

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของปัญหา

ประเทศที่มี “อำนาจ” ในโลกนี้ไม่ได้ขึ้นอยู่กับขนาดพื้นที่ และจำนวนพลเมืองของประเทศ แต่ขึ้นอยู่กับ “คุณภาพ” ของคนในประเทศ ประเทศที่มีพื้นที่เล็ก ๆ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ก็เป็นประเทศที่มีอำนาจและมีบทบาทสำคัญในโลกได้ ประเทศที่มีประชากรน้อย ๆ เช่น สิงคโปร์ ก็เป็นประเทศที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ได้ เมื่อประเทศเหล่านี้ได้พัฒนา “ทรัพยากรมนุษย์” ของเขาให้มีคุณภาพ (โกศล เพ็ชรสุวรรณ, 2527, น. 35)

คำกล่าวข้างต้นนับเป็นข้อสรุปที่แสดงให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ได้อย่างชัดเจนว่า การพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าและมีความสามารถแข่งขันได้อย่างทัดเทียมกับอารยประเทศนั้น ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายจำเป็นต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับอริสราภาพ การสร้างความสามารถศักยภาพของมนุษย์ และสิ่งแวดล้อมทั้งทางด้านกายภาพ จิตใจ อารมณ์ สังคมและวัฒนธรรม เพื่อให้มนุษย์มีชีวิตที่ยืนยาวและมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ มีการศึกษา มีความรู้ มีทรัพยากรที่เพียงพอในการดำเนินชีวิตในระดับที่ได้มาตรฐานของการดำรงชีวิต ตลอดจนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในชุมชน กิจกรรมทางสังคมและการเมืองได้ ดังคำกล่าวของ Mahbub ul Haq (ค.ศ. 1934-1998) นักเศรษฐศาสตร์ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ว่า “เป้าหมายหลักของการพัฒนา คือการสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อกับการที่มนุษย์จะมีชีวิตที่ยืนยาว มีสุขภาพที่แข็งแรง และเปี่ยมไปด้วยชีวิตที่สร้างสรรค์ที่สมควร” (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2549, น. 2-1) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือการเสริมสร้างความมั่นคงในชีวิตให้แก่มนุษย์

การพัฒนาความมั่นคงของมนุษย์ คือเงื่อนไขสำคัญในการผลักดันให้การพัฒนาประเทศดำเนินไปอย่างสมดุลทั้งในมิติทางเศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนมีขีดความสามารถในการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ บนเวทีโลกได้อย่างทัดเทียม เพราะ “มนุษย์” คือ องค์ประกอบสำคัญที่สุดของการเพิ่มขีดความสามารถ เนื่องจากมนุษย์เป็นผู้ควบคุมองค์ประกอบอื่น ๆ อาทิ เทคโนโลยี

เครื่องจักร ระบบการผลิต เป็นต้น หากมนุษย์ซึ่งเป็นผู้ใช้ปัจจัยเหล่านี้นั้นขาดคุณภาพก็ย่อมทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ปราศจากคุณค่าไปด้วย

หากแต่แนวทางการพัฒนาของประเทศไทยที่ผ่านมานับตั้งแต่การประกาศใช้แผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 ล้วนกำหนดให้การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาตามแบบอย่างชาติตะวันตก จึงก่อให้เกิดปัญหาสังคมด้านต่าง ๆ เช่น ปัญหาการว่างงาน ปัญหาความยากจน ปัญหาอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด ฯลฯ ตามมาเป็นจำนวนมาก และส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในชีวิตของประชากรไทยเป็นวงกว้าง ทั้งนี้จากการศึกษาความมั่นคงของประชากรไทย โดยสำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, สำนักงานปลัดกระทรวง, สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2550, น. 3) พบว่า ระหว่างพ.ศ. 2548-2550 ประชากรไทยมีค่าดัชนีความมั่นคงของมนุษย์ (สัมประสิทธิ์ CHSI) เฉลี่ยภาพรวม ทั้งประเทศ ร้อยละ 70.00 ร้อยละ 69.24 และร้อยละ 69.65 ตามลำดับ (ดังตารางที่ 1.1) ซึ่งสรุปได้ว่าประเทศไทยมีความมั่นคงของมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากค่าสัมประสิทธิ์ CHSI เฉลี่ยภาพรวมของทั้ง 3 ปี มีค่าอยู่ระหว่าง 65.10 ถึง 75.00

ตารางที่ 1.1

เปรียบเทียบค่าดัชนีความมั่นคงของมนุษย์ในภาพรวม
ทั้งประเทศ พ.ศ. 2548-2550

ค่าดัชนีความมั่นคงของมนุษย์	ปี 2548	ปี 2549	ปี 2550
ค่าเฉลี่ยภาพรวมทั้งประเทศ	70.00	69.24	69.65
ค่าสูงสุด	87.00	97.57	87.87
ค่าต่ำสุด	21.00	13.71	11.62

หมายเหตุ: ค่าดัชนีความมั่นคงของมนุษย์ (สัมประสิทธิ์ CHSI) มีค่าต่ำสุด-สูงสุด ระหว่าง 0-100 ที่มา: ความมั่นคงของมนุษย์ประเทศไทย ปี 2550 (น. 3), โดย กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, สำนักงานปลัดกระทรวง, สำนักมาตรฐานการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์, 2550, กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

ลูกจ้างนับเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ทั้งนี้จากข้อมูลของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ณ เดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 พบว่า ประเทศไทยมีลูกจ้างจำนวนมากถึง 38,540,000 คน (กระทรวงเทคโนโลยีและการสื่อสาร, สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2551) จากประชากร 63,389,730 คน (กระทรวงมหาดไทย, กรมการปกครอง, 2551) หรือคิดเป็นร้อยละ 60.80 ของจำนวนประชากรไทยทั้งหมด ฉะนั้นลูกจ้างจึงเป็นกลุ่มบุคคลที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงสถานการณ์ความมั่นคงของมนุษย์ประเทศไทยดังข้อมูลที่ปรากฏได้

สวัสดิการในองค์กร หรือผลประโยชน์เกื้อกูล คือผลตอบแทนการทำงานแก่ลูกจ้างรูปแบบหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญต่อการเสริมสร้างความมั่นคงในชีวิตของลูกจ้าง เนื่องจากสวัสดิการในองค์กรเป็นสิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวกสบายในชีวิต สามารถสร้างขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ลูกจ้าง ทั้งยังสามารถผลักดันองค์กรให้เติบโตก้าวหน้าอย่างมั่นคง และช่วยบรรเทาปัญหาสังคมด้านต่าง ๆ ได้ เนื่องจากลูกจ้างมีความมั่นคงในชีวิต ในทางกลับกันหากลูกจ้างขาดสวัสดิการจากการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการย่อมทำให้ลูกจ้างดำเนินชีวิตประจำวันด้วยความยากลำบากขาดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจนอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรขาดประสิทธิภาพ และเกิดการสะสมของปัญหาสังคมนานัปการตามมา ซึ่งล้วนเป็นเงื่อนไขที่ส่งผลร้ายต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศทั้งสิ้น

สวัสดิการในองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่นักทรัพยากรมนุษย์นำมาใช้สนับสนุนลูกจ้างซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญของประเทศให้มีความมั่นคงในชีวิต เพื่อสร้างพลังในการขับเคลื่อนองค์กร และประเทศชาติให้เจริญรุดหน้าสืบต่อไปได้เป็นอย่างดี ฉะนั้น การส่งเสริมเพื่อสนับสนุนให้เกิดสวัสดิการที่ดีในองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายพึงตระหนัก และควรร่วมกันสรรค์สร้างให้เกิดขึ้นอย่างจริงจัง

มูลเหตุจูงใจในการศึกษา

ประเทศไทยในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ การเมือง ตลอดจนสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อขีดความสามารถทางการแข่งขันของประเทศมาอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในกลุ่มลูกจ้างผู้เป็นกำลังการผลิตที่สำคัญที่สุดของประเทศยังมีความมั่นคงในชีวิตอยู่ในระดับที่ไม่อาจจะอำนวยความสะดวกในการพัฒนาประเทศในมิติและระดับต่าง ๆ ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แม้ว่าตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในส่วนของภาครัฐซึ่งพยายามผลักดันกฎหมาย เพื่อบังคับให้นายจ้างจัดสวัสดิการต่าง ๆ อาทิ การประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน แต่ก็ยังไม่สามารถเสริมสร้างความมั่นคงของมนุษย์ได้อย่างครบถ้วนและครอบคลุมในส่วนของนายจ้างนั้น แม้ว่าบางรายจะพยายามจัดสวัสดิการโดยสมัครใจที่เกินกว่ากฎหมายกำหนดเพื่อมุ่งอำนวยความสะดวก บำรุงขวัญกำลังใจ ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานของตนมาอย่างต่อเนื่อง หากแต่ปัญหาที่ยังประสบอยู่เสมอ ๆ คือ สวัสดิการที่จัดขึ้นบางประเภทยังไม่ตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง ขณะเดียวกันยังมีนายจ้างอีกเป็นจำนวนมากที่ไม่จัดสวัสดิการใด ๆ เพื่อเอื้อต่อการดำรงชีวิตพื้นฐานของลูกจ้าง ประกอบกับลูกจ้างในสังคมไทยซึ่งทำงานอยู่ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่มุ่งให้ความสำคัญกับระบบทุนนิยม/เสรีนิยมเป็นหลัก ยังคงมีทัศนคติต่อสวัสดิการในองค์กรในระดับความต้องการที่เน้น “ตัวเงิน” ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้เพียงลำดับขั้นที่ 1-2 คือ ความต้องการทางกายภาพที่ก่อให้เกิดแรงขับพื้นฐานต่าง ๆ (Physiological Needs) และความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow หรือความต้องการที่จะมีชีวิตรอด (Existence Needs-E) ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer หรือเป็นเพียงปัจจัยจำจน (Hygiene Factors) ลูกจ้างตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจของ Herzberg มากกว่าการคำนึงถึงความต้องการสวัสดิการในองค์กร เพื่อพัฒนาความต้องการสู่การสร้างความสัมพันธ์และการเจริญก้าวหน้าซึ่งเป็นความต้องการของมนุษย์ระดับสูงขึ้นไปที่ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญในการสนองตอบความต้องการดังกล่าว

จากเงื่อนไขและข้อจำกัดที่ปรากฏจะเห็นได้ว่า สวัสดิการในองค์กรจะเป็นเครื่องมือที่สามารถนำมาใช้ในการเสริมสร้างความมั่นคงในชีวิตของลูกจ้างได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดได้ เมื่อสวัสดิการที่องค์กรจัดขึ้นสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกจ้าง และลูกจ้างได้นำสวัสดิการต่าง ๆ มาใช้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนมีการพัฒนาความต้องการสวัสดิการในองค์กรสู่ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ที่สูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้การส่งเสริมให้เกิดการจัดสวัสดิการที่ดีในองค์กรควบคู่ไปกับการพัฒนาระดับความต้องการของลูกจ้างในระดับที่สูงขึ้นกว่าความต้องการในระดับพื้นฐานที่มีเงินเป็นปัจจัยสนับสนุน เพื่อให้สวัสดิการในองค์กรสามารถแสดงบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง จึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการจัดสวัสดิการในองค์กรของประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาการจัดสวัสดิการในองค์กรกับการพัฒนาความต้องการของลูกจ้าง : การทดสอบภายใต้กรอบความมั่นคงของมนุษย์ โดยศึกษาเปรียบเทียบจากสถานประกอบการ จำนวน 2 แห่ง คือ สถานประกอบการ ก. (ห้างสรรพสินค้า) ซึ่งได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปี ติดต่อกัน (พ.ศ. 2548-2552) ประเภทไม่มีสหภาพแรงงาน จากกระทรวงแรงงาน และสถานประกอบการ ข. (สถาบันการเงิน) ซึ่งไม่มีสหภาพแรงงาน และเป็นอุตสาหกรรมประเภทการบริการเช่นเดียวกับสถานประกอบการ ก. แต่ยังไม่เคยได้รับรางวัลดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับความต้องการสวัสดิการในองค์กรเพื่อความมั่นคงในชีวิตของลูกจ้าง การให้ความสำคัญกับความมั่นคงในชีวิตด้านต่าง ๆ ของลูกจ้าง การพัฒนาความต้องการสวัสดิการในองค์กรเพื่อการเสริมสร้างความมั่นคงในชีวิตของลูกจ้างภายใต้กรอบความมั่นคงของมนุษย์ ตลอดจนการเสนอแนะแนวทางให้ภาครัฐและองค์กรต่าง ๆ นำผลการศึกษามาใช้ประโยชน์ในการวางแผนจัดสวัสดิการที่มีคุณค่าให้แก่ลูกจ้าง อันจะนำมาซึ่งความเจริญเติบโตขององค์กร และความเจริญก้าวหน้าอย่างสมดุลยั่งยืนของประเทศไทยสืบไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความต้องการสวัสดิการในองค์กรเพื่อความมั่นคงในชีวิตของลูกจ้าง
2. เพื่อศึกษาการให้ความสำคัญต่อความมั่นคงในชีวิตของลูกจ้าง
3. เพื่อศึกษาการพัฒนาความต้องการสวัสดิการในองค์กรภายใต้กรอบความมั่นคงของมนุษย์

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความมั่นคงของมนุษย์ สวัสดิการสังคม สวัสดิการในองค์กร ความต้องการสวัสดิการในองค์กร การพัฒนาความต้องการสวัสดิการในองค์กรของลูกจ้างเปรียบเทียบกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎี ERG ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ และทฤษฎีอรรถประโยชน์ ตลอดจนกระบวนการทัศน์การพัฒนาของประเทศไทย

ขอบเขตด้านประชากร คือ ลูกจ้างที่ทำงานในสถานประกอบการ ก. (ห้างสรรพสินค้า) ซึ่งได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน 5 ปี

ติดต่อกัน (พ.ศ. 2548-2552) ประเภทไม่มีสหภาพแรงงาน จากกระทรวงแรงงาน และสถานประกอบการ ข. (สถาบันการเงิน) ซึ่งไม่มีสหภาพแรงงาน และเป็นอุตสาหกรรมประเภทการบริการเช่นเดียวกัน แต่ยังไม่เคยได้รับรางวัล

นิยามศัพท์ที่ใช้ในการศึกษา

สวัสดิการในองค์กร หมายถึง ประโยชน์ตอบแทนและบริการต่าง ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และ/หรือเกินกว่ากฎหมายกำหนด ทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงินที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง และครอบคลุมนอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือน ได้แก่ ประโยชน์ตอบแทนและบริการ 10 ด้านประกอบด้วย ด้านที่อยู่อาศัย ด้านสุขภาพอนามัย ด้านการศึกษา ด้านการมีงานทำและรายได้ ด้านความมั่นคงส่วนบุคคล ด้านครอบครัว ด้านการสนับสนุนทางสังคม ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านสิทธิและความเป็นธรรม ตลอดจนด้านการเมืองและธรรมาภิบาล เพื่อสนับสนุนให้ลูกจ้างมีขวัญและกำลังใจในการทำงาน ได้รับความสะดวกสบาย ตลอดจนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีโดยมีความมั่นคงในชีวิตเป็นเป้าหมายสูงสุด

ลูกจ้าง หมายถึง ผู้ที่ทำงานเต็มเวลาในสถานประกอบการ ก. และ ข.

การพัฒนาความต้องการของลูกจ้าง หมายถึง การที่ลูกจ้างมีความต้องการสวัสดิการในองค์กรประเภทปัจจัยกระตุ้น (สวัสดิการที่ไม่เน้นตัวเงิน) ได้แก่ สวัสดิการในองค์กรที่มุ่งตอบสนองความต้องการด้านสังคม ด้านเกียรติยศหรือการมีฐานะเด่นในสังคม และด้านความสำเร็จในสิ่งที่ตนปรารถนา ซึ่งเป็นความต้องการในระดับที่สูงกว่าสวัสดิการในองค์กรประเภทปัจจัยค้ำจุน (สวัสดิการที่เน้นตัวเงิน) ได้แก่ สวัสดิการในองค์กรที่มุ่งตอบสนองความต้องการของมนุษย์ด้านความต้องการด้านกายภาพ และด้านความมั่นคงปลอดภัย เพื่อตอบสนองความมั่นคงในชีวิตของตนเอง

ความมั่นคงในชีวิตของลูกจ้าง หมายถึง ลูกจ้างมีหลักประกันในการดำรงชีวิตจากสวัสดิการที่ได้รับจากองค์กร ภายใต้กรอบความมั่นคงของมนุษย์ 10 ด้าน ดังนี้

ด้านที่อยู่อาศัย ได้แก่ สวัสดิการบ้านพัก เงินช่วยเหลือค่าที่อยู่อาศัย และบริการรถรับ-ส่ง

ด้านสุขภาพอนามัย ได้แก่ เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล/การประกันสุขภาพ และการตรวจสุขภาพประจำปี

ด้านการศึกษา ได้แก่ บริการแหล่งการเรียนรู้ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการศึกษาต่อ

ด้านการมีงานทำและรายได้ ได้แก่ สัญญาจ้างงานระยะยาว เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ และเงินรางวัลประจำปี (โบนัส)

ด้านความมั่นคงส่วนบุคคล ได้แก่ ประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุ บำเหน็จ-บำนาญ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ/กองทุนสงเคราะห์ลูกจ้าง เครื่องป้องกันภัยจากการทำงาน และอุปกรณ์สำนักงานที่มีมาตรฐาน สอดคล้องตามหลักความปลอดภัย-อาชีวอนามัย

ด้านครอบครัว ได้แก่ เงินช่วยเหลือด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกในครอบครัว เช่น ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าคลอดบุตร ค่ารักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัว เงินช่วยเหลือเมื่อบุคคลในครอบครัวถึงแก่กรรม สถานรับเลี้ยงเด็ก และกิจกรรมวันครอบครัว

ด้านการสนับสนุนทางสังคม ได้แก่ สินเชื่อสวัสดิการ เครื่องแบบพนักงาน และการให้คำปรึกษาจากนักวิชาชีพ

ด้านสังคมวัฒนธรรม ได้แก่ กิจกรรมเนื่องในวันสำคัญต่าง ๆ งานเลี้ยงสังสรรค์ ในโอกาสพิเศษ สโมสรหรือสถานที่ทำกิจกรรม และการประกาศเกียรติคุณยกย่องชมเชย

ด้านสิทธิและความเป็นธรรม ได้แก่ การแสดงความคิดเห็น การร้องทุกข์ และการรวมกลุ่มของพนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สหภาพแรงงาน คณะกรรมการลูกจ้าง

ด้านการเมืองและธรรมาภิบาล ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพการจ้าง การรับรู้ข้อมูลข่าวสารขององค์กร และการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้จำแนกหลักประกันในการดำรงชีวิตภายใต้กรอบความมั่นคงของมนุษย์ 10 ด้านดังกล่าว ออกเป็น 2 กลุ่มตามทฤษฎีปัจจัยจูงใจของ Herzberg เพื่อศึกษาการพัฒนาความต้องการสวัสดิการในองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยจำจุน (Hygiene Factors) หรือสวัสดิการที่เน้นตัวเงิน ได้แก่ สวัสดิการในองค์กรที่มุ่งตอบสนองความต้องการของมนุษย์ด้านความต้องการทางกายภาพ และด้านความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งพิจารณาจากความมั่นคงในชีวิตของลูกจ้าง 6 ด้าน ดังนี้ ด้านที่อยู่อาศัย ด้านสุขภาพอนามัย ด้านการมีงานทำและรายได้ ด้านความมั่นคงส่วนบุคคล ด้านครอบครัว (เฉพาะสวัสดิการเงินช่วยเหลือด้านต่าง ๆ แก่สมาชิกในครอบครัว และสถานรับเลี้ยงเด็ก) ตลอดจนด้านการสนับสนุนทางสังคม (เฉพาะสินเชื่อสวัสดิการ และเครื่องแบบพนักงาน)

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) หรือสวัสดิการที่ไม่เน้นตัวเงิน ได้แก่ สวัสดิการในองค์กรที่มุ่งตอบสนองความต้องการของมนุษย์ด้านสังคม ด้านเกียรติยศหรือการมีฐานะเด่น

ในสังคม และด้านความสำเร็จในสิ่งที่ตนปรารถนา ซึ่งพิจารณาจากความมั่นคงในชีวิตของลูกค้า 6 ด้าน ดังนี้ ด้านครอบครัว (เฉพาะสวัสดิการกิจกรรมวันครอบครัว) ด้านการสนับสนุนทางสังคม (เฉพาะสวัสดิการการให้คำปรึกษาจากนักวิชาชีพ) ด้านสังคม-วัฒนธรรม ด้านการศึกษา ด้านสิทธิและความเป็นธรรม ตลอดจนด้านการเมืองและธรรมาภิบาล

ข้อจำกัดในการศึกษา

1. ด้านข้อมูลส่วนบุคคลที่ไม่ได้ศึกษาถูกลบไปในรายละเอียด เช่น เศรษฐฐานะ จำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ กรรมสิทธิ์ในสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์ ฯลฯ จึงทำให้ไม่อาจพิจารณาได้อย่างถี่ถ้วนว่ามีปัจจัยอื่นใดอีกบ้างที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาความต้องการสวัสดิการในองค์กรของลูกค้า
2. ด้านประชากรที่มีคุณลักษณะแตกต่างกัน แม้เป็นสถานประกอบการที่จัดอยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน
3. ด้านเกณฑ์การคัดเลือกสถานประกอบการดีเด่นด้านแรงงานสัมพันธ์และสวัสดิการแรงงาน ของกระทรวงแรงงานที่พิจารณาให้รางวัลโดยให้สถานประกอบการเป็นผู้เสนอตนเองเข้ารับการพิจารณา และพิจารณาจากหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในภาพกว้าง