุตสาหกรรมเกษตร จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการในสวัสดิการของกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการด้านสุขภาพอนามัยมากที่สุด รองลงมาคือด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและนันทนาการ และด้านการศึกษา ตามลำดับ รวมถึงจากการศึกษายังพบอีกว่า บุคลากรที่มีภูมิลำเนา ระยะเวลาในการทำงาน ประเภทการจ้างงาน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ สังกัดแผนก และรายได้ที่แตกต่างกันมีความต้องการในสวัสดิการที่แตกต่างกัน

ปรารค์ทิพย์ สุภอม (2554) ศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการของแรงงานในโรงงานพิมพ์ผ้ากรณีศึกษา โรงงานศรีทองเท็กซ์ไทล์” ผลการศึกษาพบว่า แรงงานมีความต้องการสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลด้านความมั่นคงและความปลอดภัยในระดับมาก ด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพอนามัย และด้านนันทนาการในระดับปานกลาง ในด้านแนวทางการจัดสวัสดิการของแรงงานในโรงงานพิมพ์ผ้าศรีทองเท็กซ์ไทล์ พบว่า แรงงานมีความเห็นด้วยต่อแนวทางการจัดสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลในระดับมาก ด้านเศรษฐกิจ ด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ด้านสุขภาพอนามัย และด้านนันทนาการในระดับปานกลาง นอกจากนี้ผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า เพศส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการ สถานภาพสมรสส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ และด้านนันทนาการ อายุส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ด้านการรักษาพยาบาลด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ด้านสุขภาพอนามัย และด้านนันทนาการ ระดับการศึกษาส่งผล

ต่อความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ด้านการรักษาพยาบาล ด้านความมั่นคงและความปลอดภัย และด้านนันทนาการ และรายได้ส่งผลต่อความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการ

นภาพร ไอรรัตน์ (2559) ศึกษาเรื่อง “ความต้องการและความพึงพอใจในสวัสดิการของบุคลากร กองกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการและความพึงพอใจในสวัสดิการของกองกิจการนักศึกษา โดยบุคลากรมีความพึงพอใจในด้านสุขภาพอนามัยมากที่สุด รองลงมาคือด้านการศึกษา สุดท้ายคือด้านสังคมและนันทนาการ และในส่วนของความต้องการสวัสดิการ พบว่า บุคลากรมีความต้องการด้านความปลอดภัยมากที่สุด รองลงมาคือด้านการศึกษา และสุดท้ายคือด้านสวัสดิการ

จากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการของบุคลากร พบว่า ปัจจัยทางด้านเพศ อายุ การศึกษา และสถานภาพ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความต้องการสวัสดิการที่แตกต่างกันออกไป แต่ความต้องการสวัสดิการด้านใดจะมากหรือน้อยนั้นก็ขึ้นอยู่กับอาชีพและลักษณะงานของบุคลากรด้วย

ส่วนงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบในการจัดสวัสดิการของบุคลากร มีดังนี้

พชชนัน นิรมิตไชยนนท์ และ กมลพร สอนศรี (2558) ศึกษาเรื่อง “รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า 1) การดำเนินการด้านสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาของประเทศไทย มีรูปแบบเหมือนกับต่างประเทศ ทั้งการมีหน่วยงานตามกฎหมายที่ดำเนินการ โดยภาครัฐเป็นหลัก ในส่วนที่ระบุตามกฎหมาย และในส่วนที่นอกเหนือกฎหมายจะมีหลายหน่วยงานเข้ามาร่วมกันรับผิดชอบ สิ่งที่แตกต่างกัน คือ การฝึกอบรม การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพ และการให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเสียค่าใช้จ่ายบางส่วน 2) ในภาพรวมประเด็นสวัสดิการของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการ สกสค.) กับภาคเอกชนไม่แตกต่างกันมากนัก แต่จะแตกต่างกันในด้านแนวคิด กล่าวคือ ภาคเอกชนจะเน้นที่ตอบสนองความต้องการและมีสวัสดิการที่ค่อนข้างยืดหยุ่น สามารถใช้ได้ในชีวิตประจำวัน ในขณะที่สวัสดิการและสวัสดิภาพของสำนักงานคณะกรรมการ สกสค. ส่วนใหญ่จะสามารถใช้ได้เฉพาะยามยาก 3) รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย ควรมีลักษณะยืดหยุ่นและตอบโจทย์ความหลากหลายของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ในทุกช่วงชีวิตและทุกสถานการณ์

การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญในการศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับ “รูปแบบจำลองสวัสดิการยืมยู่ของบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล” เนื่องจากในปัจจุบันสถาบันการศึกษามีจำนวนมากขึ้น ทำให้เกิดการแย่งชิงบุคลากรทางการศึกษากันอย่างรุนแรง ส่งผลให้สถาบันการศึกษาต้องมีการปรับตัวให้สามารถแข่งขันได้ แต่หากจะเพิ่มในส่วนที่เป็นค่าตอบแทนทางตรง หรือเงินเดือน ก็จะทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานขององค์กรเพิ่มสูงขึ้นมากจนเกินไป อีกทั้งการเพิ่มเงินเดือนเป็นเพียงการจูงใจในระยะสั้นเท่านั้น ซึ่งไม่ได้ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กร แต่ในทางกลับกันหากองค์กรมีการดูแลบุคลากร โดยการปรับปรุงสวัสดิการให้มีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรก็จะสามารถจูงใจบุคลากรได้ในระยะยาว ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดความพึงพอใจขึ้นในตัวบุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถที่จะรักษาบุคลากรเอาไว้ให้อยู่กับองค์กรได้นานขึ้น และในขณะเดียวกัน องค์กรก็จะสามารถดึงดูดบุคคลภายนอกให้เกิดความสนใจที่จะร่วมงานกับองค์กรได้ด้วยเช่นกัน

## 2.6 สวัสดิการของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่เป็นกรณีศึกษา

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดนโยบายให้บริการสวัสดิการและสิทธิประโยชน์เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของบุคลากร ที่ต้องการได้รับสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ดี โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรที่หลากหลายโดยยึดหลัก (1) เสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิตของบุคลากรและครอบครัว (2) สะท้อนความแตกต่างของลักษณะงาน (3) ไม่ก่อภาระทางการเงินในระยะยาวให้องค์กร (4) เทียบเคียงได้กับกลุ่มธุรกิจเดียวกัน รวมถึงนำผลสำรวจความพึงพอใจด้านสวัสดิการมาเทียบเคียง โดยมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในทุกพื้นที่ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ประเภตนโยบาย

1. การไม่ต้องลงเวลาการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วยขึ้นไป และอาจารย์ประจำ
2. การให้บุคลากรหญิงลาเลี้ยงดูบุตรต่อจากการลาคลอดบุตร โดยไม่รับเงินเดือน

## 2. ประเภทการบริการ

1. ห้องออกกำลังกาย
2. รถรับส่งบุคลากร
3. ศูนย์อาหารสวัสดิการ
4. ศูนย์การศึกษา
5. เงินยืมสวัสดิการ
6. การให้บริการใช้สิทธิบุคลากรกู้เงินผ่านธนาคาร
7. สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล
8. ชพค. ชพส.
9. เยี่ยมไข้บุคลากร คู่สมรส บุตร บิดา มารดา
10. เงินช่วยเหลือและพวงหรีด กรณีบุคลากร คู่สมรส บุตร บิดา มารดา เสียชีวิต

## 3. ประเภทสิทธิประโยชน์

### 1. ผู้บริหาร

- 1.1 อัตราค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก
- 1.2 ประกันสุขภาพ
- 1.3 ประกันชีวิต
- 1.4 สิทธิการลาพักร้อน
- 1.5 สิทธิการลาป่วย
- 1.6 สิทธิการลากิจ
- 1.7 สิทธิการลาคลอดบุตร
- 1.8 สิทธิการลาบวช / ถี้อศีล
- 1.9 สิทธิการลาเข้ารับราชการทหาร
- 1.10 สิทธิการลาศึกษา
- 1.11 ตรวจสอบสุขภาพประจำ
- 1.12 รถยนต์ประจำตำแหน่งคณบดี พร้อมน้ำมัน
- 1.13 ค่าโทรศัพท์ สำหรับรองคณบดีงานบริการวิชาการ และ

หัวหน้างานบริการวิชาการ

1.14 เลือกรูปแบบของการลงทุนของเงินกองทุนของบุคลากร  
และ เปรี่เซ็นต์เงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

1.15 ชุดสูทวิทยาลัยฯ

## 2. บุคลากร

2.1 อัตราค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติงานทั้งในประเทศ  
และต่างประเทศ ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าที่พัก

2.2 ประกันสุขภาพ

2.3 ประกันชีวิต

2.4 สิทธิการลาพักร้อน

2.5 สิทธิการลาป่วย

2.6 สิทธิการลากิจ

2.7 สิทธิการลาคลอดบุตร

2.8 สิทธิการลาบวช / ถี้อศีล

2.9 สิทธิการลาเข้ารับราชการทหาร

2.10 สิทธิการลาศึกษา

2.11 ตรวจสอบสุขภาพประจำปี

2.12 ค่าล่วงเวลา

2.13 เลือกรูปแบบของการลงทุนของเงินกองทุนของบุคลากร  
และ เปรี่เซ็นต์เงินสะสมเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

2.14 ชุดสูทวิทยาลัยฯ

## 2.7 สมมติฐาน

จากการศึกษาในครั้งนี้ได้ตั้งสมมติฐานเพื่อการทดสอบสมมติฐานทั้ง 3 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความต้องการ  
สวัสดิการในปัจจุบันที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความคิดเห็น  
เรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบ  
สวัสดิการที่แตกต่างกัน



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยผู้วิจัยแจกแจงรายละเอียดในการดำเนินการวิจัย 5 ส่วน คือ กรอบแนวคิดในการวิจัย แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบจำลองสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารตำราแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและนำมาประมวลเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้

**3.1.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable)** ปัจจัยส่วนบุคคล 7 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน

**3.1.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)** แบ่งออกเป็น 3 ส่วนคือ

3.1.2.1 ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น สวัสดิการด้านสุขภาพ สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ สวัสดิการด้านการศึกษา สวัสดิการด้านนันทนาการ และสวัสดิการด้านวันหยุด

3.1.2.2 ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น แบ่งออกเป็น Modular Plan, Core Plus Options Plan, Flexible Spending Accounts

3.2.2.3 การเลือกชุดสวัสดิการ

### 3.1.3 นิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปร

3.1.3.1 สวัสดิการ (Benefits) หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสิทธิต่าง ๆ ที่ฝ่ายนายจ้างจัดให้กับบุคลากร นอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนซึ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง เพื่อส่งเสริมและดูแลบุคลากรให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ได้มาตรฐานสังคมทั่วไปอย่างมีคุณภาพ สวัสดิภาพ และความมั่นคง และเพื่อที่จะได้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบของตนได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิจัยนี้พิจารณา 5 ด้าน คือ สวัสดิการด้านสุขภาพ สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ สวัสดิการด้านการศึกษา สวัสดิการด้านนันทนาการ และสวัสดิการด้านวันหยุด

3.1.3.2 สวัสดิการยืดหยุ่น คือ การที่นายจ้างจัดสวัสดิการหลากหลายรูปแบบ ให้บุคลากรสามารถเลือกได้ตามความต้องการหรือตามลักษณะการดำเนินชีวิตต่างกัน โดยนายจ้างจะมีการจัดสรรวงเงินสำหรับแต่ละทางเลือกภายใต้งบประมาณที่ได้กำหนดไว้ โดยในแต่ละทางเลือกจะต้องมีมูลค่าเทียบเท่ากันเพื่อไม่ให้บุคลากรที่เลือกสวัสดิการที่ไม่เหมือนกัน เกิดความรู้สึกแตกต่างหรือรู้สึกถึงความได้เปรียบหรือเสียเปรียบระหว่างกัน โดยวิธีการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นในงานวิจัยนี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ

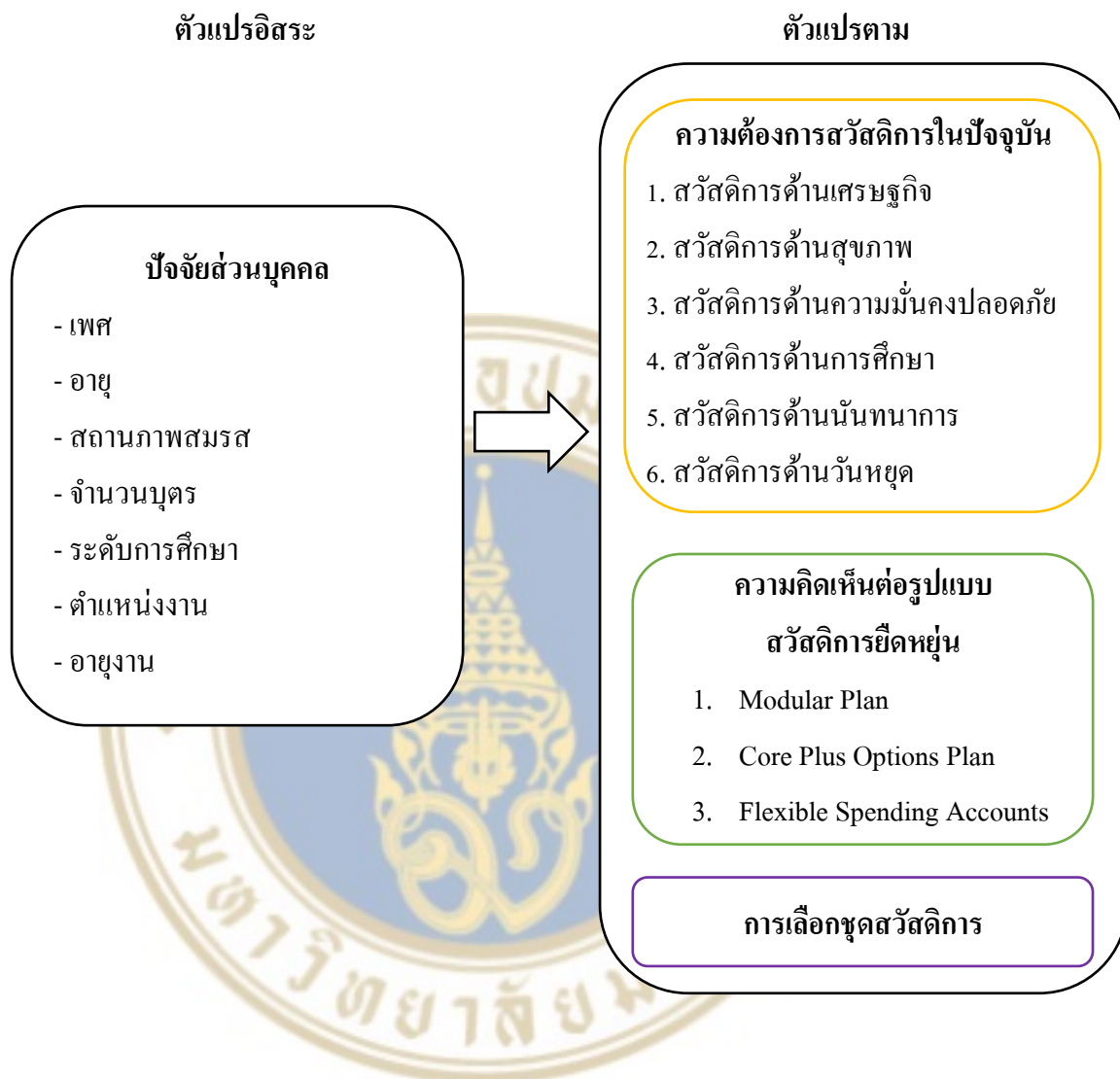
1) Modular Plan คือการจัดสวัสดิการในรูปของชุดสวัสดิการหรือกลุ่มสวัสดิการ โดยเงื่อนไขของการจัดสวัสดิการในลักษณะนี้คือ การออกแบบชุดสวัสดิการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เช่น ชุดสวัสดิการ ก. อาจจะเป็นชุดที่จัดไว้เพื่อให้เหมาะสำหรับบุคลากรที่มีสถานภาพโสด แต่ในทางกลับกันบริษัทอาจจะมีการจัดชุดสวัสดิการ ข. ซึ่งมีการเพิ่มสวัสดิการผลประโยชน์สำหรับครอบครัวขึ้นมาด้วยภายใต้งบประมาณที่เท่าเทียมกัน เพื่อให้เหมาะกับบุคลากรที่มีสถานภาพสมรส

2) Core Plus Options Plan คือการจัดสวัสดิการ โดยประกอบด้วยสวัสดิการหลักที่ถือว่าเป็นสวัสดิการส่วนบังคับ (Core Benefits) เช่น ประกันสังคม ประกันชีวิต วันหยุดต่าง ๆ เป็นต้น และบุคลากรยังสามารถที่จะเลือกสวัสดิการส่วนเพิ่มเติมได้ตามสิทธิที่ตนเองได้รับ ซึ่งในสวัสดิการส่วนเพิ่มเติมนี้อาจจะมีความแตกต่างไปตามความต้องการและความจำเป็นของบุคลากรแต่ละคน

3) Flexible Spending Accounts คือการที่นายจ้างให้สวัสดิการแก่บุคลากรในรูปแบบของบัญชีสะสม โดยบุคลากรสามารถที่จะเลือกสวัสดิการจากบัญชีสะสมให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้แต่ต้องอยู่ภายใต้วงเงินและสิทธิที่บุคลากรได้รับ



รูปภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดการวิจัย



### 3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยแหล่งข้อมูลในการศึกษาประกอบด้วย แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

#### 1.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ จะได้มาจากการทำแบบสอบถามของประชากรกลุ่มตัวอย่าง

### 1.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ จะเป็นการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตำราเรียน เอกสาร หนังสือ รายงานผลการวิจัย บทความ และการสืบค้นข้อมูลเพิ่มเติมทางอินเทอร์เน็ต

## 1.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยมหิดลจำนวนรวมทั้งสิ้น 66 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤษภาคม 2559)

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับจำนวนประชากรได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 56 คน ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 59 คนและดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

## 1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1.4.1 แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามความพึงพอใจในสวัสดิการปัจจุบัน และแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่น (ดังภาคผนวก)

### 1.4.2 การสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยเริ่มต้นจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหาคำถามที่ชัดเจนของตัวแปรและนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม จากนั้นจะทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับแก้ให้เหมาะสมเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และขั้นสุดท้ายทำการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นด้วยการวิเคราะห์รายข้อ (Item Analysis) หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) โดยทดสอบค่าที (t-test) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient)

3.4.2.1 แบบสอบถามความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน ประกอบด้วยข้อคำถาม 35 ข้อ เป็นข้อความทางบวก ใช้มาตรวัดแบบประเมินค่า 4 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนคือ ผู้ที่ตอบว่าเห็นด้วยมากที่สุด คะแนนจะเท่ากับ 4 เห็นด้วยมากเท่ากับ 3 เห็นด้วยน้อยเท่ากับ 2 และเห็นด้วยน้อยที่สุดเท่ากับ 1 เมื่อทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามปรากฏว่าทุกข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกและความสัมพันธ์ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบวัดทั้งหมดเท่ากับ .920 โดยเมื่อแยกเป็นรายด้านจะพบว่า สวัสดิการด้านสุขภาพ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .813 สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .847 สวัสดิการด้านการศึกษา มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .788 สวัสดิการด้านนันทนาการ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .915 และสวัสดิการด้านวันหยุด มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .769

**ตารางที่ 3.1** ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวมของทั้งแบบวัด (ค่า r) ของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน

ประเภทสวัสดิการ “สวัสดิการด้านสุขภาพ”	ทิศทาง	t	t sig.	r	เลือก
1. ค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยใน	+	2.420	0.022	.260	✓
2. ค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยนอก	+	4.011	0.000	.415	✓
3. ค่ารักษาพยาบาลเนื่องจากอุบัติเหตุ	+	5.000	0.000	.452	✓
4. ค่าทันตกรรม	+	4.758	0.000	.561	✓
5. บำรุงสุขภาพ	+	4.109	0.000	.407	✓
6. การตรวจสุขภาพประจำปี	+	3.754	0.001	.524	✓
7. ประกันชีวิต	+	3.305	0.003	.486	✓
8. เยี่ยมไข้บุคลากร คู่สมรส บุตร บิดา มารดา	+	5.113	0.000	.577	✓
ประเภทสวัสดิการ “สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ”	ทิศทาง	t	t sig.	r	เลือก
1. งดรับส่งบุคลากรช่วงกลางวันและเย็น	+	4.523	0.000	.455	✓
2. งดรับส่งหรือค่าพาหนะกรณีออกไปปฏิบัติให้กับ CMMU	+	3.550	0.001	.352	✓
3. ค่าที่พัก/เบี้ยเลี้ยงในการเดินทางไปปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ	+	4.931	0.000	.553	✓
4. เครื่องดื่มตลอดวัน เช่น น้ำดื่ม ชา กาแฟ	+	4.495	0.000	.410	✓
5. ศูนย์อาหารสวัสดิการ	+	4.467	0.000	.537	✓
6. เบี้ยขยัน (เงินรางวัลไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลา)	+	5.989	0.000	.609	✓
7. เงินรางวัลปลายปี (โบนัส)	+	3.688	0.002	.558	✓
8. เงินยืมสวัสดิการ	+	6.176	0.000	.569	✓
9. ทุนเรียนบุตร	+	7.186	0.000	.545	✓
10. การให้บริการใช้สิทธิบุคลากรกู้เงินผ่านธนาคาร	+	6.624	0.000	.605	✓
11. สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล	+	4.310	0.000	.417	✓
12. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund)	+	3.754	0.001	.480	✓
13. เงินช่วยเหลือ กรณีบุคลากร คู่สมรส บุตร บิดา มารดา เสียชีวิต	+	5.318	0.000	.598	✓

**ตารางที่ 3.1** ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวมของทั้งแบบวัด (ค่า r) ของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน (ต่อ)

ประเภทสวัสดิการ “สวัสดิการด้านการศึกษา”	ทิศทาง	t	t sig.	r	เลือก
1. การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน	+	3.840	0.001	.416	✓
2. การฝึกอบรมภายนอก/สัมมนา	+	3.837	0.001	.412	✓
3. ทุนการศึกษา	+	4.457	0.000	.402	✓
ประเภทสวัสดิการ “สวัสดิการด้านนันทนาการ”	ทิศทาง	t	t sig.	r	เลือก
1. การจัดงานวันปีใหม่	+	4.979	0.000	.647	✓
2. ห้องออกกำลังกาย	+	4.313	0.000	.592	✓
3. กิจกรรมสร้างสุข เช่น กีฬาสี ทำบุญวันสำคัญ	+	4.850	0.000	.593	✓
ประเภทสวัสดิการ “สวัสดิการด้านวันหยุด”	ทิศทาง	t	t sig.	r	เลือก
1. วันพักร้อน	+	2.579	0.018	.405	✓
2. วันลาจิจ โดยได้รับค่าจ้าง	+	3.184	0.004	.506	✓
3. วันลาป่วย โดยได้รับค่าจ้าง	+	3.128	0.005	.546	✓
4. วันหยุดนักขัตฤกษ์	+	3.550	0.001	.462	✓
5. วันลาบวช	+	3.463	0.002	.476	✓
6. วันลาปฏิบัติธรรม	+	5.314	0.000	.612	✓
7. วันลาหยุดโดยไม่รับค่าจ้าง	+	2.479	0.019	.348	✓
8. บุคลากรหญิงลาเลี้ยงบุตรต่อจากลาคลอดโดยไม่รับเงินเดือน	+	3.256	0.003	.435	✓

3.4.2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น ประกอบด้วยข้อคำถาม 7 ข้อ เป็นข้อความทางบวก ใช้มาตรวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนคือ ผู้ที่ตอบว่าเห็นด้วยมากที่สุดคะแนนจะเท่ากับ 5 เห็นด้วยมากเท่ากับ 4 ปานกลางเท่ากับ 3 เห็นด้วยน้อยเท่ากับ 2 และไม่เห็นด้วยเท่ากับ 1 เมื่อทดสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ปรากฏว่าทุกข้อคำถามมีค่าอำนาจจำแนกและความสัมพันธ์ถึงระดับนัยสำคัญทางสถิติ และมีค่าความเชื่อมั่น (Cronbach's Alpha Coefficient) ของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .784

**ตารางที่ 3.2** ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (ค่า t) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างรายข้อกับคะแนนรวมของทั้งแบบวัด (ค่า r) ของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น

Modular Plan	ทิศทาง	t	t sig.	r	เลือก
1. วิทยาลัยฯ ควรจัดชุดสวัสดิการที่มีความแตกต่างกันตามคุณลักษณะบุคลากร เช่น โสด สมรส	+	6.060	0.000	.488	✓
2. บุคลากรควรเป็นผู้เลือกชุดสวัสดิการที่วิทยาลัยฯ จัดไว้ได้ด้วยตนเอง	+	4.007	0.000	.507	✓
3. บุคลากรควรลดสวัสดิการบางอย่างเพื่อให้มีโอกาสดำเนินสวัสดิการที่ตรงความต้องการมากขึ้น	+	6.803	0.000	.637	✓
The Core Cafeteria	ทิศทาง	t	t sig.	r	เลือก
4. บุคลากรยังคงให้ความสำคัญกับสวัสดิการรูปแบบทั่วไปที่วิทยาลัยฯ จัดให้ แต่สามารถที่จะเลือกสวัสดิการส่วนเพิ่มเติมได้โดยมีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น	+	6.501	0.000	.574	✓
5. บุคลากรควรให้ความสำคัญกับสวัสดิการกลุ่มมากกว่าสวัสดิการส่วนตัวเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย	+	4.909	0.000	.345	✓
Flexible Spending Accounts	ทิศทาง	t	t sig.	r	เลือก
6. บุคลากรควรมีโอกาสเลือกสวัสดิการที่หลากหลายตรงตามความต้องการตน โดยวิทยาลัยฯ ไม่จำเป็นต้องจัดเป็นชุดสวัสดิการ	+	7.543	0.000	.532	✓
7. บุคลากรสามารถที่จะเลือกสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้แต่ต้องอยู่ภายใต้วงเงินและสิทธิที่บุคลากรได้รับ	+	5.659	0.000	.576	✓

### 1.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาเป็นผู้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วง 1 มิถุนายน ถึง 31 กรกฎาคม 2559 โดยตั้งเป้าหมายในการเก็บแบบสอบถามให้ได้วันละ 15-20 ชุด หลังจากเก็บข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลที่ได้มาแล้วก็นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสเพื่อนำไปใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติในการทดสอบสมมติฐาน

## 1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1.6.1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

เป็นการหาค่าทางสถิติพื้นฐานโดยคำนวณ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่ออธิบายลักษณะประชากรศาสตร์ของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา เป็นต้น

1.6.1.1 ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายการกระจายของประชากรที่ศึกษาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

1.6.1.2 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) หรือค่าเฉลี่ย ที่ใช้คำนวณเพื่อเป็นตัวแทนของค่าตอบในแต่ละกลุ่ม

1.6.1.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้วัดการกระจายของข้อมูล

### 3.6.2 สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ในการทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis Testing) จะใช้ในการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม (Analysis of variance: ANOVA) และการทดสอบค่าที (T-test) ได้แก่ Independent T-test

### ตารางที่ 3.3 สมมติฐานและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	สถิติที่ใช้
สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันที่แตกต่างกัน	One-Way ANOVA
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยี่ดหุ่่นที่แตกต่างกัน	Independent Samples t-test
สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการที่แตกต่างกัน	One-Way ANOVA
	Independent Samples t-test
	Correlation

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาสวัสดิการและสวัสดิการชีวิตของพนักงานสายสนับสนุน วิทยาลัยการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่าง ๆ โดยการ  
แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้ (1) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของ  
กลุ่มตัวอย่าง (2) ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน (3) ผลการวิเคราะห์  
ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการชีวิต และ (4) ผลการทดสอบสมมติฐาน

#### 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 59 คน (ดังตารางที่ 4.1)  
มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) เพศ กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายโดยเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.3  
และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.7
- 2) อายุ กลุ่มตัวอย่างมีช่วงอายุ 31-40 ปี มากที่สุดโดยคิดเป็นร้อยละ 54.2 รองลงมา  
มีช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.3 และมีช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.5
- 3) สถานภาพสมรส กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสดมากกว่าสถานภาพสมรสโดย  
สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 59.3 และสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 40.7
- 4) จำนวนบุตร กลุ่มตัวอย่างมีไม่มีบุตรมากกว่ามีบุตร โดยไม่มีบุตร คิดเป็นร้อยละ  
71.2 และมีบุตร คิดเป็นร้อยละ 28.8
- 5) ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดโดยคิดเป็นร้อยละ  
47.5 รองลงมามีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 45.8 และมีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี  
น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.8
- 6) ตำแหน่งงาน กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งงานระดับบุคลากรมากกว่าระดับหัวหน้าหน่วย/  
ส่วน/งาน โดยระดับบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 78.0 และระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งาน คิดเป็นร้อยละ 22.0

7) อายุการทำงาน กลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไปเป็นจำนวนมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 20.3 รองลงมามีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.3 และมีอายุการทำงาน 5-6 ปี และ 9-10 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างแสดงเป็นจำนวนและร้อยละ

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n=59)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	24	40.7
หญิง	35	59.3
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	10	16.9
31-40 ปี	32	54.2
41-50 ปี	12	20.3
51 ปีขึ้นไป	5	8.5
<b>สถานภาพสมรส</b>		
โสด	35	59.3
สมรส	24	40.7
<b>จำนวนบุตร</b>		
ไม่มีบุตร	42	71.2
มีบุตร	17	28.8
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	6.8
ปริญญาตรี	28	47.5
สูงกว่าปริญญาตรี	27	45.8
<b>ตำแหน่งงานปัจจุบัน</b>		
ระดับบุคลากร	46	78.0
ระดับหัวหน้าหน่วย / ส่วน / งาน	13	22.0



**ตารางที่ 4.1** ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างแสดงเป็นจำนวนและร้อยละ (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (n=59)	ร้อยละ
<b>อายุการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 2 ปี	17	28.8
3-6 ปี	11	18.6
7-10 ปี	8	13.6
11-14 ปี	11	18.6
15 ปีขึ้นไป	12	20.3

#### 4.2 ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.32 ( $\bar{x} = 3.32$ ,  $SD = 0.401$ ) โดยความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันในเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพมีความต้องการมากที่สุด ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ( $\bar{x} = 3.50$ ,  $SD = 0.435$ ) รองลงมาคือสวัสดิการด้านเศรษฐกิจค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.35 ( $\bar{x} = 3.35$ ,  $SD = 0.451$ ) และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องสวัสดิการด้านวันหยุดมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.10 ( $\bar{x} = 3.10$ ,  $SD = 0.544$ ) (ดังตารางที่ 4.2)

**ตารางที่ 4.2** ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน

ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน	$\bar{x}$	S.D.
สวัสดิการด้านสุขภาพ	3.50	0.435
สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ	3.35	0.451
สวัสดิการด้านการศึกษา	3.32	0.585
สวัสดิการด้านนันทนาการ	3.29	0.762
สวัสดิการด้านวันหยุด	3.10	0.544
รวม	3.32	0.401

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพในปัจจุบันของบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลด้านสุขภาพ พบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ( $\bar{x} = 3.50$ ,  $SD = 0.435$ ) โดยความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพเรื่องการตรวจสุขภาพประจำปีมีความต้องการมากที่สุด ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ( $\bar{x} = 3.76$ ,  $SD = 0.429$ ) รองลงมาคือค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยนอกมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.71 ( $\bar{x} = 3.71$ ,  $SD = 0.493$ ) และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องเชื่อมโยงบุคลากร กลุ่มสมรส บุตร บิดา มารดามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.88 ( $\bar{x} = 2.88$ ,  $SD = 1.019$ ) (ดังตารางที่ 4.3)

**ตารางที่ 4.3** ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพในปัจจุบัน

ความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพในปัจจุบัน	$\bar{x}$	S.D.
1. ค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยใน	3.61	0.558
2. ค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยนอก	3.71	0.493
3. ค่ารักษาพยาบาลเนื่องจากอุบัติเหตุ	3.54	0.652
4. ค่าทันตกรรม	3.58	0.593
5. บำบัดสุขภาพ	3.31	0.749
6. การตรวจสุขภาพประจำปี	3.76	0.429
7. ประกันชีวิต	3.61	0.616
8. เชื่อมโยงบุคลากร กลุ่มสมรส บุตร บิดา มารดา	2.88	1.019
ด้านสุขภาพรวม	3.50	0.435

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันของบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลด้านเศรษฐกิจ พบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.35 ( $\bar{x} = 3.35$ ,  $SD = 0.451$ ) โดยความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจเรื่องเงินรางวัลปลายปี (โบนัส) มีความต้องการมากที่สุด ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.85 ( $\bar{x} = 3.85$ ,  $SD = 0.363$ ) รองลงมาคือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund) มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.81 ( $\bar{x} = 3.81$ ,  $SD = 0.393$ ) และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องทุนเรียนดีบุตรมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.78 ( $\bar{x} = 2.78$ ,  $SD = 1.084$ ) (ดังตารางที่ 4.4)

**ตารางที่ 4.4** ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน

ความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจในปัจจุบัน	$\bar{x}$	S.D.
1. รถรับส่งบุคลากรช่วงกลางวันและเย็น	3.34	0.757
2. รถรับส่งหรือค่าพาหนะกรณีออกไปปฏิบัติให้กับ CMMU	3.66	0.477
3. ค่าที่พัก / เบี้ยเลี้ยงในการเดินทางไปปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ	3.39	0.720
4. เครื่องดื่มตลอดวัน เช่น น้ำดื่ม ชา กาแฟ	3.27	0.784
5. ศูนย์อาหารสวัสดิการ	3.53	0.679
6. เบี้ยขยัน (เงินรางวัลไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลา)	2.88	0.966
7. เงินรางวัลปลายปี (โบนัส)	3.85	0.363
8. เงินยืมสวัสดิการ	2.98	0.938
9. ทุนเรียนดีบุตร	2.78	1.084
10. การให้บริการใช้สิทธิบุคลากรกู้เงินผ่านธนาคาร	3.22	0.789
11. สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล	3.49	0.704
12. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund)	3.81	0.393
13. เงินช่วยเหลือ กรณีบุคลากร คู่สมรส บุตร บิดา มารดา เสียชีวิต	3.34	0.843
สวัสดิการด้านเศรษฐกิจรวม	3.35	0.451

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษารวมในปัจจุบันของบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลด้านการศึกษาคพบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษารวมในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.32 ( $\bar{x} = 3.32$ ,  $SD = 0.585$ ) โดยความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษารวมเรื่องการฝึกอบรมภายในหน่วยงานมีความต้องการมากที่สุด ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.42 ( $\bar{x} = 3.42$ ,  $SD = 0.563$ ) รองลงมาคือเรื่องการฝึกอบรมภายนอก/สัมมนา มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.41 ( $\bar{x} = 3.41$ ,  $SD = 0.619$ ) และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องทุนการศึกษามีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.12 ( $\bar{x} = 3.12$ ,  $SD = 0.984$ ) (ดังตารางที่ 4.5)

**ตารางที่ 4.5** ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษารวมในปัจจุบัน

ความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษารวมในปัจจุบัน	$\bar{x}$	S.D.
1. การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน	3.42	0.563
2. การฝึกอบรมภายนอก/สัมมนา	3.41	0.619
3. ทุนการศึกษา	3.12	0.984
สวัสดิการด้านการศึกษารวม	3.32	0.585

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการในปัจจุบันของบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลด้านการศึกษ พบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.29 ( $\bar{x} = 3.29$ ,  $SD = 0.762$ ) โดยความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการเรื่องห้องออกกำลังกายมีความต้องการมากที่สุด ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.32 ( $\bar{x} = 3.32$ ,  $SD = 0.789$ ) รองลงมาคือกิจกรรมสร้างสุข เช่น กีฬาสี ทำบุญวันสำคัญมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.29 ( $\bar{x} = 3.29$ ,  $SD = 0.789$ ) และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องการจัดงานวันปีใหม่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.25 ( $\bar{x} = 3.25$ ,  $SD = 0.843$ ) (ดังตารางที่ 4.6)

**ตารางที่ 4.6** ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการในปัจจุบัน

ความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการในปัจจุบัน	$\bar{x}$	S.D.
1. การจัดงานวันปีใหม่	3.25	0.843
2. ห้องออกกำลังกาย	3.32	0.840
3. กิจกรรมสร้างสุข เช่น กีฬาสี ทำบุญวันสำคัญ	3.29	0.789
สวัสดิการด้านนันทนาการรวม	3.29	0.762

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดในปัจจุบันของบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลด้านการศึกษ พบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.10 ( $\bar{x} = 3.10$ ,  $SD = 0.544$ ) โดยความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดเรื่องวันหยุดนักขัตฤกษ์มีความต้องการมากที่สุด ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.76 ( $\bar{x} = 3.76$ ,  $SD = 0.429$ ) รองลงมาคือวันพักร้อนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.29 ( $\bar{x} = 3.71$ ,  $SD = 0.617$ ) และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องบุคลากรหญิงลาเลี้ยงดูบุตรต่อจากลาคลอดโดยไม่รับเงินเดือนมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.37 ( $\bar{x} = 2.37$ ,  $SD = 1.113$ ) (ดังตารางที่ 4.7)

**ตารางที่ 4.7** ค่าสถิติของแบบสอบถามความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดในปัจจุบัน

ความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดในปัจจุบัน	$\bar{x}$	S.D.
1. วันพักร้อน	3.71	0.617
2. วันลาภักโดยได้รับค่าจ้าง	3.61	0.644
3. วันลาป่วยโดยได้รับค่าจ้าง	3.61	0.743
4. วันหยุดนักขัตฤกษ์	3.76	0.429
5. วันลาบวช	2.59	1.131
6. วันลาปฏิบัติธรรม	2.64	1.013
7. วันลาหยุดโดยไม่รับค่าจ้าง	2.46	1.056
8. บุคลากรหญิงลาเลี้ยงดูบุตรต่อจากลาคลอดโดยไม่รับเงินเดือน	2.37	1.113
สวัสดิการด้านวันหยุดรวม	3.10	0.544

#### 4.3 ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรวิทยาลัยการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94  
( $\bar{x} = 3.94$ ,  $SD = 0.684$ ) โดยความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น ในแบบ Flexible Spending  
Accounts เห็นด้วยมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01 ( $\bar{x} = 4.01$ ,  $SD = 0.774$ ) รองลงมาคือแบบ Modular Plan  
เท่ากับ 3.96 ( $\bar{x} = 3.96$ ,  $SD = 0.920$ ) และความความคิดเห็นน้อยที่สุดคือแบบ The Core Cafeteria  
มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84 ( $\bar{x} = 3.84$ ,  $SD = 0.704$ ) (ดังตารางที่ 4.8)

**ตารางที่ 4.8** ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น

ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	$\bar{x}$	S.D.
Modular Plan	3.96	.920
The Core Cafeteria	3.84	.704
Flexible Spending Accounts	4.01	.774
รวม	3.94	.684

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan ของบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan รวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.96 ( $\bar{x} = 3.96$ ,  $SD = 0.920$ ) โดยความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan เรื่องบุคลากรควรเป็นผู้เลือกชุดสวัสดิการที่วิทยาลัยจัดไว้ได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.12 ( $\bar{x} = 4.12$ ,  $SD = 1.001$ ) รองลงมาคือบุคลากรควรลดสวัสดิการบางอย่างเพื่อให้มีโอกาสได้รับสวัสดิการที่ตรงความต้องการมากขึ้น เท่ากับ 3.92 ( $\bar{x} = 3.92$ ,  $SD = 1.263$ ) และความความคิดเห็นน้อยที่สุดคือวิทยาลัยฯ ควรจัดชุดสวัสดิการที่มีความแตกต่างกันตามคุณลักษณะบุคลากร เช่น โสด สมรส มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.85 ( $\bar{x} = 3.85$ ,  $SD = 1.297$ ) (ดังตารางที่ 4.9)

ตารางที่ 4.9 ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan

ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan	$\bar{x}$	S.D.
1. วิทยาลัยฯ ควรจัดชุดสวัสดิการที่มีความแตกต่างกันตามคุณลักษณะบุคลากร เช่น โสด สมรส	3.85	1.297
2. บุคลากรควรเป็นผู้เลือกชุดสวัสดิการที่วิทยาลัยจัดไว้ได้ด้วยตนเอง	4.12	1.001
3. บุคลากรควรลดสวัสดิการบางอย่างเพื่อให้มีโอกาสได้รับสวัสดิการที่ตรงความต้องการมากขึ้น	3.92	1.263
สวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan รวม	3.96	.920

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria ของบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria รวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84 ( $\bar{x} = 3.84$ ,  $SD = 0.704$ ) โดยความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria เรื่องบุคลากรยังคงให้ความสำคัญกับสวัสดิการรูปแบบทั่วไปที่วิทยาลัยฯ ให้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.12 ( $\bar{x} = 4.12$ ,  $SD = 0.790$ ) รองลงมาคือบุคลากรควรให้ความสำคัญกับสวัสดิการกลุ่มมากกว่าสวัสดิการส่วนตน เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เท่ากับ 3.56 ( $\bar{x} = 3.56$ ,  $SD = 0.952$ ) (ดังตารางที่ 4.10)

**ตารางที่ 4.10** ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria

ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria	$\bar{x}$	S.D.
4. บุคลากรยังคงให้ความสำคัญกับสวัสดิการรูปแบบทั่วไปที่วิทยาลัยฯ ให้	4.12	.790
5. บุคลากรควรให้ความสำคัญกับสวัสดิการกลุ่มมากกว่าสวัสดิการส่วนตัวเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย	3.56	.952
สวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria รวม	3.84	.704

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts ของบุคลากรวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts รวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01 ( $\bar{x} = 34.01$ ,  $SD = 0.774$ ) โดยความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts เรื่องบุคลากรสามารถที่จะเลือกสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้แต่ต้องอยู่ภายใต้วงเงินและสิทธิที่บุคลากรได้รับมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ 4.19 ( $\bar{x} = 4.19$ ,  $SD = 0.754$ ) รองลงมาคือบุคลากรควรมีโอกาสเลือกสวัสดิการที่หลากหลายตรงตามความต้องการของตน โดยไม่จำเป็นต้องจัดเป็นชุดสวัสดิการเท่ากับ 3.83 ( $\bar{x} = 3.56$ ,  $SD = 1.069$ ) (ดังตารางที่ 4.11)

**ตารางที่ 4.11** ค่าสถิติของแบบสอบถามความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts

ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts	$\bar{x}$	S.D.
6. บุคลากรควรมีโอกาสเลือกสวัสดิการที่หลากหลายตรงตามความต้องการตน โดยไม่จำเป็นต้องจัดเป็นชุดสวัสดิการ	3.83	1.069
7. บุคลากรสามารถที่จะเลือกสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้แต่ต้องอยู่ภายใต้วงเงินและสิทธิที่บุคลากรได้รับ	4.19	0.754
สวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts รวม	4.01	0.774

#### 4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันที่แตกต่างกัน

##### 4.4.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรชายและหญิงมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมของสวัสดิการในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 1.333, p > .05$ ) แต่เมื่อแยกวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรชายมีความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษาและสวัสดิการด้านนันทนาการ สูงกว่าของบุคลากรหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t_s > 1.884, p_s < .05$ ) (ดังตารางที่ 4.12)

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีเพศต่างกัน

สวัสดิการในปัจจุบัน	เพศ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
1. สวัสดิการด้านสุขภาพ	ชาย	24	28.17	2.973	0.302	.382
	หญิง	35	27.89	3.825		
2. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ	ชาย	24	44.67	4.833	1.225	.113
	หญิง	35	42.77	6.426		
3. สวัสดิการด้านการศึกษา	ชาย	24	10.46	1.615	1.884*	.032
	หญิง	35	9.60	1.786		
4. สวัสดิการด้านนันทนาการ	ชาย	24	10.54	2.284	1.929*	.029
	หญิง	35	9.40	2.199		
5. สวัสดิการด้านวันหยุด	ชาย	24	25.21	4.736	0.648	.260
	หญิง	35	24.46	4.111		
ภาพรวม	ชาย	24	119.04	12.668	1.333	.094
	หญิง	35	114.11	14.744		

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



#### 4.4.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.13)

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน

ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน	อายุ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	p
1. สวัสดิการด้านสุขภาพ	ต่ำกว่า 30 ปี	10	27.40	3.864	0.675	0.571
	31-40 ปี	32	28.44	3.627		
	41-50 ปี	12	27.00	3.191		
	51 ปีขึ้นไป	5	28.80	2.387		
2. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ	ต่ำกว่า 30 ปี	10	43.90	6.297	0.953	0.421
	31-40 ปี	32	44.28	5.305		
	41-50 ปี	12	41.00	6.481		
	51 ปีขึ้นไป	5	44.20	7.120		
3. สวัสดิการด้านการศึกษา	ต่ำกว่า 30 ปี	10	10.50	1.354	0.637	0.594
	31-40 ปี	32	9.94	1.759		
	41-50 ปี	12	9.83	1.749		
	51 ปีขึ้นไป	5	9.20	2.588		
4. สวัสดิการด้านนันทนาการ	ต่ำกว่า 30 ปี	10	9.70	2.406	0.026	0.994
	31-40 ปี	32	9.91	2.069		
	41-50 ปี	12	9.83	2.887		
	51 ปีขึ้นไป	5	10.00	2.550		
5. สวัสดิการด้านวันหยุด	ต่ำกว่า 30 ปี	10	23.80	4.264	1.578	0.205
	31-40 ปี	32	25.34	3.669		
	41-50 ปี	12	23.00	5.608		
	51 ปีขึ้นไป	5	27.20	4.604		
ภาพรวม	ต่ำกว่า 30 ปี	10	115.30	15.363	0.873	0.461
	31-40 ปี	32	117.90	12.161		
	41-50 ปี	12	110.67	16.962		
	51 ปีขึ้นไป	5	119.40	16.087		

#### 4.4.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องของสวัสดิการในปัจจุบันทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.14)

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน

สวัสดิการในปัจจุบัน	สถานภาพสมรส	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
1. สวัสดิการด้านสุขภาพ	โสด	35	28.29	3.715	0.759	0.225
	สมรส	24	27.58	3.134		
2. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ	โสด	35	44.00	6.371	0.721	0.237
	สมรส	24	42.88	5.085		
3. สวัสดิการด้านการศึกษา	โสด	35	10.20	1.746	1.334	0.094
	สมรส	24	9.58	1.742		
4. สวัสดิการด้านนันทนาการ	โสด	35	10.09	1.961	0.897	0.187
	สมรส	24	9.54	2.702		
5. สวัสดิการด้านวันหยุด	โสด	35	24.94	4.007	0.381	0.352
	สมรส	24	24.50	4.890		
ภาพรวม	โสด	35	117.52	14.922	0.921	0.180
	สมรส	24	114.08	12.666		

#### 4.4.4 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีจำนวนมีบุตรแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีจำนวนบุตรแตกต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องของสวัสดิการในปัจจุบันทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.15)

**ตารางที่ 4.15** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน

สวัสดิการในปัจจุบัน	จำนวนบุตร	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
1. สวัสดิการด้านสุขภาพ	ไม่มีบุตร	42	28.24	3.601	0.824	0.207
	มีบุตร	17	27.41	3.183		
2. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ	ไม่มีบุตร	42	43.48	6.538	-0.167	0.434
	มีบุตร	17	43.71	3.869		

**ตารางที่ 4.15 (ต่อ)**

สวัสดิการในปัจจุบัน	จำนวนบุตร	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
3. สวัสดิการด้านการศึกษา	ไม่มีบุตร	42	10.07	1.840	0.839	0.203
	มีบุตร	17	9.65	1.539		
4. สวัสดิการด้านนันทนาการ	ไม่มีบุตร	42	9.98	2.181	0.587	0.280
	มีบุตร	17	9.59	2.575		
5. สวัสดิการด้านวันหยุด	ไม่มีบุตร	42	24.71	3.947	-0.133	0.447
	มีบุตร	17	24.88	5.361		
ภาพรวม	ไม่มีบุตร	42	116.48	14.806	0.305	0.381
	มีบุตร	17	115.24	12.301		

#### 4.4.5 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.16)

**ตารางที่ 4.16** ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน	ระดับการศึกษา	n	$\bar{x}$	S.D.	F	p
1. สวัสดิการด้านสุขภาพ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	25.75	2.062	1.171	0.318
	ปริญญาตรี	28	28.50	3.786		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	27.81	3.247		
2. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	42.75	3.304	0.043	0.958
	ปริญญาตรี	28	43.68	6.170		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	43.52	5.977		
3. สวัสดิการด้านการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	9.75	1.708	0.780	0.463
	ปริญญาตรี	28	10.25	1.555		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	9.67	1.961		
4. สวัสดิการด้านนันทนาการ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	10.25	1.500	0.271	0.764
	ปริญญาตรี	28	10.04	2.009		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	9.63	2.662		
5. สวัสดิการด้านวันหยุด	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	26.75	2.630	0.525	0.595
	ปริญญาตรี	28	24.86	4.519		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	24.37	4.413		
ภาพรวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	115.25	6.946	0.191	0.827
	ปริญญาตรี	28	117.32	14.954		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	115.00	14.099		

#### 4.4.6 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความแตกต่างในภาพรวมของสวัสดิการในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรระดับบุคลากรมีความต้องการสวัสดิการในภาพรวมสูงกว่าบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = 1.719, p < .05$ ) แต่เมื่อแยกวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันเป็นรายด้านไม่พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความแตกต่างในรายด้านของสวัสดิการในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.17)

**ตารางที่ 4.17** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

สวัสดิการในปัจจุบัน	ตำแหน่งงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
1. สวัสดิการด้านสุขภาพ	ระดับบุคลากร	46	28.30	3.527	1.271	.105
	ระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งาน	13	26.92	3.200		
2. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ	ระดับบุคลากร	46	44.13	5.737	1.464	.074
	ระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งาน	13	41.46	6.050		
3. สวัสดิการด้านการศึกษา	ระดับบุคลากร	46	10.11	1.754	1.321	.096
	ระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งาน	13	9.38	1.710		
4. สวัสดิการด้านนันทนาการ	ระดับบุคลากร	46	10.02	2.216	.995	.162
	ระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งาน	13	9.31	2.529		
5. สวัสดิการด้านวันหยุด	ระดับบุคลากร	46	25.20	4.053	1.451	.076
	ระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งาน	13	23.23	5.166		
ภาพรวม	ระดับบุคลากร	46	117.76	13.553	1.719*	.046
	ระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งาน	13	110.31	14.716		

#### 4.4.7 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีอายุงานต่างกันมีความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันทั้ง โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.18)

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน

ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน	อายุงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	F	p
1. สวัสดิการด้านสุขภาพ	น้อยกว่า 2 ปี	17	28.41	3.759	1.421	0.240
	3-6 ปี	11	29.45	2.207		
	7-10 ปี	8	27.38	3.889		
	11-14 ปี	11	28.27	3.717		
	15 ปีขึ้นไป	12	26.25	3.251		
2. สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ	น้อยกว่า 2 ปี	17	44.47	6.737	1.013	0.409
	3-6 ปี	11	45.18	3.430		
	7-10 ปี	8	41.13	4.998		
	11-14 ปี	11	44.27	6.405		
	15 ปีขึ้นไป	12	41.67	6.213		
3. สวัสดิการด้านการศึกษา	น้อยกว่า 2 ปี	17	10.12	1.933	0.244	0.912
	3-6 ปี	11	10.00	1.549		
	7-10 ปี	8	10.00	1.512		
	11-14 ปี	11	10.09	1.640		
	15 ปีขึ้นไป	12	9.50	2.111		
4. สวัสดิการด้านนันทนาการ	น้อยกว่า 2 ปี	17	8.94	3.030	1.235	0.307
	3-6 ปี	11	10.55	1.968		
	7-10 ปี	8	10.13	2.232		
	11-14 ปี	11	10.55	1.508		
	15 ปีขึ้นไป	12	9.75	1.765		
5. สวัสดิการด้านวันหยุด	น้อยกว่า 2 ปี	17	23.88	5.314	1.184	0.328
	3-6 ปี	11	26.82	3.188		
	7-10 ปี	8	23.25	4.166		
	11-14 ปี	11	25.64	4.056		
	15 ปีขึ้นไป	12	24.33	3.939		

**ตารางที่ 4.18** ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน  
(ต่อ)

ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน	อายุงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	F	p
ภาพรวม	น้อยกว่า 2 ปี	17	115.82	16.603	1.102	0.365
	3-6 ปี	11	122.00	8.012		
	7-10 ปี	8	111.88	13.239		
	11-14 ปี	11	118.82	15.529		
	15 ปีขึ้นไป	12	111.50	13.056		

#### 4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่ต่างกัน

##### 4.5.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่ต่างกันของบุคลากรที่มีเพศแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรชายและหญิงมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมและรายด้านของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.19)

**ตารางที่ 4.19** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีเพศต่างกัน

รูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	เพศ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
1. Modular Plan	ชาย	24	12.13	3.248	0.558	0.290
	หญิง	35	11.71	2.408		
2. The Core Cafeteria	ชาย	24	7.58	1.412	-0.425	0.336
	หญิง	35	7.74	1.421		
3. Flexible Spending Accounts	ชาย	24	7.75	1.648	-1.099	0.138
	หญิง	35	8.20	1.471		

**ตารางที่ 4.19** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีเพศต่างกัน (ต่อ)

รูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	เพศ	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
ภาพรวม	ชาย	24	27.49	5.576	-0.148	0.442
	หญิง	35	27.66	4.256		

#### 4.5.2 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.20) แต่เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 2.825, p < .05$ ) (ดังตารางที่ 4.20) โดยพบว่าบุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $9.00 > 7.00$  โดยการเปรียบเทียบแบบ LSD ในตารางที่ 4.21) และสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $9.00 > 7.33$  โดยการเปรียบเทียบแบบ LSD ในตารางที่ 4.21)

**ตารางที่ 4.20** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน

รูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	อายุ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	p
1. Modular Plan	ต่ำกว่า 30 ปี	10	12.60	2.221	1.471	.233
	31-40 ปี	32	11.66	3.065		
	41-50 ปี	12	11.08	2.392		
	51 ปีขึ้นไป	5	13.80	1.643		



**ตารางที่ 4.20** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน (ต่อ)

รูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	อายุ	n	$\bar{x}$	S.D.	F	p
2. The Core Cafeteria	ต่ำกว่า 30 ปี	10	7.00	1.247	2.825*	.047
	31-40 ปี	32	7.81	1.401		
	41-50 ปี	12	7.33	1.371		
	51 ปีขึ้นไป	5	9.00	1.000		
3. Flexible Spending Accounts	ต่ำกว่า 30 ปี	10	8.60	1.578	2.583	.063
	31-40 ปี	32	8.16	1.588		
	41-50 ปี	12	7.00	.953		
	51 ปีขึ้นไป	5	8.40	1.673		
ภาพรวม	ต่ำกว่า 30 ปี	10	28.20	4.686	1.911	.138
	31-40 ปี	32	27.63	5.034		
	41-50 ปี	12	25.42	4.144		
	51 ปีขึ้นไป	5	31.20	2.864		

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.21** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรแบบ The Core Cafeteria ระหว่างกลุ่มอายุแตกต่างกัน โดยใช้สถิติแบบ LSD

อายุ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	อายุ			
		1	2	3	4
ต่ำกว่า 30 ปี (1)	7.00	-			
31-40 ปี (2)	7.81		-		
41-50 ปี (3)	7.33			-	
51 ปีขึ้นไป (4)	9.00	2.00**		1.67*	-

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.5.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกันของบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = -0.009, p > .05$ ) แต่เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรที่สมรสแล้วมีความคิดเห็นด้วยต่อเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t > 2.007, p < .05$ ) (ดังตารางที่ 4.22)

ตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นบุคลากรที่มีสถานภาพสมรสต่างกัน

รูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	สถานภาพสมรส	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
1. Modular Plan	โสด	35	11.94	2.182	0.189	0.426
	สมรส	24	11.79	3.489		
2. The Core Cafeteria	โสด	35	7.37	1.308	-2.077*	0.021
	สมรส	24	8.13	1.454		
3. Flexible Spending Accounts	โสด	35	8.26	1.379	1.453	0.076
	สมรส	24	7.67	1.736		
ภาพรวม	โสด	35	27.57	3.837	-0.009	0.497
	สมรส	24	27.58	6.007		

#### 4.5.4 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกันของบุคลากรที่มีจำนวนบุตรแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีจำนวนบุตรแตกต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t = -0.111, p > .05$ ) แต่เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรที่มีบุตรมีความคิดเห็นด้วยต่อเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่ไม่มีบุตรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $t > 1.984, p < .05$ ) (ดังตารางที่ 4.23)

**ตารางที่ 4.23** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีจำนวนบุตรต่างกัน

รูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	จำนวนบุตร	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
1. Modular Plan	ไม่มีบุตร	42	11.9048	2.39725	0.101	0.460
	มีบุตร	17	11.8235	3.59227		
2. The Core Cafeteria	ไม่มีบุตร	42	7.4524	1.31042	-1.984*	0.026
	มีบุตร	17	8.2353	1.52190		
3. Flexible Spending Accounts	ไม่มีบุตร	42	8.1667	1.39540	1.171	0.123
	มีบุตร	17	7.6471	1.86886		
ภาพรวม	ไม่มีบุตร	42	27.5238	4.14516	-0.111	0.456
	มีบุตร	17	27.7059	6.25265		

#### 4.5.5 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 4.516, p < .05$ ) (ดังตารางที่ 4.24) โดยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นโดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $29.26 > 25.71$  โดยการเปรียบเทียบแบบ Scheffe ในตารางที่ 4.25) และเมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $F = 5.111, p < .05$ ) (ดังตารางที่ 4.24) โดยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan สูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $12.89 > 10.75$  โดยการเปรียบเทียบแบบ Scheffe ในตารางที่ 4.26)

**ตารางที่ 4.24** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกัน

รูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	ระดับการศึกษา	n	$\bar{x}$	S.D.	F	p
1. Modular Plan	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	13.00	2.450	5.111*	.009
	ปริญญาตรี	28	10.75	3.134		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	12.89	1.867		
2. The Core Cafeteria	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	7.75	0.500	1.463	.240
	ปริญญาตรี	28	7.36	1.420		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	8.00	1.441		
3. Flexible Spending Accounts	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	8.50	1.291	1.941	.153
	ปริญญาตรี	28	7.61	1.595		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	8.37	1.471		
ภาพรวม	ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	29.25	3.862	4.516*	.015
	ปริญญาตรี	28	25.71	5.325		
	สูงกว่าปริญญาตรี	27	29.26	3.591		

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.25** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรโดยรวมระหว่างกลุ่มระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้สถิติแบบ Scheffe

อายุ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	อายุ		
		1	2	3
ต่ำกว่าปริญญาตรี (1)	29.25	-		
ปริญญาตรี (2)	25.71		-	
สูงกว่าปริญญาตรี (3)	29.26	3.54*		-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**ตารางที่ 4.26** ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรแบบ Modular Plan ระหว่างกลุ่มระดับการศึกษาแตกต่างกัน โดยใช้สถิติแบบ Scheffe

อายุ	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	อายุ		
		1	2	3
ต่ำกว่าปริญญาตรี (1)	13.00	-		
ปริญญาตรี (2)	10.75		-	
สูงกว่าปริญญาตรี (3)	12.89	2.14*		-

หมายเหตุ: \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.5.6 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่แตกต่างกันของบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมและรายด้านของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.27)

**ตารางที่ 4.27** ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน

รูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น	ตำแหน่งงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	t	p
1. Modular Plan	ระดับบุคลากร	46	11.76	2.930	-.627	.267
	ระดับหัวหน้าหน่วย / ส่วน / งาน	13	12.31	2.097		
2. The Core Cafeteria	ระดับบุคลากร	46	7.61	1.498	-.708	.241
	ระดับหัวหน้าหน่วย / ส่วน / งาน	13	7.92	1.038		
3. Flexible Spending Accounts	ระดับบุคลากร	46	8.04	1.646	.294	.385
	ระดับหัวหน้าหน่วย / ส่วน / งาน	13	7.92	1.188		
ภาพรวม	ระดับบุคลากร	46	27.41	5.119	-.489	.313
	ระดับหัวหน้าหน่วย / ส่วน / งาน	13	28.15	3.484		

#### 4.5.7 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีอายุงานต่างกันมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) (ดังตารางที่ 4.28)

#### ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน

ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน	อายุงาน	n	$\bar{x}$	S.D.	F	p
1. Modular Plan	น้อยกว่า 2 ปี	17	12.65	2.290	1.062	.384
	3-6 ปี	11	12.00	3.000		
	7-10 ปี	8	10.25	3.845		
	11-14 ปี	11	11.64	2.378		
	15 ปีขึ้นไป	12	12.00	2.629		
2. The Core Cafeteria	น้อยกว่า 2 ปี	17	7.41	1.502	1.115	.359
	3-6 ปี	11	7.91	1.814		
	7-10 ปี	8	7.38	1.302		
	11-14 ปี	11	7.36	1.120		
	15 ปีขึ้นไป	12	8.33	1.073		
3. Flexible Spending Accounts	น้อยกว่า 2 ปี	17	8.53	1.586	1.102	.365
	3-6 ปี	11	7.91	1.814		
	7-10 ปี	8	7.25	1.488		
	11-14 ปี	11	7.73	1.618		
	15 ปีขึ้นไป	12	8.17	1.115		
ภาพรวม	น้อยกว่า 2 ปี	17	28.59	4.784	1.033	.399
	3-6 ปี	11	27.82	5.930		
	7-10 ปี	8	24.88	6.010		
	11-14 ปี	11	26.73	4.027		
	15 ปีขึ้นไป	12	28.50	3.060		

#### 4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการที่แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา และอายุงานมีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p > .05$ ) แต่พบว่ามีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = 0.497, p < .01$ ) (ดังตารางที่ 4.29)

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการ

	เพศ	อายุ	สถานภาพ	บุตร	การศึกษา	ตำแหน่ง	อายุงาน
ชุดสวัสดิการ	-	-	-	-	-	0.497**	-

หมายเหตุ: \*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยรูปแบบจำลองสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้ คือ (1) เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสวัสดิการในปัจจุบันและในอนาคต (2) เพื่อศึกษาความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนต่อสวัสดิการในปัจจุบันและในอนาคต

ประชากรในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลจำนวนรวมทั้งสิ้น 66 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 พฤษภาคม 2559) โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970) ที่ระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมกับจำนวนประชากร ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 56 คน ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 59 คนและดำเนินการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling)

ตัวแปรที่ใช้ศึกษาแบ่งออกเป็น ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล 7 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และตัวแปรตาม 2 ตัวแปร ได้แก่ ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น สวัสดิการด้านสุขภาพ สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ สวัสดิการด้านการศึกษา สวัสดิการด้านนันทนาการ และสวัสดิการด้านวันหยุด และความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น แบ่งออกเป็น Modular Plan, Core Plus Options Plan, Flexible Spending Accounts

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

##### 5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 59 คน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชายโดยเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 59.3 และเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 40.7 มีช่วงอายุ 31-40 ปี มากที่สุดโดยคิดเป็นร้อยละ 54.2 รองลงมา มีช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.3 และมี



ช่วงอายุ 51 ปีขึ้นไปน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.5 กลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสดมากกว่าสถานภาพสมรสโดยสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 59.3 และสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ 40.7 กลุ่มตัวอย่างที่ไม่มีบุตรมากกว่ามีบุตรโดยไม่มีบุตร คิดเป็นร้อยละ 71.2 และมีบุตร คิดเป็นร้อยละ 28.8 มีการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุดโดยคิดเป็นร้อยละ 47.5 รองลงมา มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 45.8 และมีการศึกษาน้อยกว่าปริญญาตรีที่สุด คิดเป็นร้อยละ 6.8 มีตำแหน่งงานระดับบุคลากรมากกว่าระดับหัวหน้าหน่วย / ส่วน / งาน โดยระดับบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 78.0 และระดับหัวหน้าหน่วย / ส่วน / งาน คิดเป็นร้อยละ 22.0 และกลุ่มตัวอย่างมีอายุการทำงาน 15 ปีขึ้นไปเป็นจำนวนมากที่สุด โดยคิดเป็นร้อยละ 20.3 รองลงมา มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.3 และมีอายุการทำงาน 5-6 ปี และ 9-10 ปีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.1

### 5.1.2 ระดับความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันของบุคลากรวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.32 (คะแนนเต็ม 4) โดยความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันเรื่องสวัสดิการด้านสุขภาพมีความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องสวัสดิการด้านวันหยุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ งามจิต อินทวงศ์ (2556) ที่ทำการศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี” งานวิจัยของกิตตินันต์ พิศสุวรรณ (2553) ศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการของบุคลากร วิทยาลัย : บริษัท ลานนาอุตสาหกรรมเกษตร จำกัด” และงานวิจัยของนภาพร ไอรรัตน์ (2559) ศึกษาเรื่อง “ความต้องการและความพึงพอใจในสวัสดิการของบุคลากร กองกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น” โดยผลการศึกษาพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพและอนารม้อยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องสวัสดิการด้านวันหยุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มคนที่ทำงานในระบบราชการที่มีวันหยุดมากกว่าองค์กรอื่น ๆ อยู่แล้วจึงทำให้มีความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดน้อย ในขณะที่ด้วยความเป็นระบบราชการ เช่นเดียวกันแต่มีการปรับโครงสร้างที่ทำให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นลูกจ้างไม่ใช่ข้าราชการซึ่งส่งผลให้สวัสดิการด้านสุขภาพและการรักษาพยาบาลน้อยลงกว่าตอนที่เข้าราชการค่อนข้างมากทำให้เกิดการเปรียบเทียบความต้องการในด้านนี้จึงค่อนข้างสูง

โดยเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน พบว่า

(1) ความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพในปัจจุบันของบุคลากร พบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 (คะแนนเต็ม 4) โดยความต้องการสวัสดิการด้านสุขภาพเรื่องการตรวจสุขภาพประจำปีมีความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือค่ารักษาพยาบาล กรณีผู้ป่วยนอก และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องเยี่ยมไข้บุคลากร คู่สมรส บุตร บิดา มารดา

(2) ความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันของบุคลากร พบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.35 (คะแนนเต็ม 4) โดยความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจเรื่องเงินรางวัลปลายปี (โบนัส) มีความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund) และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องทุนเรียนดีบุตร

(3) ความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษาในปัจจุบันของบุคลากรพบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษาในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.32 (คะแนนเต็ม 4) โดยความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษาเรื่องการฝึกอบรมภายในหน่วยงานมีความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือการฝึกอบรมภายนอก/สัมมนา และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องทุนการศึกษา

(4) ความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการในปัจจุบันของบุคลากร พบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.29 (คะแนนเต็ม 4) โดยความต้องการสวัสดิการด้านนันทนาการเรื่องห้องออกกำลังกายมีความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือกิจกรรมสร้างสุข เช่น กีฬาสี ทำบุญวันสำคัญ และความต้องการต่ำสุดคือเรื่องการจัดงานวันปีใหม่

(5) ความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดในปัจจุบันของบุคลากร พบว่า ความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดในปัจจุบันรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.10 (คะแนนเต็ม 4) โดยความต้องการสวัสดิการด้านวันหยุดเรื่องวันหยุดนักขัตฤกษ์มีความต้องการมากที่สุด รองลงมาคือวันพักร้อนมีค่าเฉลี่ยและความต้องการต่ำสุดคือเรื่องวันลาหยุดโดยไม่รับค่าจ้าง

### 5.1.3 ระดับความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นรวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.94 (คะแนนเต็ม 5) โดยความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นในแบบ Flexible Spending Accounts เห็นด้วยมากที่สุด รองลงมาคือแบบ Modular Plan และน้อยที่สุดคือแบบ The Core Cafeteria โดยเมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น เป็นรายด้าน 3 ด้าน พบว่า (1) ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan ของบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan รวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.96 (คะแนนเต็ม 5) โดยความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan เรื่องบุคลากรควรเป็นผู้เลือกชุดสวัสดิการที่วิทยาลัยจัดไว้

ได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบุคลากรควรลดสวัสดิการบางอย่างเพื่อให้มีโอกาสได้รับสวัสดิการที่ตรงความต้องการมากขึ้น และความความคิดเห็นน้อยที่สุดคือวิทยาลัยฯ ควรจัดชุดสวัสดิการที่มีความแตกต่างกันตามคุณลักษณะบุคลากร เช่น โสศ สมรส (2) ความความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria ของบุคลากร พบว่า ความความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria รวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84 (คะแนนเต็ม 5) โดยความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria เรื่องบุคลากรยังคงให้ความสำคัญกับสวัสดิการรูปแบบทั่วไปที่วิทยาลัยฯ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบุคลากรควรให้ความสำคัญกับสวัสดิการกลุ่มมากกว่าสวัสดิการส่วนตัวเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย (3) ความความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts ของบุคลากร พบว่า ความความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts รวมมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.01 (คะแนนเต็ม 5) โดยความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Flexible Spending Accounts เรื่องบุคลากรสามารถที่จะเลือกสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้แต่ต้องอยู่ภายใต้วงเงินและสิทธิที่บุคลากรได้รับมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือบุคลากรควรมีโอกาสเลือกสวัสดิการที่หลากหลายตรงตามความต้องการของตน โดยไม่จำเป็นต้องจัดเป็นชุดสวัสดิการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสยาม อินยิ้ม (2547) ที่ทำการศึกษารูปแบบจำลองสวัสดิการยืดหยุ่นของธุรกิจผลิตอาหารสัตว์น้ำ และงานวิจัยของ วิณาวรรณ จักรชัยชาญ (2550) ที่ทำการศึกษาคำความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรในสถานประกอบการผลิตอัญมณี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่องค์กรมีบุคลากรที่อยู่ในเจนเนอเรชันที่หลากหลาย ทั้ง Gen X, Gen Y, Baby Boomer, Founder ซึ่งก่อให้เกิดความต้องการที่หลากหลาย เช่นเดียวกัน ส่งผลให้บุคลากรเกิดความต้องการที่จะสามารถที่จะเลือก โปรแกรมสวัสดิการเพื่อให้ตรงกับความต้องการของตนเองมากที่สุดภายใต้งบประมาณที่องค์กรได้กำหนดให้

#### 5.1.4 ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีผลกับความต้องการสวัสดิการในปัจจุบัน

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา และอายุงาน ที่แตกต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผลการวิเคราะห์พบว่าบุคลากรที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความแตกต่างในภาพรวมของความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรระดับบุคลากรมีความต้องการสวัสดิการในภาพรวมสูงกว่าบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตตินันต์ พิศสุวรรณ (2553) ที่ทำการศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการของบุคลากร กรณีศึกษา : บริษัท ลานนาอุตสาหกรรมเกษตร จำกัด” ปรังค์ทิพย์ สุภอม (2554) ที่ทำการศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการของแรงงานในโรงงานพิมพ์ผ้า กรณีศึกษา โรงงานศรีทองเท็กซ์ไทล์” และงานวิจัยของงามจิต อินทวงศ์ (2556) ที่ทำการศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรระดับหัวหน้าหน่วย/ส่วน/งาน มีรายได้ที่สูงกว่าบุคลากรระดับบุคลากรอย่างเห็นได้ชัด ทำให้สามารถนำรายได้ไปตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการได้ด้วยการออกค่าใช้จ่ายเอง แต่ในขณะที่เดียวกันบุคลากรระดับบุคลากรนั้น มีรายได้น้อยไม่เพียงพอต่อการนำรายได้ดังกล่าวไปตอบสนองความต้องการด้านสวัสดิการได้ด้วยการออกค่าใช้จ่ายเองได้ และเมื่อวิเคราะห์ความต้องการสวัสดิการในปัจจุบันเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรเพศชายมีความต้องการสวัสดิการด้านการศึกษาและสวัสดิการด้านนันทนาการสูงกว่าของบุคลากรหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 5.1.5 ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีผลกับความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าบุคลากรที่มีเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ตำแหน่งงาน และอายุงาน ต่างกันมีความแตกต่างในเรื่องภาพรวมของความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่น โดยรวมสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคคลที่มีระดับการศึกษาที่สูงจะมีความสนใจในการศึกษาเรื่องต่าง ๆ มากกว่า ทำให้มีความรู้ที่มากกว่า จึงมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นที่เข้าใจความหมายและความสำคัญ รวมทั้งรูปของสวัสดิการยืดหยุ่นมากกว่าบุคคลที่มีระดับการศึกษาที่น้อยกว่า

เมื่อแยกวิเคราะห์เป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุ 41-50 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรที่สมรสแล้วมีความคิดเห็นด้วยต่อเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บุคลากรที่มีบุตรมีความคิดเห็นด้วยต่อเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ The Core Cafeteria สูงกว่าบุคลากรที่ไม่มีบุตร

อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่าบุคลากรที่มีอายุที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปมีความคิดเห็นเรื่องรูปแบบสวัสดิการยืดหยุ่นแบบ Modular Plan สูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

#### 5.1.6 ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดสวัสดิการ

ผลการวิเคราะห์ไม่พบว่าเพศ อายุ สถานภาพสมรส จำนวนบุตร ระดับการศึกษา และอายุงานมีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่พบว่าตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับส่วนหนึ่งในงานวิจัยของวิณาวรรณ จักรชัยชาญ (2550) ศึกษาเรื่อง “ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรในสถานประกอบการผลิตอัญมณี” ที่พบว่าปัจจัยด้านตำแหน่งงานมีการเลือกชุดสวัสดิการที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลนั้นมีนโยบายที่ค่อนข้างให้อิสระกับหัวหน้างาน เช่น การไม่ต้องสแกนนิ้วเข้าทำงาน ได้สวัสดิการการรักษาที่สูงกว่า การมีรายได้ที่มากกว่า การให้โอกาสฝึกอบรมที่มากกว่า เป็นต้นทำให้ส่งผลต่อความสัมพันธ์กับการเลือกชุดรูปแบบสวัสดิการอย่างเห็นได้ชัด

## 5.2 ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับสวัสดิการ

บุคลากรจำนวน 33 คน แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสวัสดิการ 5 อันดับแรกดังนี้

- 1) ควรจัดให้มีสวัสดิการสำหรับครอบครัว (บิดา มารดา คู่สมรส บุตร)
- 2) ควรเพิ่มเบี้ยการรักษาพยาบาลให้มากขึ้น
- 3) ควรเพิ่มเบี้ยการรักษาทันตกรรมให้มากขึ้น
- 4) ความจัดให้มีห้องพยาบาล
- 5) กรณีที่วันพักผ่อนประจำปีใช้ไม่หมดควรเปิดโอกาสให้มีการสะสม

วันหยุดพักผ่อนไปใช้ปีถัดไปได้ หรือสถานประกอบการควรคืนเป็นตัวเงิน

## 5.3 ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย

### 5.3.1 การจัดสวัสดิการยืดหยุ่น

5.3.1.1 ด้านการบริหารสวัสดิการยืดหยุ่นนั้น วิทยาลัยฯ ต้องคำนึงถึงต้นทุนของสวัสดิการแต่ละประเภทและนำมาจัดให้บุคลากรอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคกัน และควรมีการสำรวจความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของบุคลากรทั้งหมดทุกปีเพื่อให้ทราบความต้องการที่แท้จริง เพราะการจัดสวัสดิการนั้นต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากรทั้งหมดหรือคนส่วนใหญ่

5.3.1.2 วิทยาลัยฯ ควรให้ความรู้เกี่ยวกับสวัสดิการยืดหยุ่นแก่บุคลากรก่อนที่จะมีการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นเพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกสวัสดิการได้เหมาะสมกับตนเองมากที่สุด

5.3.1.3 วิทยาลัยฯ ควรริเริ่มและส่งเสริมการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นเพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเลือกสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของตนเองเนื่องจากความต้องการสวัสดิการต่างกัน โดยอาจมีการทดลองใช้สวัสดิการยืดหยุ่นกับกลุ่มตัวอย่างในวิทยาลัยฯ เพื่อศึกษาความต้องการและความพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการยืดหยุ่นและเป็นการศึกษาปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

5.3.1.4 ควรมีการส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมความรู้เฉพาะด้านเพื่อสามารถบริหารด้านการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นและเพื่อแก้ปัญหาความยุ่งยากในการจัดสวัสดิการ

5.3.1.5 ควรจัดสวัสดิการยืดหยุ่นให้บุคลากรที่มีอายุงานตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป เนื่องจากการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นไม่เหมาะกับองค์กรที่มีอัตราเข้า-ออกงานสูงเพราะจะทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหาร ดังนั้นบุคลากรที่ทำงานไม่ถึง 2 ปีควรให้ใช้สวัสดิการชุดเดียวกัน

5.3.1.6 วิทยาลัยฯ ควรให้ความสำคัญกับสวัสดิการด้านสุขภาพแก่บุคลากรให้มากขึ้น เนื่องจากเป็นสวัสดิการที่บุคลากรต้องการมากที่สุดเมื่อเทียบกับสวัสดิการด้านอื่น ทั้งนี้เพื่อเป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจให้บุคลากรและเป็นการเพิ่มปัจจัยกระตุ้น (Motivation factor) อันจะส่งผลจงใจในการทำงาน ทั้งในเรื่องของการจัดให้มีสวัสดิการสำหรับครอบครัว (บิดามารดา คู่สมรส บุตร) การเพิ่มเบี้ยการรักษาพยาบาล การจัดให้มีห้องพยาบาล เป็นต้น

5.3.1.7 ควรปรับเงื่อนไขเกี่ยวกับวันหยุดพักผ่อนประจำปี กรณีบุคลากรใช้ไม่หมดสามารถให้บุคลากรสะสมวันหยุดไปไว้ใช้ปีถัดไปได้ หรือคืนเป็นตัวเงินซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรลดการใช้วันหยุดพักผ่อนประจำปีและต้องการมาทำงาน ทำให้มีกำลังคนพร้อมในการทำงานและมีบุคลากรเพียงพอในการทำงานอยู่เสมอ ส่งผลให้งานดำเนินไปได้โดยไม่ติดขัด

#### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นขององค์กรที่มีลักษณะแบบเดียวกันและองค์กรที่มีลักษณะต่างกัน
- 2) ควรศึกษาความคิดเห็นของวิทยาลัยฯ ต่อรูปแบบการจัดสวัสดิการยืดหยุ่น
- 3) ควรศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อสวัสดิการยืดหยุ่น ในสถานศึกษาหรือองค์กรอื่น ๆ ที่ได้มีการจัดสวัสดิการยืดหยุ่นให้บุคลากรแล้ว



## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2553). ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่ จากวิชาการสู่วิชาชีพ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิมพ์ดีการพิมพ์.
- กิตตินันต์ พิศสุวรรณ. (2553). ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ลานนา อุตสาหกรรมเกษตร จำกัด. สารนิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา เศรษฐศาสตร์การจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- งามจิต อินทวงศ์. (2556). ความต้องการสวัสดิการของพนักงาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก วิทยาเขตบางพระ จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพรีนติ้ง.
- ดวงรัตน์ ธรรมสโรช. (2556). การบริหารค่าจ้างและค่าตอบแทน. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ พ.พรพิพัฒน์.
- เดชา เดชะวัฒน์ ไพศาล. (2559). การจัดการทรัพยากรบุคคล พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภาพร ไอรรัตน์. (2559). ความต้องการและความพึงพอใจในสวัสดิการของบุคลากร กองกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น. กองกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรารักษ์ทิพย์ สุกอเม. (2554). ความต้องการสวัสดิการของแรงงานใน โรงงานพิมพ์ผ้า กรณีศึกษา โรงงานศรีทองเท็กซ์ไทล์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พชชนัน นิรมิตไชยนนท์ และกมลพร สอนศรี. (2558). รูปแบบที่เหมาะสมในการจัดสวัสดิการและ สวัสดิภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศไทย. สำนักงานคณะกรรมการ ส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา.
- พิชญ์พีชี สายเชื้อ. (ผู้จัดทำ). (2558). Flexible Benefit เทรนด์ในดวงใจพนักงาน Gen Y [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1429779177](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1429779177) สืบค้น 24 เมษายน 2558.



- มนเสถียร ประชาศิลป์ชัย. (2555). คุณภาพชีวิตในการทำงาน จิตลักษณะ การถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร และความทุ่มเทของพนักงาน กรณีศึกษาพนักงานบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะพัฒนารัฐพยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- มณีวรรณ ฉัตรอุทัย. (2554). The People Champion แนวคิดและหลักการบริหารคนเพื่อผลงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร: วี.เจ.พรินต์ติ้ง.
- วนิดา วาศิเจริญ และคณะ. (2556). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ จากแนวคิด ทฤษฎีสู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: วี.พรินต์ (1991).
- วิณาวรรณ จักรชัยชาญ. (2550). ความต้องการสวัสดิการยืดหยุ่นของพนักงานในสถานประกอบการผลิตอัญมณี. สารนิพนธ์พัฒนาแรงงานและสวัสดิการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพัฒนาแรงงาน และสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สยาม อินยิ้ม. (2547). การศึกษารูปแบบจำลองสวัสดิการยืดหยุ่นของธุรกิจผลิตอาหารสัตว์น้ำ กลุ่มธุรกิจเกษตรอุตสาหกรรมและอาหาร เครือเจริญโภคภัณฑ์. วิทยานิพนธ์พัฒนาแรงงาน และสวัสดิการมหาบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรพล ปธานวนิช. (2524). ความต้องการของมนุษย์กับการจัดสวัสดิการแรงงาน. วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุรางค์รัตน์ วศินารมณ. (2540). สวัสดิการในองค์กร : แนวคิดและวิธีการบริหาร. กรุงเทพมหานคร: เม็ดทรายพรินต์ติ้ง.
- สุรางค์รัตน์ วศินารมณ และกาวนา พัฒนศรี. (2538). บทบาทของรัฐในการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการ: ศึกษาการบริหารงานสวัสดิการของรัฐวิสาหกิจและเอกชนเพื่อเป็นข้อมูลปรับปรุงบทบาทของรัฐ. สาขาวิชาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- The Ken Blanchard Companies. (2009). Creating a Motivating Work Environment [Online]. เข้าถึงได้จาก: [http://www.kenblanchard.com/img/pub/blanchard\\_creating\\_a\\_motivating\\_work\\_environment.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/blanchard_creating_a_motivating_work_environment.pdf)  
สืบค้น 9 พฤษภาคม 2559

## ภาคผนวก



**แบบสอบถาม** เรื่อง การศึกษารูปแบบจำลองสวัสดิการชีวิตของพนักงานสายสนับสนุนวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล

**คำชี้แจง** แบบสอบถามนี้ประกอบด้วยข้อมูลทั้งหมด 4 ส่วน ขอความกรุณาจากท่านโปรดเติมคำลงในช่องว่าง หรือกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง  หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน รวมทั้งความคิดเห็นของท่านตามความเป็นจริง โดยการนำเสนอข้อมูลจากแบบสอบถามจะนำเสนอในภาพรวม

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ  ชาย  หญิง
2. อายุ  ต่ำกว่า 30 ปี  31-40 ปี  41-50 ปี  51 ปีขึ้นไป
3. สถานภาพ  โสด  สมรส
4. จำนวนบุตร  ไม่มีบุตร  มีบุตร
5. การศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  สูงกว่าปริญญาตรี
6. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน  
 ระดับพนักงาน  หัวหน้าหน่วย/ส่วน/งาน
7. อายุการทำงานของท่านในวิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล  
 น้อยกว่า 2 ปี  3-6 ปี  7-10 ปี  11-14 ปี  15 ปีขึ้นไป

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์จากสวัสดิการและการใช้สวัสดิการที่ได้รับในปัจจุบัน

ประเภทสวัสดิการ <b>“สวัสดิการด้านสุขภาพ”</b>	ความต้องการสวัสดิการ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. ค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยใน				
2. ค่ารักษาพยาบาลกรณีผู้ป่วยนอก				
3. ค่ารักษาพยาบาลเนื่องจากอุบัติเหตุ				
4. ค่าทันตกรรม				
5. บำบัดสุขภาพ				
6. การตรวจสุขภาพประจำปี				
7. ประกันชีวิต				
8. เยี่ยมไข้พนักงาน คู่สมรส บุตร บิดา มารดา				

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสวัสดิการด้านสุขภาพ

ประเภทสวัสดิการ “สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ”	ความต้องการสวัสดิการ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. รถรับส่งพนักงานช่วงกลางวันและเย็น				
2. รถรับส่งหรือค่าพาหนะกรณีออกไปปฏิบัติให้กับ CMMU				
3. ค่าที่พัก / เบี้ยเลี้ยงในการเดินทางไปปฏิบัติงานทั้งในและต่างประเทศ				
4. เครื่องดื่มตลอดวัน เช่น น้ำดื่ม ชา กาแฟ				
5. ศูนย์อาหารสวัสดิการ				
6. เบี้ยขยัน (เงินรางวัล ไม่ขาด ไม่สาย ไม่ลา)				
7. เงินรางวัลปลายปี (โบนัส)				
8. เงินยืมสวัสดิการ				
9. ทุนเรียนดีบุตร				
10. การให้บริการใช้สิทธิพนักงานกู้เงินผ่านธนาคาร				
11. สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัยมหิดล				
12. กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ (Provident Fund)				
13. เงินช่วยเหลือ กรณีพนักงาน คู่สมรส บุตร บิดา มารดา เสียชีวิต				

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ

ประเภทสวัสดิการ “สวัสดิการด้านการศึกษา”	ความต้องการสวัสดิการ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. การฝึกอบรมภายในหน่วยงาน				
2. การฝึกอบรมภายนอก/สัมมนา				
3. ทุนการศึกษา				

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสวัสดิการด้านการศึกษา

.....

.....

ประเภทสวัสดิการ “สวัสดิการด้านนันทนาการ”	ความต้องการสวัสดิการ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. การจัดงานวันปีใหม่				
2. ห้องออกกำลังกาย				
3. กิจกรรมสร้างสุข เช่น กีฬาสี ทำบุญวันสำคัญ				

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสวัสดิการด้านนันทนาการ

.....

.....

ประเภทสวัสดิการ “สวัสดิการด้านวันหยุด”	ความต้องการสวัสดิการ			
	มากที่สุด	มาก	น้อย	น้อยที่สุด
1. วันพักร้อน				
2. วันลาภักโดยได้รับค่าจ้าง				
3. วันลาป่วยโดยได้รับค่าจ้าง				
4. วันหยุดนักขัตฤกษ์				
5. วันลาบวช				
6. วันลาปฏิบัติธรรม				
7. วันลาหยุดโดยไม่รับค่าจ้าง				
8. พนักงานหญิงลาเลี้ยงดูบุตรต่อจากลาคลอดโดยไม่รับเงินเดือน				

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสวัสดิการด้านวันหยุด

.....

.....

**ส่วนที่ 3** ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการในอนาคต

รูปแบบสวัสดิการในอนาคต	ความคิดเห็นต่อรูปแบบสวัสดิการในอนาคต				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	ไม่เห็นด้วย
<b>Modular Plan</b>					
1. วิทยาลัยฯ ควรจัดชุดสวัสดิการที่มีความแตกต่างกันตามคุณลักษณะพนักงาน เช่น โสศ สมรส					
2. พนักงานควรเป็นผู้เลือกชุดสวัสดิการที่วิทยาลัยฯ จัดไว้ได้ด้วยตนเอง					
3. พนักงานควรลดสวัสดิการบางอย่างเพื่อให้มีโอกาสดำเนินการสวัสดิการที่ตรงความต้องการมากขึ้น					
<b>The Core Cafeteria</b>					
4. พนักงานยังคงให้ความสำคัญกับสวัสดิการรูปแบบทั่วไปที่วิทยาลัยฯ จัดให้ แต่สามารถที่จะเลือกสวัสดิการส่วนเพิ่มเติมได้โดยมีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น					
5. พนักงานควรให้ความสำคัญกับสวัสดิการกลุ่มมากกว่าสวัสดิการส่วนตนเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย					
<b>Flexible Spending Accounts</b>					
6. พนักงานควรมีโอกาสเลือกสวัสดิการที่หลากหลายตรงตามความต้องการตน โดยวิทยาลัยฯ ไม่จำเป็นต้องจัดเป็นชุดสวัสดิการ					
7. พนักงานสามารถที่จะเลือกสวัสดิการให้เหมาะสมกับความต้องการของตนเองได้แต่ต้องอยู่ภายใต้วงเงินและสิทธิที่พนักงานได้รับ					

#### ส่วนที่ 4 การตัดสินใจเลือกชุดสวัสดิการตามแบบจำลอง

1. คำชี้แจง: การตอบคำถามในข้อที่ 2 ขอให้ท่านเลือกตอบเพียง 1 ชุดเท่านั้นที่ท่านคิดว่ามีความเหมาะสมกับความ ต้องการของท่านมากที่สุด โดยท่านจะได้รับสวัสดิการพื้นฐานเป็นสวัสดิการที่พนักงานทุกคนจะได้รับ ประกอบ ไปด้วย

1.1 สวัสดิการตามกฎหมายกำหนด

1.2 สวัสดิการตามมหาวิทยาลัยมหิดลกำหนด เช่น เงินยืม การกู้ผ่านธนาคาร สหกรณ์ เงินช่วยเหลือและ พวงหรีด กรณีพนักงาน คู่สมรส บุตร บิดา มารดา เสียชีวิต เป็นต้น

2. แบบจำลองชุดสวัสดิการที่ท่านมีโอกาสเลือกเพียง 1 ชุดสวัสดิการเท่านั้น เป็นสวัสดิการที่เพิ่มเติมจากชุด สวัสดิการหลักในข้อ 1 ให้ท่านพิจารณาในแต่ละชุดสวัสดิการอย่างรอบคอบ

##### สวัสดิการชุดที่ 1

1. ค่ารักษาพยาบาล (OPD วงเงิน 15,000 บาทต่อปี / IPD(Room&Board) 3,000 บาทต่อวัน / ER 5,000 บาทต่ออุบัติเหตุ 1 ครั้ง)
2. เงินประกันอุบัติเหตุตามวงเงินของบริษัท
3. เงินสะสมหลังออกจากงาน โดยหักเป็นรายเดือนร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท

##### สวัสดิการชุดที่ 2

1. ค่ารักษาพยาบาล (OPD วงเงิน 15,000 บาทต่อปี / IPD(Room&Board) 3,000 บาทต่อวัน / ER 5,000 บาทต่ออุบัติเหตุ 1 ครั้ง)
2. ช้อความคุ้มครองประกันชีวิตกรณีเสียชีวิตจากอุบัติเหตุเพิ่มได้
3. เงินสะสมหลังออกจากงาน โดยหักเป็นรายเดือนร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท

##### สวัสดิการชุดที่ 3

1. ค่ารักษาพยาบาล (OPD วงเงิน 13,000 บาทต่อปี / IPD(Room&Board) 2,000 บาทต่อวัน / ER 2,000 บาทต่ออุบัติเหตุ 1 ครั้ง)
2. มีประกันสุขภาพที่ครอบคลุมบุคคลในครอบครัวพนักงาน (คู่สมรสและบุตร) ได้โดยพนักงานมีส่วนร่วม จ่ายเบี้ยประกัน 200 บาทต่อคน ต่อเดือน
3. ช้อความคุ้มครองประกันชีวิตกรณีเสียชีวิตจากอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยเพิ่มได้
4. เงินสะสมหลังออกจากงาน โดยหักเป็นรายเดือนร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท

สวัสดิการชุดที่ 4

1. ค่ารักษาพยาบาล (OPD วงเงิน 10,000 บาทต่อปี / IPD(Room&Board) 2,000 บาทต่อวัน / ER 2,000 บาทต่ออุบัติเหตุ 1 ครั้ง)
2. มีประกันสุขภาพที่ครอบคลุมบุคคลในครอบครัวพนักงาน (บิดาและมารดา) ได้โดยพนักงานมีส่วนร่วมจ่ายเบี้ยประกัน 500 บาทต่อคน ต่อเดือน
3. ชื่อความคุ้มครองประกันชีวิตกรณีเสียชีวิตจากอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยเพิ่มได้
4. เงินสะสมหลังออกจากงาน โดยหักเป็นรายเดือนร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท

สวัสดิการชุดที่ 5

1. ค่ารักษาพยาบาล (OPD วงเงิน 10,000 บาทต่อปี / IPD(Room&Board) 2,000 บาทต่อวัน / ER 2,000 บาทต่ออุบัติเหตุ 1 ครั้ง)
2. ประกันชีวิตแบบคุ้มครองอุบัติเหตุเป็นแบบสะสมทรัพย์ โดยพนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่าย และสามารถนำมาหักลดหย่อนภาษีรายได้บุคคลธรรมดาได้
3. ชื่อความคุ้มครองประกันชีวิตกรณีเสียชีวิตจากอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยเพิ่มได้
4. เงินกู้ยืมเพื่อศึกษาต่อของพนักงาน
5. เงินสะสมหลังออกจากงาน โดยหักเป็นรายเดือนร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท

สวัสดิการชุดที่ 6

1. ค่ารักษาพยาบาล OPD วงเงิน 15,000 บาทต่อปี
2. มีประกันสุขภาพที่ครอบคลุมบุคคลในครอบครัวพนักงาน (บิดาและมารดา) ได้โดยพนักงานมีส่วนร่วมจ่ายเบี้ยประกัน 500 บาทต่อคน ต่อเดือน
3. ประกันชีวิตแบบคุ้มครองอุบัติเหตุเป็นแบบสะสมทรัพย์ โดยพนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่าย และสามารถนำมาหักลดหย่อนภาษีรายได้บุคคลธรรมดาได้
4. ชื่อความคุ้มครองประกันชีวิตกรณีเสียชีวิตจากอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยเพิ่มได้
5. เงินกู้เพื่อการศึกษาของพนักงาน
6. เงินสะสมหลังออกจากงาน โดยหักเป็นรายเดือนร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท

สวัสดิการชุดที่ 7

1. ค่ารักษาพยาบาล OPD วงเงิน 15,000 บาทต่อปี
2. มีประกันสุขภาพที่ครอบคลุมบุคคลในครอบครัวพนักงาน (คู่สมรสและบุตร) ได้โดยพนักงานมีส่วนร่วมจ่ายเบี้ยประกัน 200 บาทต่อคน ต่อเดือน
3. ประกันชีวิตแบบคุ้มครองอุบัติเหตุเป็นแบบสะสมทรัพย์ โดยพนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่าย และสามารถนำมาหักลดหย่อนภาษีรายได้บุคคลธรรมดาได้
4. ชื่อความคุ้มครองประกันชีวิตกรณีเสียชีวิตจากอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยเพิ่มได้
5. เงินกู้เพื่อการศึกษาบุตร
6. เงินสะสมหลังออกจากงาน โดยหักเป็นรายเดือนร่วมกันระหว่างพนักงานและบริษัท

**ส่วนที่ 5** ข้อเสนอแนะ

1. ชุดสวัสดิการที่ท่านคิดว่าควรจัดให้มีขึ้นน่าจะประกอบด้วย

1.1. ....

1.2. ....

1.3. ....

1.4. ....

1.5. ....

1.6. ....

1.7. ....

