

แนวทางการจัดสวัสดิการบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร

EMPLOYEE WELFARE MANAGEMENT GUIDELINES FOR A PRIVATE COMPANY IN KHAN NA YAO, BANGKOK

¹เคียงเดือน ฉิมชาติ*, ²ชัยรัตน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง

¹Kiangduen Chimchart, ²Chairat Wongkitrungruang

Corresponding Author's Email: kiengduen@gmail.com*

Received: April 27, 2026 Revised: July 2, 2026 Accepted: August 25, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดสวัสดิการบริษัทเอกชน 2) ศึกษานโยบายและทิศทางการจัดสวัสดิการ 3) ศึกษาความต้องการของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการ และ 4) ศึกษาแนวทางการพัฒนาระบบสวัสดิการให้เหมาะสม การศึกษานี้ได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 14 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร แผนกบุคคลทำหน้าที่ถ่ายทอดข้อมูลสวัสดิการจากผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง และกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลตามหลักข้อมูลอิ่มตัว ซึ่งยุติการเก็บข้อมูลเมื่อไม่พบประเด็นใหม่เพิ่มเติม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาโดยการจัดหมวดหมู่ข้อมูล ตีความ ประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดสวัสดิการบริษัทเอกชนมีการจัดสวัสดิการที่สอดคล้องตามกฎหมายแรงงาน โดยครอบคลุมสิทธิขั้นพื้นฐานที่พนักงานพึงได้รับการเข้าร่วมระบบประกันสังคม วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันหยุดนักขัตฤกษ์ และการลาตามกฎหมาย ส่วนสวัสดิการนอกเหนือกฎหมายที่บริษัทจัดให้มีค่าเดินทาง ประกันอุบัติเหตุกลุ่ม ตรวจสอบสุขภาพประจำปี โบนัส 2) นโยบายและทิศทางการจัดสวัสดิการของบริษัทผู้บริหารมีแนวโน้มในการปรับมุมมองต่อการจัดสวัสดิการจากเดิมที่มองว่าเป็นต้นทุนไปสู่การมองว่าเป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ โดยตระหนักว่าสวัสดิการมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท 3) ความต้องการของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการ พนักงานไม่ได้มองสวัสดิการเพียงในเชิงสิทธิพื้นฐานโดยมีความคาดหวังให้สวัสดิการมีความยืดหยุ่น หลากหลาย และสอดคล้องกับความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคล 4) แนวทางการพัฒนาระบบสวัสดิการของบริษัท ระบบสวัสดิการของบริษัทมีลักษณะเป็นรูปแบบเดียวสำหรับทุกคน แม้บริษัทจะมีพื้นฐานที่ดี แต่ควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม และพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สวัสดิการสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานและเป้าหมายของบริษัท

คำสำคัญ: สวัสดิการเอกชน; แรงจูงใจในการทำงาน; ความผูกพันต่อองค์กร

¹ หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาสังคม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; Master of Arts Program in Social Development and Administration, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์; Lecturer in the Administration Program, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University. E-mail: wchairat@hotmail.com



ABSTRACT

This research article aimed to: 1) study welfare provision in a private company; 2) study welfare policies and directions; 3) study employees' needs regarding welfare provision; and 4) study guidelines for developing an appropriate welfare system. This study employed a qualitative research methodology through data collection from 14 key informants, consisting of executives, human resource personnel responsible for communicating welfare information from executives, and operational employees. The informants were selected using purposive sampling, and the number of informants was determined based on the principle of data saturation. Data collection was terminated when no new issues emerged. Data were analyzed using content analysis through data categorization and interpretation of key issues according to the research objectives.

The findings revealed that: 1) employee welfare provision in private companies was arranged in accordance with labor laws, covering the basic rights that employees should receive, including participation in the social security system, annual leave, public holidays, and legally prescribed leave. Additional welfare benefits provided by the company beyond legal requirements included transportation allowances, group accident insurance, annual health check-ups, and bonuses. 2) Regarding the company's welfare policies and directions, executives tended to adjust their perspective on welfare provision from viewing it as a cost to viewing it as a strategic investment, recognizing that welfare plays an important role in creating employee motivation, satisfaction, and organizational commitment, which directly affect work performance and the company's competitiveness. 3) Regarding employees' needs for welfare provision, employees did not view welfare merely as a basic right, but expected welfare benefits to be flexible, diverse, and consistent with the different needs of each individual. 4) Regarding guidelines for developing the company's welfare system, the company's welfare system was characterized by a single model for all employees. Although the company had a good foundation, it should provide opportunities for employee participation and develop the system systematically so that welfare benefits can respond to employees' needs and the company's objectives.

Keywords: Private Welfare; Work Motivation; Organizational Commitment

บทนำ

ภาคธุรกิจเอกชนของไทยกำลังเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ทำให้บริษัทต้องให้ความสำคัญกับ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ในฐานะกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจ โดยเฉพาะการจัดสวัสดิการพนักงาน (Employee Welfare) ที่มีคุณภาพและตอบโจทย์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต ความมั่นคง และสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัวมากกว่าค่าตอบแทนเพียงอย่างเดียว ความพึงพอใจต่อสวัสดิการมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความตั้งใจอยู่ในองค์กรและ



ช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าสวัสดิการไม่ใช่เพียงค่าใช้จ่าย แต่เป็น การลงทุนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Investment) ที่ช่วยสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ในระยะยาว การพัฒนาสวัสดิการจึงต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่ให้ความสำคัญกับหลักประกันทางรายได้และสวัสดิการแรงงานอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะการยกระดับระบบประกันสังคมและการออมเพื่อเกษียณภาคสมัครใจ ซึ่งเป็นแนวทางเดียวกับภาคเอกชนที่ควร ออกแบบสวัสดิการให้ยืดหยุ่น ครอบคลุม และตอบสนองความหลากหลายของแรงงานในด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ และการพัฒนาทักษะชีวิต เพื่อให้เกิดแรงงานคุณภาพและองค์กรที่มีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจและ สังคมในอนาคต (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

ตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg et al. (1959) (Two-Factor Theory) ซึ่งพัฒนาขึ้นในช่วงปี 1959-1960 อธิบายว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งช่วยลดความไม่พอใจของพนักงานได้ แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้โดยตรง กับอีกกลุ่มคือ ปัจจัยสร้างแรงจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งเป็นตัวกระตุ้นสำคัญให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและผูกพันต่อองค์กร Herzberg et al. (1959) ยังเสนอแนวทาง การเพิ่มพูนเนื้อหาของงาน (Job Enrichment) เพื่อให้งานมีคุณค่าและความหมายมากขึ้น ช่วยให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงขึ้นและรู้สึกถึง ความสำเร็จในงานมากขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานของแรงจูงใจในระยะยาว นอกจากนี้ Locke (1976) ได้ให้ความหมายความพึงพอใจว่าเป็นสภาวะทางอารมณ์ที่เป็นผลจากการ รับรู้ของบุคคลหนึ่งโดยเกี่ยวข้องกับความต้องการของตัวบุคคลนั้น ในการทำงานเป็นอารมณ์ด้านบวกที่เกิดจากการตอบสนองต่อผลของการทำงาน เมื่อพนักงานรู้สึกว่างานมีคุณค่าและได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ทั้งด้านวัตถุและจิตใจ ย่อมเกิดความพึงพอใจ และพร้อมทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น ซึ่งแนวคิดนี้สะท้อนถึงความสำคัญของการจัดสวัสดิการที่ตอบสนองทั้ง ด้านเศรษฐกิจและจิตใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพในการทำงานอย่างยั่งยืนใน บริษัทเอกชนไทย

กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2560) ได้ให้ความหมายของสวัสดิการว่า เป็นกิจกรรมหรือ บริการที่องค์กรจัดให้แก่บุคลากรเพื่อสร้างความมั่นคงในอาชีพ ความสะดวกสบาย และขวัญกำลังใจในการ ทำงาน นอกจากนั้น กฤษฎี รักชาติเจริญ (2560) ยังมองว่าสวัสดิการเป็นกลไกในการยกระดับมาตรฐานชีวิต ของบุคลากร ช่วยบำรุงขวัญ กำลังใจ และลดปัญหาการลาออกจากงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น ในทำนองเดียวกัน จิตราภา ชาติการุณ (2566) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า ค่าตอบแทน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ความปลอดภัย การสนับสนุนขององค์กร การสนับสนุน ของผู้นำ และโอกาสในการพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยการสนับสนุนของ องค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานมากที่สุด เช่นเดียวกับผลการศึกษาของ ประไพศรี ธรรม วิริยะวงศ์ (2559) อธิบายว่า ความหลากหลายของบุคลากรจำเป็นต้องได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถนำความแตกต่างและความสามารถเฉพาะบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น แนวทางการพัฒนาสวัสดิการในองค์กรสมัยใหม่จึงควรครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ สุขภาพ จิตใจ และ สังคม เพื่อสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต (Work-Life Balance) ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร และ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคเอกชนให้ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงสวัสดิการพนักงานของบริษัทเอกชน ขนาดกลางแห่งหนึ่งในเขตคันนายาว ซึ่งประกอบธุรกิจนำเข้าและจัดจำหน่ายอุปกรณ์ระบบไฟฟ้ากำลังและ



ไฟฟ้าสื่อสาร รวมถึงให้บริการเช่ารถกระบะเข้าแบบครบวงจร ตั้งแต่การออกแบบ ให้คำปรึกษา การจำหน่าย และบริการหลังการขาย โดยมีจุดเด่นด้านการดำเนินงานตามมาตรฐานสากล ได้แก่ ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 และ ISO 14001:2015 ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ความปลอดภัย และความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม แม้บริษัทจะมีความเข้มแข็งด้านระบบการบริหาร แต่ยังคงประสบปัญหาในการจัดสวัสดิการพนักงานที่ยังคงมีลักษณะเป็นรูปแบบมาตรฐาน ขาดความยืดหยุ่น และไม่สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน อีกทั้งยังพบว่าสวัสดิการในความมั่นคงทางการเงินในระยะยาวยังไม่มี ความชัดเจนและแน่นอน ซึ่งส่งผลให้พนักงานบางส่วนยังมีความกังวลด้านความมั่นคงในอนาคต ปัญหาดังกล่าวสะท้อนความคาดหวังสวัสดิการที่เตรียมความพร้อมในวัยเกษียณ โดยอยากให้มีกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมุ่งเสนอแนวทางในการพัฒนาสวัสดิการพนักงาน เมื่อบริษัทมีความมั่นคงจะช่วยให้สวัสดิการพนักงานความยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการและคาดหวังของพนักงานบริษัทเอกชน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการจัดสวัสดิการในปัจจุบันของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษานโยบายและทิศทางการจัดสวัสดิการของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความต้องการของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาระบบสวัสดิการของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร

วิธีดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย

ผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยโดยใช้ แนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งแบ่งกระบวนการศึกษาออกเป็น 2 วิธีหลัก ประกอบด้วย

1.1 วิธีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยกระบวนการวิธีการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) นั้น ดำเนินกระบวนการวิจัยตามระเบียบว่าด้วยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ แนวคิด ทฤษฎี บทความ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เคยมีผู้ศึกษาไว้แล้วที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาสวัสดิการพนักงานของบริษัทเอกชน เพื่อนำมาอ้างอิงประกอบการศึกษา

1.2 วิธีการศึกษาวิจัยภาคสนาม (Field Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยได้ใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) เพื่อเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์หาลักษณะการออกแบบโครงสร้างของคำถามที่สามารถนำไปใช้ในการสัมภาษณ์แบบปลายเปิด มีการนำสำคัญ (Keywords) มาใช้ประกอบในการขึ้นคำถามสัมภาษณ์ และเปิดโอกาสให้ผู้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ประชากรเป้าหมายพนักงานบริษัทเอกชนที่เกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ตรงในการรับสวัสดิการพนักงานของบริษัทเอกชนในเขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งที่เกี่ยวข้องและมีประสบการณ์ตรงในการให้นโยบายและรับนโยบายด้านสวัสดิการบริษัทเอกชน ได้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งสิ้น 14 คน ได้แก่

3.1 ผู้บริหาร จำนวน 1 คน ผู้กำหนดนโยบายและทิศทางการจัดสวัสดิการของบริษัท รวมทั้งพิจารณาและอนุมัติแนวทางต่าง ๆ ให้สามารถนำไปใช้ได้จริง โดยมีบทบาทในการกำกับดูแลการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัทและเกิดประโยชน์ต่อพนักงานอย่างเหมาะสม

3.2 กลุ่มแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 2 คน ทำหน้าที่รับนโยบายด้านสวัสดิการจากผู้บริหาร และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริงในบริษัท โดยมีบทบาทสำคัญในการแปลงนโยบายให้เป็นแนวทางการดำเนินงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของบริษัท และสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม

3.3 กลุ่มพนักงานปฏิบัติงาน จำนวน 11 คน ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ตรงในการใช้สวัสดิการของบริษัทเอกชน สามารถสะท้อนถึงความต้องการ ปัญหา และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน อันเป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาระบบสวัสดิการของบริษัทเอกชนให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ การกำหนดกลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมกับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เนื่องจากครอบคลุมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ และระดับผู้ใช้บริการ ซึ่งช่วยให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลได้อย่างรอบด้านและสอดคล้องกับการพัฒนาสวัสดิการพนักงานบริษัทเอกชนในเขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Guideline) โดยมีประเด็นแบบสัมภาษณ์ ได้แก่ การจัดสวัสดิการในปัจจุบันของบริษัท นโยบายและทิศทางการจัดสวัสดิการของบริษัท ความต้องการของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการ และแนวทางการพัฒนาระบบสวัสดิการของบริษัท ผู้วิจัยได้แบ่งแบบสัมภาษณ์ตามประเภทผู้ให้ข้อมูลหลักออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานระดับปฏิบัติการ

ผู้วิจัยใช้เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งช่วยให้ข้อมูลมีความครบถ้วน ถูกต้อง และลดความคลาดเคลื่อนจากการจดบันทึกเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ การบันทึกเสียงดำเนินการภายใต้ความยินยอมของผู้ให้ข้อมูล เพื่อสนับสนุนการถอดความและการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ

เครื่องมือที่สำคัญในการวิจัยเชิงคุณภาพอีกอย่างหนึ่งคือ ตัวผู้วิจัย ในฐานะผู้เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้สังเกต ผู้สัมภาษณ์ ผู้ตีความ และผู้วิเคราะห์ข้อมูลโดยตรง ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในประเด็นที่ศึกษา ทักษะการสื่อสาร และความสามารถในการเชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อค้นพบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างเหมาะสม

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

5.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิด ทฤษฎี เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายแรงงานด้านสวัสดิการพนักงานบริษัทเอกชน เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำหนดประเด็นการศึกษา จากนั้นจัดทำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลและประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัน เวลา และสถานที่ในการเก็บข้อมูล



5.2 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายหลังได้รับอนุญาต ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล ก่อนดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการบันทึกข้อมูล โดยใช้แบบสัมภาษณ์ สมุดบันทึกภาคสนาม และเครื่องบันทึกเสียงเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

5.3 ตรวจสอบและจัดระเบียบข้อมูล ภายหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล ถอดความจากบทสัมภาษณ์ จัดหมวดหมู่ข้อมูล และเรียบเรียงข้อมูลตามประเด็นที่ศึกษาเพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

6. การตรวจสอบข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลบางส่วนตามวิธีการที่กำหนดแล้ว ได้มีการตรวจสอบข้อมูลควบคู่ไปกับกระบวนการเก็บข้อมูลอย่างต่อเนื่อง เพื่อพิจารณาความถูกต้อง ความน่าเชื่อถือ และความสอดคล้องของข้อมูลกับวัตถุประสงค์การวิจัย ก่อนนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษา โดยการตรวจสอบข้อมูลอาศัยการเปรียบเทียบข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญร่วมกับข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจัดสวัสดิการพนักงานและความต้องการด้านสวัสดิการของพนักงานในบริษัทเอกชน ซึ่งเป็นการตรวจสอบข้อมูลในลักษณะการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อยืนยันความสอดคล้องของข้อมูลกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนและตรวจสอบข้อมูลจากเอกสารรวมถึงข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลอย่างละเอียดอีกครั้งในระหว่างกระบวนการวิเคราะห์ เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง ครบถ้วน และสอดคล้องกับปัจจุบันมากที่สุด

7. ข้อพิจารณาด้านจริยธรรมการวิจัยของมนุษย์

ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ทั้ง 3 ข้อ ได้แก่

7.1. หลักเคารพในบุคคล (Respect for person) โดยให้ข้อมูลอย่างครบถ้วนจนผู้ที่ได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยเข้าใจเป็นอย่างดี และให้อาสาสมัครตัดสินใจอย่างอิสระในการให้ความยินยอมเข้าร่วมการวิจัย ปราศจากการข่มขู่ บังคับ หรือให้สินจ้างรางวัล และตัดสินใจอย่างอิสระในการให้ความยินยอมเข้าร่วมในการวิจัย รวมถึงผู้วิจัยจะเคารพในความเป็นส่วนตัวของอาสาสมัคร และเก็บรักษาความลับของข้อมูลส่วนบุคคลของอาสาสมัคร โดยในเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลจะไม่มีข้อมูลที่บ่งชี้ (Identifiers) ถึง อาสาสมัคร ตลอดจนผู้วิจัยจะเคารพสิทธิส่วนบุคคล โดยหากอาสาสมัครเกิดความอึดอัด ความเครียด หรือความไม่สะดวกในการเข้าร่วมวิจัย อาสาสมัครสามารถแจ้งผู้วิจัยเพื่อถอนตัวได้ตลอดเวลา และผู้วิจัยจะดำเนินการหยุดเก็บข้อมูลทันที

7.2 หลักการให้ประโยชน์และไม่ก่ออันตราย (Beneficence/Non-maleficence) ผู้เข้าร่วมวิจัยอาจไม่ได้รับประโยชน์โดยตรงจากการศึกษา แต่มีความเสี่ยงในระดับต่ำ เช่น การเสียเวลาในการให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ รวมถึงความรู้สึกไม่สะดวก อึดอัด หรือกังวลเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดมาตรการในการรักษาความลับของข้อมูลอย่างเคร่งครัด โดยจัดเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์ในรูปแบบไฟล์ที่มีการเข้ารหัสและจำกัดสิทธิ์การเข้าถึง เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลและคุ้มครองผู้เข้าร่วมวิจัยอย่างเหมาะสม

7.3. หลักความยุติธรรม (Justice) คือ มีเกณฑ์การคัดเข้าและเกณฑ์การคัดออกชัดเจน มีการกระจายประโยชน์และความเสี่ยงอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีอคติ

8. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้จัดทำข้อมูลให้เป็นระบบ แยกหมวดหมู่ตามประเด็นและความสำคัญของข้อมูลที่ได้ทำการวิจัย หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และอธิบายเชื่อมโยงกัน บางครั้งได้นำเอาแนวคิดและ



งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการตีความ เพื่อสร้างข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้และเขียนนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการเชิงพรรณนา (descriptive analysis)

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยผ่านการรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนรวมทั้งสิ้น 14 คน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร แผนกทรัพยากรบุคคลซึ่งทำหน้าที่ถ่ายทอดข้อมูลสวัสดิการจากผู้บริหาร และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีความต้องการและความคาดหวังต่อสวัสดิการ เพื่อสะท้อนภาพรวมของการจัดสวัสดิการตลอดจนแนวทางในการพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการ ของพนักงานและเป้าหมายของบริษัทอย่างเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ ซึ่งจากผลการวิจัยแบ่งออกได้เป็น 4 ประเด็นดังนี้ 1) การจัดสวัสดิการในปัจจุบันของบริษัท ซึ่งแสดงให้เห็นถึงรูปแบบและลักษณะของสวัสดิการ 2) นโยบายและทิศทางการจัดสวัสดิการ ที่แสดงถึงแนวคิด เป้าหมาย และกรอบการดำเนินงานของบริษัทในการพัฒนาสวัสดิการ 3) ความต้องการของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการ ซึ่งเป็นการสะท้อนมุมมอง ความคาดหวัง และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสวัสดิการที่ได้รับ และ 4) แนวทางการพัฒนาระบบสวัสดิการ รวมถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาสวัสดิการให้มีความเหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจากการวิจัยได้รับข้อมูลดังต่อไปนี้

1. การจัดสวัสดิการในปัจจุบันของบริษัท ซึ่งแสดงให้เห็นถึงรูปแบบและลักษณะของสวัสดิการที่บริษัทจัดให้แก่พนักงาน ผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีการจัดสวัสดิการตามกฎหมายกำหนดที่สอดคล้องกับข้อกำหนดตามกฎหมายแรงงานอย่างครบถ้วน โดยครอบคลุมสิทธิขั้นพื้นฐาน ที่พนักงานพึงได้รับซึ่งบริษัทมีการเข้าร่วมระบบประกันสังคม ครอบคลุม วันหยุดประจำปี สัปดาห์ วันหยุดนักขัตฤกษ์ วันลาพักผ่อนประจำปี รวมถึงสิทธิการลาตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานอย่างเคร่งครัด และเป็นการสร้างหลักประกันความมั่นคงพื้นฐานให้แก่พนักงานในด้านสุขภาพ รายได้ และความปลอดภัยในการทำงาน

สวัสดิการนอกเหนือกฎหมาย จากผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานในหลายด้าน เช่น ค่าเดินทาง ประกันอุบัติเหตุกลุ่ม การตรวจสุขภาพประจำปี โบนัส และการปรับขึ้นเงินเดือนประจำปี ซึ่งสวัสดิการเหล่านี้ช่วยลดภาระค่าใช้จ่าย สร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน

ตามที่ทางบริษัทจัดสวัสดิการนอกเหนือกฎหมายดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความพยายามของบริษัทในการดูแลพนักงานมากกว่าข้อกำหนดขั้นต่ำ และมีบทบาททั้งในด้านการสร้างขวัญกำลังใจ และการรักษาบุคลากรให้อยู่กับบริษัทได้ในระยะยาว เมื่อพิจารณาในเชิงลึก พบว่าสวัสดิการส่วนใหญ่ยังคงเน้นด้านผลประโยชน์ทางการเงินและความมั่นคงเป็นหลัก ขณะที่สวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะ ความก้าวหน้าในอาชีพ และคุณภาพชีวิตเชิงจิตใจยังมีค่อนข้างจำกัด จึงอาจกล่าวได้ว่าสวัสดิการในส่วนนี้ยังเน้น การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน

อย่างไรก็ตามการจัดสวัสดิการบางส่วนยังขึ้นอยู่กับผลประกอบการของบริษัท อาจส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องและความไม่แน่นอนในการได้รับสวัสดิการ โดยเฉพาะกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในบริษัท นอกจากนี้ การมุ่งเน้นการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นหลัก อาจยังไม่เพียงพอต่อการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน จึงควรมีการพัฒนาเชิงรุกและเพิ่มความยืดหยุ่นของสวัสดิการให้มากยิ่งขึ้น

2. นโยบายและทิศทางการจัดสวัสดิการของบริษัท ผลการวิจัยพบว่า บริษัทมีทิศทางเชิงนโยบายที่เอื้อต่อการพัฒนาสวัสดิการ แต่ยังจำเป็นต้องพัฒนาโครงสร้างระบบ และกระบวนการบริหารจัดการให้มีความ



ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่แสดงถึงแนวคิด เป้าหมาย และกรอบการดำเนินงานของบริษัทในการพัฒนาสวัสดิการพนักงาน ในการศึกษาประเด็นนโยบาย และทิศทางการจัดสวัสดิการของบริษัท โดยพิจารณาทั้งในด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย การเสริมสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน และการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน รวมถึงแนวทางในการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้อง กับความต้องการของพนักงานและสถานการณ์ของบริษัทพบว่าการกำหนดนโยบายและทิศทางด้าน สวัสดิการที่มุ่งเน้นความเหมาะสมระหว่างความสามารถของบริษัทและความต้องการของพนักงาน โดยเปิด โอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาสวัสดิการอย่าง ต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยด้านข้อมูลด้านปัจจัยภายใน เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และสภาพคล่องทาง การเงินของทางบริษัท หากบริษัทมีความมั่นคงด้านการเงิน ก็ได้มีนโยบายในการจัดสวัสดิการที่นอกเหนือจาก กฎหมายกำหนดเพิ่มเติมให้กับพนักงาน เพื่อเสริมแรงจูงใจ ความพึงพอใจ และทำให้พนักงานทำงานอยู่ใน บริษัทอย่างมีความสุข

ด้านปัจจัยภายนอก ที่เกี่ยวข้องด้านเศรษฐกิจ การเมือง ซึ่งในช่วงผ่านมาที่บริษัทมีผลประโยชน์ทาง บริษัทมีผลกำไรและมีสภาพคล่อง ทางบริษัทก็จะมีการทบทวนการจัดสวัสดิการและมอบนโยบายการจัด สวัสดิการ โดยให้ทางแผนก HR ในการหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อที่จะจัดหาสวัสดิการที่ดี และส่งผลต่อคุณภาพ ชีวิตของพนักงาน ให้สอดคล้องกับนโยบายและความต้องการของพนักงานในอนาคต

อย่างไรก็ตาม การผูกโยงการจัดสวัสดิการกับผลประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก อาจทำให้ สวัสดิการมีความไม่แน่นอนและขาดความต่อเนื่อง โดยเฉพาะในช่วงที่บริษัทต้องเผชิญกับภาวะเศรษฐกิจที่ไม่ เอื้ออำนวย นอกจากนี้ การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการเงินมากเกินไป อาจทำให้ละเลยความต้องการเชิง คุณภาพของพนักงานในบางประเด็น อาจทำให้ไม่ครอบคลุมถึงความสมดุลชีวิตการทำงานหรือสวัสดิการ เฉพาะกลุ่ม

3. ความต้องการของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการ ซึ่งเป็นการสะท้อนมุมมอง ความคาดหวัง และ ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อสวัสดิการที่ได้รับ ซึ่งความต้องการของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการของ บริษัท ผลการวิจัยพบว่าพนักงานไม่ได้มองสวัสดิการเพียงในเชิงสิทธิพื้นฐาน แต่ให้ความสำคัญกับสวัสดิการที่ สามารถตอบโจทย์คุณภาพชีวิต ความมั่นคง และความเหมาะสมระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัวมากขึ้น โดย มีความคาดหวังให้สวัสดิการมีความยืดหยุ่น และสอดคล้องกับความต้องการ อีกทั้งยังต้องการมีส่วนร่วมใน การเสนอความคิดเห็น โดยพนักงานมีความต้องการสวัสดิการที่ครอบคลุมทั้งส่วนของสุขภาพ ความมั่นคง ทางการเงิน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตระหนักในความมั่นคงในชีวิต หากบริษัทสามารถนำแนวคิดดังกล่าวไป พัฒนา จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจ ความผูกพันต่อบริษัท และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการดึงดูด และรักษาบุคลากรได้

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอรูปแบบนี้อาจส่งผลกระทบต่อภาระต้นทุนของบริษัท และต้องมีระบบบริหาร จัดการที่ชัดเจนเพื่อป้องกันการใช้สิทธิ์เกินความเหมาะสม สวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นอาจก่อให้เกิดความ เหลื่อมล้ำหรือความรู้สึกไม่เป็นธรรม หากไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใสในการดำเนินการ

แนวทางดังกล่าวอาจก่อให้เกิดภาระต้นทุนที่เพิ่มขึ้นสำหรับบริษัท และต้องมีระบบบริหารจัดการที่ รัดกุมเพื่อป้องกันการใช้สิทธิ์เกินความเหมาะสม อีกทั้งสวัสดิการแบบยืดหยุ่นอาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่เป็นธรรม ในกลุ่มพนักงาน หากไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน โปร่งใส และสามารถอธิบายได้อย่างเท่าเทียม

4. แนวทางการพัฒนาสวัสดิการของบริษัท รวมถึงปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาสวัสดิการให้มีความเหมาะสมและตอบสนองต่อความต้องการของ



พนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาและช่องว่างของระบบสวัสดิการ พบว่า ระบบสวัสดิการของบริษัทมีลักษณะเป็นรูปแบบเดียวสำหรับทุกคนกล่าวคือ สวัสดิการที่จัดให้พนักงานมีมาตรฐานเดียวกัน โดยไม่ได้มีการออกแบบให้สอดคล้องกับความแตกต่างของพนักงาน ลักษณะงาน แม้ว่ารูปแบบดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างง่าย ลดความซับซ้อน และสามารถควบคุมต้นทุนได้ดี แต่ในเชิงประสิทธิผลกลับพบว่าไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงานได้ ขาดการเชื่อมโยงกับแรงจูงใจ

ผลการวิจัยพบว่า แม้ว่าบริษัทจะมีการจัดสวัสดิการทั้งในส่วนที่เป็นไปตามกฎหมายและนอกเหนือกฎหมาย แต่ยังคงขาดการเชื่อมโยงสวัสดิการเข้ากับการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ สวัสดิการยังถูกจัดในลักษณะของสิทธิประโยชน์ทั่วไป มากกว่าการออกแบบให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้า หรือการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ช่องว่างดังกล่าวส่งผลให้สวัสดิการไม่สามารถทำหน้าที่เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างเต็มที่ และอาจทำให้พนักงานรู้สึกว่างสวัสดิการเป็นเพียงสิ่งที่ควรได้รับ มากกว่าสิ่งที่สร้างคุณค่าและแรงผลักดัน

ดังนั้น บริษัทควรพัฒนาการเชื่อมโยงสวัสดิการเข้ากับระบบแรงจูงใจ เช่น การออกแบบสวัสดิการที่สนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ การสร้างเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ หรือการให้รางวัลตามผลงาน (Performance-based Benefits) เพื่อให้สวัสดิการสามารถส่งเสริมทั้งความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานได้อย่างสมดุล

อย่างไรก็ตาม แนวทางการพัฒนาระบบสวัสดิการของบริษัท ซึ่งพนักงานมีข้อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาสวัสดิการให้ครอบคลุมและเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะสวัสดิการด้านสุขภาพ ความมั่นคงในวัยเกษียณและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งยังไม่ตอบสนองความต้องการได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังมีข้อเสนอเกี่ยวกับการปรับหลักเกณฑ์การให้สวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทการทำงาน เพื่อสร้างความพึงพอใจและลดความรู้สึกไม่เป็นธรรมในองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

จากภาพรวมการศึกษาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการและความต้องการสวัสดิการพนักงานของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในเขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร พบว่าบริษัทมีพื้นฐานด้านสวัสดิการที่อยู่ในระดับดี โดยสามารถดำเนินการได้สอดคล้องตามกฎหมายแรงงานอย่างครบถ้วน และมีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมเพื่อช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานในระดับหนึ่ง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตระหนักของบริษัทต่อความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในฐานะทุนสำคัญที่ขับเคลื่อนความสำเร็จของบริษัท อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาในเชิงลึกทั้งในด้านสภาพปัจจุบัน นโยบาย ทิศทาง ความต้องการของพนักงาน และแนวทางการพัฒนา การอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การจัดสวัสดิการในปัจจุบันของบริษัทเอกชน

การอภิปรายผลการวิจัยพบว่าการจัดสวัสดิการบริษัทแม้ว่าจะมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมตามข้อกำหนดของกฎหมายและมีการจัดสวัสดิการเพิ่มเติมบางส่วน แต่ลักษณะการจัดสวัสดิการแบบมาตรฐานเดียว สำหรับพนักงานทุกกลุ่ม อาจสะท้อนความเป็นธรรมในเชิงปริมาณ มากกว่าความเป็นธรรมในเชิงคุณภาพ กล่าวคือพนักงานได้รับสิทธิเท่าเทียมกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าสวัสดิการนั้นตอบโจทย์ความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เช่น กลุ่มพนักงานรุ่นใหม่อาจต้องการการพัฒนาทักษะและโอกาสก้าวหน้า ขณะที่พนักงานวัยทำงานตอนปลายอาจให้ความสำคัญกับความมั่นคงทางการเงินและการเตรียมความพร้อมหลังเกษียณ ดังนั้น รูปแบบสวัสดิการที่ไม่ยืดหยุ่นอาจจำกัดประสิทธิผลในการสร้างแรงจูงใจของพนักงานในระยะยาว

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาในบริบทของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (พ.ศ. 2566–2570) ที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความเสมอภาคทางสังคม จะเห็นได้ว่าบริษัทเอกชนยังมีบทบาทสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตพนักงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างประชากรและเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษา บริษัทอาจยังมองสวัสดิการในด้านการปฏิบัติตามมากกว่าการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นข้อจำกัดสำคัญต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน การปรับแนวคิดการพัฒนาการออกแบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (flexible benefits) เพื่อให้สวัสดิการสามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและสร้างคุณค่าเพิ่มทั้งต่อพนักงานและองค์กร

2. นโยบายและทิศทางของผู้บริหารบริษัทเอกชน

การอภิปรายผลการวิจัยพบว่าแม้ผู้บริหารจะมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการมองสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุน และมีความพยายามพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสวัสดิการแรงงานตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการจัดสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ พ.ศ. 2548 ที่มุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตของลูกจ้างเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น (กฎหมายกระทรวงว่าด้วยการจัดสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ พ.ศ. 2548, 2548) อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังคงพบช่องว่างระหว่างระดับนโยบายกับการดำเนินงานจริง เนื่องจากรูปแบบสวัสดิการยังคงเป็นลักษณะมาตรฐานเดียวสำหรับพนักงานทุกกลุ่ม จึงอาจไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายส่งผลให้ศักยภาพของสวัสดิการในฐานะเครื่องมือสร้างความผูกพันของพนักงานยังไม่ถูกใช้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

ในขณะเดียวกัน แม้ว่าบริษัทจะมีศักยภาพด้านทรัพยากรและระบบบริหารจัดการรวมถึงบทบาทของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่สามารถเชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติได้ แต่การพัฒนาสวัสดิการยังขาดการใช้ข้อมูลเชิงลึกของพนักงานมาเป็นฐานในการออกแบบอย่างเป็นระบบ ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2562) ที่เน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตแรงงาน และแนวคิดของสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2554) ที่มองว่าสวัสดิการเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความผูกพันและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล (2559) ที่เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรควบคู่กับเป้าหมายองค์กร ดังนั้น การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมจึงเป็นแนวทางสำคัญที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สวัสดิการ ลดความสูญเปล่า และยกระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอนาคต

3. ความต้องการของพนักงานต่อการจัดสวัสดิการ

การอภิปรายผลการวิจัยพบว่าพนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับสวัสดิการเพียงในฐานะสิทธิประโยชน์พื้นฐานที่องค์กรจัดให้ตามกฎหมายเท่านั้น แต่คาดหวังให้สวัสดิการสามารถตอบสนองต่อคุณภาพชีวิต ความมั่นคง และความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัวได้มากขึ้น สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดของพนักงานที่ให้ความสำคัญกับคุณค่าของชีวิตและความเป็นอยู่โดยรวมมากกว่าผลตอบแทนในรูปแบบเงินเพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาพบว่าการจัดสวัสดิการขององค์กรยังคงมีลักษณะเป็นการกำหนดจากองค์กรเป็นหลักและมอบให้พนักงานในรูปแบบเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างสิ่งที่องค์กรเห็นว่ามีประโยชน์กับสิ่งที่พนักงานต้องการจริง โดยเฉพาะเมื่อพนักงานมีความแตกต่างกันทั้งด้านช่วงวัย สถานภาพครอบครัว และเป้าหมายในการดำเนินชีวิต การจัดสวัสดิการแบบเดียวกันจึงอาจไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้

นอกจากนี้ การที่พนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและออกแบบสวัสดิการ แสดงให้เห็นว่าพนักงานไม่ได้ต้องการเป็นเพียงผู้รับสวัสดิการแต่ต้องการเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดสิ่งที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของตนเอง ขณะที่ข้อจำกัดด้านการสื่อสารและช่องทางการมีส่วนร่วมอาจเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้



ให้สวัสดิการบางประเภทไม่สามารถสร้างประโยชน์ได้อย่างเต็มศักยภาพ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวทางของ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2562) ที่ส่งเสริมการจัดสวัสดิการแรงงานแบบยืดหยุ่น เพื่อให้รูปแบบสวัสดิการสามารถตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของลูกจ้าง ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับการรับฟังความต้องการของพนักงานและนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประกอบการออกแบบและพัฒนาสวัสดิการให้เหมาะสม เพื่อให้สวัสดิการเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมคุณภาพชีวิต ความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรอย่างเหมาะสม

4. แนวทางการพัฒนาระบบสวัสดิการของบริษัทเอกชน

การอภิปรายผลการวิจัยพบว่า แม้บริษัทจะมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมทั้งในส่วนที่กฎหมายกำหนดและสวัสดิการเพิ่มเติมหลายด้าน แต่เมื่อพิจารณาพบว่าปัญหาสำคัญไม่ได้อยู่ที่การขาดสวัสดิการ หากแต่อยู่ที่กระบวนการบริหารจัดการสวัสดิการที่ยังไม่เป็นระบบเพียงพอ โดยเฉพาะการสื่อสารข้อมูล การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ และการติดตามผลการใช้สวัสดิการของพนักงาน ส่งผลให้สวัสดิการบางประเภทไม่สามารถสร้างคุณค่าได้เต็มศักยภาพ แม้องค์กรจะลงทุนทรัพยากรในการจัดสวัสดิการ แต่หากพนักงานไม่รับรู้ ไม่เข้าใจ หรือไม่สามารถเข้าถึงได้อย่างทั่วถึง สวัสดิการเหล่านั้นก็อาจเป็นเพียงสิทธิประโยชน์ที่มีอยู่ในนโยบายมากกว่าการเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างแท้จริง ข้อค้นพบดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิผลของสวัสดิการไม่ได้ขึ้นอยู่กับจำนวนหรือมูลค่าของสวัสดิการเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับระบบการบริหารจัดการที่สามารถเชื่อมโยงสวัสดิการไปสู่การใช้ประโยชน์ได้จริงของพนักงานด้วย

นอกจากนี้ การที่องค์กรยังขาดระบบติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ยังบ่งชี้ถึงข้อจำกัดในการนำข้อมูลจากการศึกษามาใช้พัฒนาสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของพนักงานในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งอาจทำให้การจัดสวัสดิการไม่สามารถตอบสนองต่อการทำงานและวิถีชีวิตของพนักงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวทางของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2567) ที่ส่งเสริมให้สถานประกอบการมีการบริหารจัดการสวัสดิการอย่างเป็นระบบ มีการติดตาม กำกับ และรายงานผลการดำเนินงาน ตลอดจนเปิดโอกาสให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมกับนายจ้างในการบริหารจัดการและพัฒนาสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกจ้าง รวมทั้งสอดคล้องกับผลการศึกษาของปริญญ์ฉัตร พงศ์นาคศิริ (2565) พบว่า การฝึกอบรมและการพัฒนา สภาพการทำงาน ค่าตอบแทนและผลตอบแทน และการประเมินผลงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรและธุรกิจสตาร์ทอัพในเขตกรุงเทพมหานคร ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรควรพัฒนาระบบบริหารสวัสดิการแบบครบวงจร โดยกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ใช้ข้อมูลจากพนักงานเป็นฐานในการตัดสินใจ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเสริมสร้างศักยภาพที่สามารถสร้างทั้งคุณค่าแก่พนักงานและความยั่งยืนให้กับองค์กร

องค์ความรู้ใหม่

จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย ผู้วิจัยได้พัฒนาโมเดลการพัฒนาสวัสดิการพนักงานเชิงระบบที่เชื่อมโยงข้อมูลความต้องการพนักงานกับกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นขั้นตอน โดยเน้นการสำรวจ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม และการติดตามประเมินผล เพื่อให้สวัสดิการตอบสนองการใช้งานจริง องค์ความรู้นี้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปรับปรุงสวัสดิการ ลดช่องว่างระหว่างนโยบายกับการปฏิบัติ และเสริมสร้างความพึงพอใจ แรงจูงใจ และความผูกพันของพนักงาน ดังแสดงในแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพที่ 1 ขั้นตอนกระบวนการพัฒนาสวัสดิการพนักงานของบริษัทเอกชน

สรุป

การวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการจัดสวัสดิการพนักงานของบริษัทเอกชนในเขตคันนายาว กรุงเทพมหานคร เป็นการศึกษาที่สะท้อนภาพรวมการบริหารสวัสดิการทั้งในเชิงโครงสร้าง นโยบาย และความต้องการของพนักงาน โดยอาศัยข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 14 คน ครอบคลุมผู้บริหาร บุคลากรฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานระดับปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่า แม้บริษัทมีสวัสดิการพื้นฐานครบถ้วนตามกฎหมาย แต่ยังมีข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นและการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน ผลการวิจัยสรุป 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. การจัดสวัสดิการในปัจจุบัน พบว่าบริษัทมีการจัดสวัสดิการที่ครอบคลุมตามกฎหมายแรงงานและมีสวัสดิการเพิ่มเติมในระดับหนึ่ง เช่น ประกันอุบัติเหตุ ตรวจสุขภาพ และโบนัส ซึ่งสะท้อนถึงความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและความใส่ใจต่อคุณภาพชีวิตของพนักงาน อย่างไรก็ตาม รูปแบบสวัสดิการยังคงเป็นลักษณะมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของพนักงานได้อย่างแท้จริง ส่งผลให้สวัสดิการยังทำหน้าที่เพียงลดความไม่พึงพอใจ มากกว่าการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร

2. นโยบายและทิศทางการจัดสวัสดิการของบริษัท ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารมีแนวคิดในการพัฒนาสวัสดิการในเชิงบวก โดยมองสวัสดิการเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตและศักยภาพของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานยังขาดความต่อเนื่อง เนื่องจากบางสวัสดิการขึ้นอยู่กับผลการประกอบการ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของพนักงานในระยะยาว ดังนั้น บริษัทควรปรับนโยบายไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีความชัดเจนและต่อเนื่อง กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้สวัสดิการสามารถสนับสนุนเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความต้องการของพนักงานต่อสวัสดิการ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความต้องการสวัสดิการที่หลากหลายและแตกต่างกันตามลักษณะงาน ช่วงวัย และภาระชีวิต เช่น พนักงานภาคสนามต้องการสวัสดิการ



ที่สนับสนุนการทำงาน ขณะที่บางกลุ่มให้ความสำคัญกับความมั่นคงและครอบครัว ส่งผลให้สวัสดิการแบบมาตรฐานไม่สามารถตอบโจทย์ได้อย่างเต็มที่ พนักงานจึงต้องการสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น สามารถเลือกใช้ได้ตามความจำเป็นของตนเอง รวมถึงต้องการมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และเห็นการนำข้อเสนอไปใช้จริงอย่างชัดเจน

4. แนวทางการพัฒนาสวัสดิการพนักงานผลการวิจัยเสนอว่า บริษัทควรต่อยอดจุดแข็งเดิมที่มีอยู่ โดยปรับรูปแบบสวัสดิการให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเลือกสิทธิประโยชน์ได้ตามความต้องการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้สวัสดิการและลดความสูญเสีย ค่าใช้จ่ายกับการพัฒนาระบบสื่อสารภายในให้ทั่วถึง และจัดให้มีระบบติดตามประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกขั้นตอน เพื่อให้สวัสดิการไม่ใช่เพียงเครื่องมือรักษาคณ แต่เป็นกลไกสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และความยั่งยืนขององค์กร

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 ระดับบริษัท การออกแบบสวัสดิการยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์เชื่อมโยงสุขภาพกับผลงานบริษัท ควรพัฒนาระบบสวัสดิการแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) โดยกำหนด สิทธิพื้นฐานคงที่ ควบคุม สิทธิเลือกได้ เช่น งบประมาณรายบุคคล โปรแกรมดูแลสุขภาพกาย-ใจ การทำงานยืดหยุ่น และสวัสดิการครอบครัว พร้อมใช้ข้อมูลพนักงานวิเคราะห์ความต้องการและตั้ง KPI เชื่อมโยงกับอัตราป่วย การลาออก และประสิทธิภาพงาน นอกจากนี้ควรสื่อสารสิทธิให้ทั่วถึงและมีระบบประเมินผลอย่างต่อเนื่อง แนวทางดังกล่าวจะช่วยลดต้นทุนแฝง เพิ่มความพร้อมในการทำงาน และยกระดับคุณภาพงาน ควบคุมการสร้างผลประโยชน์ที่มั่นคงและยั่งยืน

1.2 ระดับพนักงาน ในการใช้สวัสดิการอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรักษาคุณภาพงานพนักงาน ควรเตรียมความพร้อมโดยเรียนรู้สิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้ และเลือกใช้สวัสดิการให้เหมาะสมกับช่วงชีวิต สุขภาพ และลักษณะงาน เช่น การดูแลสุขภาพเชิงป้องกัน การใช้สิทธิด้านสุขภาพจิต และการจัดสมดุลชีวิตกับการทำงาน ควบคุมกับการพัฒนาทักษะและประสิทธิภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง การมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นต่อการพัฒนาสวัสดิการจะช่วยให้องค์กรปรับระบบได้ตรงจุด เมื่อพนักงานมีสุขภาพดีและมีแรงจูงใจสูงย่อมส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพงาน ความต่อเนื่องในการทำงาน และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

1.3 ระดับภาครัฐ สนับสนุนกรอบนโยบายสวัสดิการยืดหยุ่นเพื่อยกระดับคุณภาพแรงงาน หน่วยงานภาครัฐควรกำหนดนโยบายและแนวทางส่งเสริมสวัสดิการยืดหยุ่นให้ชัดเจน เช่น การออกมาตรการจูงใจทางภาษี การจัดทำคู่มือมาตรฐาน และการสนับสนุนองค์ความรู้ด้านการบริหารสวัสดิการและสุขภาพแรงงาน นอกจากนี้ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลและตัวชี้วัดกลางเพื่อให้สถานประกอบการสามารถประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม พร้อมทั้งส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน แนวทางดังกล่าวจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตแรงงาน ลดปัญหาสุขภาพ เพิ่มผลิตภาพแรงงาน และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการขยายการศึกษาไปหลายบริษัท เพื่อเปรียบเทียบบริษัทที่มีลักษณะเดียวกันและเพิ่มความครอบคลุม ทำให้ผลวิจัยนำไปใช้ได้กว้างขึ้น

2.2 ควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งเชิงลึกและเชิงกว้าง เพิ่มความน่าเชื่อถือ



2.3 ควรเน้นวัดผลลัพธ์ของสวัสดิการต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อให้เห็นผลกระทบในการจัดสวัสดิการของบริษัท

2.4 ควรศึกษาการใช้สวัสดิการจริงของพนักงาน เพื่อปรับปรุงให้ตรงความต้องการและลดความสูญเปล่า

2.5 ควรพัฒนารูปแบบหรือโมเดลสวัสดิการที่นำไปใช้ได้จริง เพื่อให้เกิดประโยชน์เชิงปฏิบัติกับบริษัท

เอกสารอ้างอิง

- กฎกระทรวงว่าด้วยการจัดสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ พ.ศ. 2548. (2548, 29 มีนาคม). ราชกิจจานุเบกษา 122. ตอนที่ 29 ก. 14–18.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2560). *คู่มือแนวทางการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริมสวัสดิการแรงงานแบบยืดหยุ่น (สำหรับเจ้าหน้าที่) กองสวัสดิการแรงงาน*.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2562). *คู่มือการจัดสวัสดิการแรงงานแบบยืดหยุ่นสำหรับสถานประกอบการ. กองสวัสดิการแรงงาน*.
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2563). *สวัสดิการแรงงาน*. สืบค้นเมื่อ 12 พฤศจิกายน 2568, จาก <https://lb.mol.go.th>
- กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน. (2567). *คู่มือการปฏิบัติงานด้านสวัสดิการแรงงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567. กองสวัสดิการแรงงาน*.
- กฤษณ์ รักชาติเจริญ. (2557). การบริหารระบบสวัสดิการครูและบุคลากรทางการศึกษาในประเทศสิงคโปร์: การถอดบทเรียนเพื่อพัฒนาระบบสวัสดิการของประเทศไทย. *BU ACADEMIC REVIEW*. 14(1), 122–137.
- จิตรภา ชาติการุณ. (2566). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. (2559). *การจัดการทรัพยากรบุคคล: พื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*.
- ประไพศรี ธรรมวิริยะวงศ์. (2559). การจัดการความหลากหลายของบุคลากรในองค์กร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี*. 5(2), 1–12.
- ปริญทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ. (2565). *ปัจจัยแนวปฏิบัติการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กร/ธุรกิจสตาร์ทอัพในเขตกรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล*.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). *ความหมายสวัสดิการ*. สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570). สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา*
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.