

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การเปรียบเทียบรูปแบบการบริหารและระบบการจัดสวัสดิการแก่พนักงานระหว่างบริษัทสหรัฐอเมริกา บริษัทญี่ปุ่นและบริษัทไทยในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ มีแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ระบบการจัดสวัสดิการ

1.1 ความหมายของสวัสดิการ

วิจิตร ระวิวงศ์ (2525) ได้ให้ความหมายของสวัสดิการว่า สวัสดิการ คือการดำเนินการใดๆ ไม่ว่าจะโดยนายจ้าง รัฐบาล หรือสหภาพแรงงาน มีความมุ่งหมายเพื่อให้ลูกจ้างในกิจการอุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การขนส่ง และบริการ ซึ่งเป็นการประกอบธุรกิจที่ไม่ใช่ภาคเกษตรกรรม สามารถมีระดับความเป็นอยู่ที่ดีพอสมควร มีความผาสุกทั้งกายและใจ มีสุขภาพอนามัยที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้า และมีความมั่นคงในชีวิต โดยไม่ยังประโยชน์เฉพาะตัวลูกจ้างเท่านั้น แต่ยังรวมถึงครอบครัวด้วย

Beach Dale (1971) ได้ให้ความหมายของคำว่าสวัสดิการว่า หมายถึง ผลประโยชน์ต่างๆ ที่หน่วยงานจัดให้พนักงานของตน ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจเป็นเงินที่นอกเหนือจากค่าจ้างปกติที่หน่วยงานจัดให้ เช่น การช่วยเหลือเนื่องมาจากอุบัติเหตุ การออกจากงานกะทันหัน การออกจากงานเนื่องมาจากเกษียณอายุ นอกจากเงินแล้ว อาจเป็นการให้ความสะดวกสบายต่างๆ เช่นการให้ลาพักผ่อน การจัดสภาพแวดล้อมในและนอกที่ทำงานให้น่าอยู่

Chruden Sherman (1968) ได้ให้ความหมายของสวัสดิการว่า สวัสดิการคือสิ่งตอบแทนที่ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานจะได้รับเป็นรายได้พิเศษ อยู่ในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงินก็ได้ เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความพึงพอใจและสามารถสร้างขวัญและกำลังใจ นอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือน

1.2 ประเภทของสวัสดิการ

จากการศึกษาพบว่ามีการแบ่งประเภทของสวัสดิการแตกต่างกันไป โดย Mondy Wayne & Robert Noe (1993) ได้จัดแบ่งสวัสดิการออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ สวัสดิการที่เป็นค่าตอบแทนในรูปแบบของเงิน และสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน

(1) สวัสดิการที่อยู่ในรูปแบบตัวเงิน ประกอบด้วย

(1.1) กองทุนเงินทดแทน และกองทุนประกันสังคม

(1.2) กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

(1.3) ค่ารักษาพยาบาล

(1.4) เงินโบนัส

(1.5) สวัสดิการทั่วไปที่เป็นตัวเงินที่องค์กรจัดให้พนักงาน เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ เงินกู้ยืมประเภทต่างๆ และสวัสดิการอื่นๆ

(2) สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน ประกอบด้วย

(2.1) วันลาและวันหยุดพักผ่อน

(2.2) ความปลอดภัยในการทำงาน ได้แก่ การจัดสภาพการทำงานให้พนักงานมีความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบป้องกันภัยภายในองค์กร ทางออกฉุกเฉิน และอื่นๆ

(2.3) การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น การจัดระบบเสียงในที่ทำงาน การจัดสภาพการทำงานให้สะดวกในการทำงาน ห้องสมุด และสโมสรสำหรับพนักงาน และอื่นๆ

สุชาวดี พูลทรัพย์ (2536) แบ่งสวัสดิการออกเป็น 10 ประเภทได้แก่

(1) บริการด้านสุขภาพอนามัย (Health Service) ประกอบด้วย การให้บริการด้านการแพทย์และการพยาบาล การจ่ายผลประโยชน์ทดแทนให้เนื่องจากการเจ็บป่วยและการรักษาตัว การอนุญาตให้ลาพักรักษาตัว ตลอดจนการตรวจสุขภาพเข้าทำงาน การตรวจสุขภาพประจำปีหรือภายในระยะเวลาที่กำหนด การส่งเสริมสุขภาพอนามัยให้เกิดขึ้นในสถานประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับความรู้เรื่องโรคภัยต่างๆ การให้การศึกษาเรื่องสุขภาพอนามัยและโภชนาการ การอบรมให้บริการด้านการวางแผนครอบครัว การส่งเสริมสุขภาพจิต เป็นต้น

(2) บริการด้านความปลอดภัย (Safety Service) ประกอบด้วย การจัดระบบการป้องกันอุบัติเหตุและโรคที่เกิดจากการทำงาน การจัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกันภัย การณรงค์ชักจูงให้ลูกจ้างตระหนักถึงความสำคัญในระบบความปลอดภัย ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดนิทรรศการความปลอดภัย การอบรมและให้การศึกษาเกี่ยวกับความปลอดภัย เป็นต้น

(3) บริการด้านความมั่นคง (Security Service) สวัสดิการประเภทนี้จัดขึ้นเพื่อให้ความคุ้มครองด้านเศรษฐกิจแก่ลูกจ้างที่ประสบปัญหาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ลูกจ้างเหล่านั้นได้มี

(4) บริการด้านการจ่ายค่าตอบแทนในวันลาที่ได้รับอนุญาตตามระเบียบบริษัท (Payment for Entitled Leave) ครอบคลุมถึงวันลาครั้งนี้ วันหยุดประเพณี วันหยุดพักผ่อน วันลาป่วย วันหยุดเพื่อรับราชการ วันหยุดเพื่อไปใช้สิทธิ์เลือกตั้ง วันหยุดหลังการแต่งงาน วันลากิจ เป็นต้น

(5) บริการด้านการศึกษา (Education Service) ประกอบด้วย การออกสิ่งพิมพ์ วารสารเกี่ยวกับความรู้ทั่วไป หรือความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน การให้ทุนการศึกษาแก่ลูกจ้างทั้งในและนอกประเทศ การศึกษาดูงาน การจัดตั้งห้องสมุดประจำหน่วยงาน การสงเคราะห์บุตรของลูกจ้างให้ได้มีสถานที่ศึกษาเล่าเรียน การจัดตั้งสถานศึกษาในองค์กร การจัดที่อ่านหนังสือประจำแผนก เป็นต้น

(6) บริการด้านเศรษฐกิจ (Economic Service) สวัสดิการประเภทนี้ประกอบด้วย การช่วยเหลือทางการเงินและไม่เกี่ยวกับเงิน เช่น การจัดบริการบ้านพัก บริการอาหารกลางวัน รถรับส่งพนักงาน สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า เครื่องแบบพนักงาน บริการซื้อของราคาถูก การจ่ายเงินสงเคราะห์ด้านต่างแก่บุตรและภรรยา การจัดสวัสดิการเงินกู้ การให้เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้าน เป็นต้น

(7) บริการด้านนันทนาการ (Recreational Service) ประกอบด้วย การจัดสวัสดิการด้านกีฬา ด้านการพักผ่อน การนำเที่ยว ชมรมดนตรีและการบันเทิง การจัดตั้งศูนย์สุขภาพและออกกำลังกายแก่ลูกจ้าง

(8) การบริการให้คำปรึกษา (Counseling Service) ประกอบด้วย การจ้างผู้ชำนาญทางวิชาชีพเฉพาะด้านมาให้บริการ การส่งลูกจ้างที่มีปัญหาไปรับบริการนอกสถานที่

(9) โบนัสและเงินสวัสดิการ (Bonus and Awards) ประกอบด้วย เงินล่วงเวลา โบนัสประจำปี การแบ่งผลกำไร เงินรางวัลที่ให้กับลูกจ้างในโอกาสครบรอบวันเริ่มกิจการ เงินรางวัลโดยที่ลูกจ้างสามารถทำงานโดยไม่มีอุบัติเหตุ เงินรางวัลแก่พนักงานที่ทำงานนาน รางวัลพนักงานดีเด่น

(10) บริการอื่นๆ (Other Services) เช่น ศูนย์เด็กเล็ก ที่จอดรถประจำตำแหน่ง ค่าน้ำมันรถยนต์ สิทธิ์ในการจองบ้านพักตากอากาศ รถประจำตำแหน่ง การเข้าเป็นสมาชิกสโมสร หรือคลับที่มีชื่อเสียง การจัดโทรศัพท์ทำให้ใช้

ณัฐพันธ์ เชรนนท์ (2541) ได้จำแนกประเภทสวัสดิการออกเป็น 2 ประเภทดังนี้

(1) สวัสดิการตามกฎหมาย หมายถึงสวัสดิการ ประโยชน์ และบริการที่องค์การ จัดสรรให้กับบุคลากรตามข้อกำหนดของกฎหมาย เช่นบริการด้านสุขอนามัย ห้องพยาบาล และ ห้องสุขา การจัดสวัสดิการตามกฎหมายกำหนด มีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน ของบุคลากรในสถานประกอบการ ส่งเสริมสวัสดิการและความปลอดภัยในการปฏิบัติงานของ บุคลากร ตลอดจนส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากร

(2) สวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด หมายถึงสวัสดิการ ประโยชน์ และ บริการที่องค์การ จัดสรรให้บุคลากรด้วยความเต็มใจ เป็นความร่วมมือระหว่างองค์การกับบุคลากร หรือจากการร้องขอของบุคลากร โดยสวัสดิการที่ให้จะนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้ ยกตัวอย่างเช่น รถรับส่ง ที่อยู่อาศัย เงินช่วยเหลือพิเศษ กิจกรรมและนันทนาการ เป็นต้น

1.3 ประโยชน์ของสวัสดิการ

ในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันว่า ความสำเร็จขององค์กรนั้น ส่วนหนึ่งก็ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของฝ่ายบริหารที่จะจูงใจให้พนักงานในองค์กรทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการ ปฏิบัติงาน สวัสดิการ เป็นวิธีการที่จะช่วยจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน (2540) กล่าวว่า การจัดสวัสดิการในองค์กรอย่าง เป็นระบบนั้น ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อลูกจ้างดังนี้

- (1) ทำให้ลูกจ้างมีรายได้มากขึ้น
- (2) ลูกจ้างมีสุขภาพกายและใจที่ดี ลดความตึงเครียดระหว่างการทำงาน
- (3) เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- (4) ลูกจ้างได้มีโอกาสพักผ่อน
- (5) ช่วยเหลือลูกจ้างประหยัดและอดออม
- (6) มีหลักประกันที่มั่นคงในการทำงาน

จันทร์เพ็ญ รัตนมาลี (2540) กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดสวัสดิการโดยแบ่งเป็น ประโยชน์ต่อองค์การและประโยชน์ต่อพนักงานไว้ดังนี้

(1) ประโยชน์ต่อองค์การ

(1.1) สามารถทำให้การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้ามาร่วมงานได้สัมฤทธิ์ผล มากขึ้น

(1.2) ช่วยลดต้นทุนการจ้างงานและการฝึกอบรม

(1.3) ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การ

ที่สุด

(1.4) ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความภาคภูมิใจและอยู่กับองค์กรได้นาน

(1.5) ช่วยลดความไม่พึงพอใจต่างๆให้น้อยลง

(1.6) ช่วยให้มีการเข้าใจกันในทางเสริมสร้างความร่วมมือจากพนักงาน

(1.7) ช่วยลดอัตราการลาออกและการหยุดงานของพนักงาน

(1.8) ช่วยลดอิทธิพลขององค์กรลูกจ้างและการแทรกแซงของรัฐ

(1.9) ช่วยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

(1.10) ช่วยประชาสัมพันธ์สร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์กร

(2) ประโยชน์ต่อพนักงาน

(2.1) ช่วยให้พนักงานเข้าใจและยอมรับนโยบายขององค์กรมากขึ้น

(2.2) ช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจที่จะทำงานมากขึ้น

(2.3) ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของพนักงาน

(2.4) ช่วยให้พนักงานเกิดความมั่นคงในการทำงานและมีรายได้สูงขึ้น

(2.5) ช่วยให้พนักงานมีความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน

(2.6) ช่วยให้พนักงานมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

(2.7) ช่วยยกมาตรฐานการครองชีพของพนักงานให้สูงขึ้น

1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสวัสดิการ

(1) แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการ

Edwin Flippo (1968, อ้างถึงใน สุรางค์รัตน์ วสินารมณ, 2540) กล่าวว่าแนวคิดของการจัดสวัสดิการมีอยู่ 5 ประการคือ

(1) หลักความพอใจและหลักความต้องการที่แท้จริง ซึ่งก็คือเมื่อจัดแล้ว ลูกจ้างควรมีความพึงพอใจ ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของลูกจ้าง

(2) หลักการครอบคลุมส่วนรวมมากกว่าส่วนบุคคล สวัสดิการที่จัดให้ ควรเน้นในขอบเขตที่ครอบคลุมกลุ่มมากกว่าบุคคล

(3) หลักการยืดหยุ่น เน้นที่การจัดสวัสดิการที่ควรมีการยืดหยุ่น เช่นการคำนึงถึงเพศ อายุ และสถานภาพสมรส เป็นต้น

(4) หลักแห่งประโยชน์ หน่วยงานที่จัดสวัสดิการควรได้รับประโยชน์จากการจัดสวัสดิการนี้ด้วย เพราะสวัสดิการที่จัดขึ้น มีการวางแผนและสื่อสารที่ดี ก็ย่อมนำไปสู่ประโยชน์ที่สูงสุด

(5) หลักความสมเหตุสมผลหรือหลักแห่งงบประมาณ สวัสดิการที่จัดให้ต้องสามารถนำมาคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายและคําค่าแก่การลงทุน

บุญไชย สาร (อ้างถึงใน สุรางค์รัตน์ วสินารมณ, 2540) กล่าวว่า แนวคิดการจัดสวัสดิการที่ดีควรประกอบด้วย

(1) หลักแห่งความเสมอภาค การจัดสวัสดิการนั้น ต้องคำนึงถึงความเท่าเทียมกันให้มากที่สุด

(2) หลักแห่งประโยชน์ การจัดสวัสดิการควรเอื้อประโยชน์และก่อให้เกิดผลคําค่าแก่ทั้งหน่วยงานและพนักงานให้ได้มากที่สุด

(3) หลักแห่งความพอใจ สวัสดิการควรก่อให้เกิดแรงจูงใจหรือกำลังใจที่จะทำงานให้เกิดผลดีแก่ตนเองและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

(4) หลักแห่งการตอบสนองความต้องการ การจัดสวัสดิการที่ดีควรสามารถตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน

(5) หลักแห่งประสิทธิภาพ ผลที่ได้จากการจัดสวัสดิการ ควรก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้เวลาน้อยและลงทุนต่ำ ได้รับบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ

(6) หลักแห่งการประหยัด เป็นหลักที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพราะหากกระทำโดยไม่ประหยัดแล้วจะกลายเป็นความฟุ่มเฟือยซึ่งก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

(7) หลักแห่งการบำรุงขวัญและกำลังใจ สวัสดิการที่จัดขึ้น ควรมีวัตถุประสงค์เพื่อบำรุงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความรัก ความผูกพันในหน่วยงาน

(8) หลักแห่งความสะดวก การให้บริการสวัสดิการ ควรมีความรวดเร็ว สะดวกและมีระเบียบ

(9) หลักแห่งงบประมาณ เนื่องจากสวัสดิการคือส่วนหนึ่งของต้นทุนการผลิต การจัดทำแผนสวัสดิการควรคำนึงถึงงบประมาณที่ใช้และความสามารถในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

(10) หลักแห่งความยุติธรรม การให้บริการสวัสดิการ ต้องให้ด้วยความยุติธรรม โดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ

(2) ทฤษฎีเกี่ยวกับสวัสดิการ

(2.1) ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ

สวัสดิการถือเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นสิ่งที่ช่วยธำรงรักษาทรัพยากรที่มีค่าให้อยู่กับองค์กรนานๆ ได้ สวัสดิการถือเป็นปัจจัยจำแนกตามทฤษฎีของ Frederick Herzberg (1950, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541) หากขาดสวัสดิการซึ่งเป็นสิ่งพื้นฐานที่สามารถจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่กับลูกจ้างแล้ว อาจจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้ ซึ่งทฤษฎีกล่าวไว้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานมีอยู่ 2 ปัจจัยคือ

(2.1.1) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยพื้นฐานที่สามารถจูงใจให้ลูกจ้างทำงานอยู่กับนายจ้างได้เพียงระดับหนึ่งเท่านั้น ถ้านายจ้างไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเพียงพอ ลูกจ้างก็อาจลาออกจากงานไปอยู่ที่ใหม่ได้ ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ การจ่ายค่าจ้างเงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การควบคุมดูแล นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน

(2.1.2) ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factor) เป็นปัจจัยที่สามารถนำมาสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างเพื่อเพิ่มผลผลิตได้ด้วยการตอบสนองอย่างเพียงพอกับความต้องการของลูกจ้าง ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่ลักษณะของงาน การยอมรับนับถือ ความสำเร็จ โอกาสก้าวหน้าและความรับผิดชอบในงาน

(2.2) ทฤษฎีความเสมอภาค

ในการจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้างในสถานประกอบการนั้น สิ่งที่นายจ้างควรที่จะคำนึงถึงคือ จะต้องจัดสวัสดิการให้พนักงานทุกคนได้รับสวัสดิการด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เพื่อไม่ให้เกิดข้อเปรียบเทียบและข้อขัดแย้งในหมู่พนักงาน หากพนักงานรู้สึกว่าการสวัสดิการที่ได้รับนั้นไม่มีความยุติธรรม ก็อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจ ซึ่งจะนำไปสู่การขาดแรงจูงใจและนำไปสู่การลาออกจากงานในที่สุด

ตามที่ทฤษฎีของ Stacy Adams (1960, อ้างถึงใน ราณี อธิชัยกุล, 2525) ได้อธิบายถึงสมมติฐานของทฤษฎีความเสมอภาค ว่าบุคคลทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับความยุติธรรม โดยในการประเมินความเสมอภาคของพนักงาน จะเปรียบเทียบรางวัลที่ได้รับกับความพยายาม ที่ตนได้ลงแรงลงไปในงาน และจะเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ความเสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานรู้ว่า อัตราส่วนของรางวัลที่ได้รับกับค่าสิ่งที่ลงไปเท่าเทียมกับผู้อื่น ในทางกลับกัน ความไม่เสมอภาคจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเห็นว่าอัตราส่วนของรางวัลและความพยายามของตนน้อยกว่าหรือมากกว่าเพื่อนร่วมงาน

(2.3) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้น

สวัสดิการในภาวะปัจจุบันนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อทั้งนายจ้างและลูกจ้าง ในด้านของลูกจ้าง หากพิจารณาถึงความต้องการของมนุษย์ตามหลักทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Abraham Maslow (1908, อ้างถึงใน พะยอม วงศ์สารศรี, 2525) พบว่ามนุษย์มีความต้องการตั้งแต่ขั้นเบื้องต้นไปจนถึงขั้นสูงสุด ซึ่งมีความสัมพันธ์กันกับความต้องการด้านสวัสดิการของลูกจ้างดังนี้

(2.3.1) ความต้องการทางกายภาพ (Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ได้แก่ ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ซึ่งมีลักษณะตรงกันกับประเภทสวัสดิการที่ลูกจ้างต้องการคือ ความต้องการด้านอาหาร สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี การรักษาพยาบาล การจัดน้ำดื่มให้เป็นต้น

(2.3.2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการในการแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความคุ้มครองจากผู้อื่น ซึ่งมีลักษณะตรงกันกับประเภทสวัสดิการที่ลูกจ้างต้องการคือ ความต้องการด้านการป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน กองทุนเงินทดแทน การประกันชีวิต เป็นต้น

(2.3.3) ความต้องการความรัก ความรู้สึกว่ามีส่วนร่วมและการเข้าหมู่ เข้าพวก (Social Needs) ซึ่งมีลักษณะตรงกันกับประเภทสวัสดิการที่ลูกจ้างต้องการคือ ความต้องการด้านนันทนาการ การสังสรรค์รื่นเริงต่างๆ และงานกีฬา เป็นต้น

(2.3.4) ความต้องการได้รับความยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการให้คนอื่นยกย่องให้เกียรติและเห็นความสำคัญ ซึ่งมีลักษณะตรงกันกับประเภทสวัสดิการที่ลูกจ้างต้องการคือ การมอบรางวัลตอบแทนเมื่อพนักงานทำงานดี การมอบโล่ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

(2.3.5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดในชีวิต เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับการทำงานที่ตนชอบ หรือความต้องการที่จะเป็นมากกว่านี้ ซึ่งมีลักษณะตรงกันกับประเภทสวัสดิการที่ลูกจ้างต้องการคือ การได้รับทุนการศึกษาต่อ การศึกษาดูงานต่างประเทศ เป็นต้น

1.5 แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการของสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นและไทย

(1) แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการของสหรัฐอเมริกา

สุชาวดี พูลทรัพย์ (2536) กล่าวว่า บริษัทสหรัฐอเมริกา มีแนวคิดในการบริหารงาน โดยเน้นความสามารถในงานในการจ่ายค่าตอบแทนและเลื่อนตำแหน่งงาน ถ้าลูกจ้างคนใดสามารถ

(2) แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการของญี่ปุ่น

สุชาติ พูลทรัพย์ (2536) กล่าวว่า การจัดสวัสดิการของญี่ปุ่น เป็นการร่วมมือกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างโดยผ่าน สหภาพแรงงานในรูปของการเจรจาต่อรอง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างการมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งต่อลูกจ้าง ครอบครัวและชุมชน เนื่องจากญี่ปุ่นมักจะตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าลูกจ้างทุกคนเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัว สวัสดิการของญี่ปุ่นจะเป็นการจัดเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคมและกระจายครอบคลุมอย่างทั่วถึง โดยให้ความช่วยเหลือแก่ลูกจ้างในกรณีที่ลูกจ้างประสบอุบัติเหตุ เจ็บป่วยเสียชีวิต ออกจากงานและชราภาพ

(3) แนวคิดเกี่ยวกับสวัสดิการไทย

ชูชาติ ชมภูคำ (2542) กล่าวว่าในแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 1 (2504 – 2509) ไม่พบเรื่องของสวัสดิการแรงงาน และหลังจากนั้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจฉบับที่ 2 เป็นต้นมา ได้มีการระบุให้มีการจัดสวัสดิการ ที่เน้นส่งเสริมให้ลูกจ้างได้รับค่าจ้างและผลประโยชน์ด้วยความเป็นธรรม มีสภาพการทำงานที่เหมาะสม ปลอดภัย และในแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (2540 – 2544) มีการปรับปรุงสวัสดิการและแรงงานให้ครอบคลุมประชาชนผู้ด้อยโอกาส ส่งเสริมให้นายจ้างจัดสวัสดิการพื้นฐานที่จำเป็นในสถานประกอบการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546) กล่าวว่า ตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 เป็นต้นมา ประเทศไทยได้มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยกว่าร้อยละ 7 ต่อปี จากการขยายตัวดังกล่าว ทำให้ภาครัฐให้ความสนใจในการกำหนดนโยบายและการวางแผนดำเนินการด้านสวัสดิการสังคม โดยได้จัดตั้งกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในปี 2533 เพื่อทำหน้าที่ควบคุม ดูแลความสงบเรียบร้อยและความเท่าเทียมกันของกิจกรรมด้านแรงงานของประเทศ ขณะที่แต่ละองค์การในภาคเอกชนก็พยายามกระตุ้นให้แรงงานปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยจัดสวัสดิการ ประโยชน์และบริการให้สอดคล้องกับ

1.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการ

ปรีชา นภาพฤกษ์ชาติ (2528) ได้ศึกษาสวัสดิการของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมบางชันพบว่า โรงงานที่ตั้งในนิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน สำหรับสวัสดิการที่นายจ้างจัดหาให้กับพนักงานนั้น มีทั้งสวัสดิการที่ระบุในกฎหมาย ได้แก่ น้ำสะอาดสำหรับดื่ม ห้องน้ำห้องส้วม การรักษาพยาบาล การจัดสถานที่ทำงาน การลาคลอดบุตร และสวัสดิการที่นอกเหนือจากที่ระบุในกฎหมาย ได้แก่ ด้านโรงอาหาร มีการจัดอาหารฟรี ด้านที่อยู่อาศัย มีบางโรงงานที่ออกค่าเช่าให้ ด้านสนทนากการ มีการจัดสนามกีฬาให้ การจัดมหรสพ การนำเที่ยวต่างจังหวัด ต่างประเทศ จัดชุดทำงานและรถรับส่ง

ช่อนกลิ่น วอกลาง (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยสำคัญที่กำหนดขอบเขตสวัสดิการอุตสาหกรรมไทย พบว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดสวัสดิการอุตสาหกรรมคือ ประเภทอุตสาหกรรม ขนาดของสถานประกอบการ ค่าไร สัญชาติผู้บริหารและสภาพแรงงาน โดยด้านสัญชาติของผู้ประกอบการนั้น สถานประกอบการที่มีผู้บริหารสัญชาติไทยและกับต่างชาติร่วมกันจะมีค่าไรมาก และสถานประกอบการที่มีค่าไรมาก ก็จะมีสภาพแรงงานด้วย สถานประกอบการที่มีสภาพแรงงานจะมีความได้เปรียบด้านประเภทสวัสดิการอุตสาหกรรมมากกว่า

นภพษ์ โรหะทัศน์ (2538) ได้ศึกษาสวัสดิการพนักงานในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือพบว่า ทุกบริษัทจัดสวัสดิการโรงอาหาร น้ำดื่ม ห้องน้ำ ห้องพยาบาล การตรวจสุขภาพ การรักษาพยาบาลให้พนักงานที่ประสบอุบัติเหตุระหว่างการทำงาน ชุดทำงาน และอาหารให้แก่พนักงาน และบริษัทส่วนใหญ่ จัดสวัสดิการเงินช่วยเหลืองานศพ งานแต่งงาน สนทนากการด้านกีฬา และมีบริษัทส่วนน้อย ที่เพิ่มสวัสดิการด้านค่าอาหาร ค่ารักษาพยาบาลพ่อแม่ บุตร และภรรยา ที่อยู่อาศัย รถรับส่ง การนำเที่ยว สิทธิในการกู้เงิน สำหรับสิทธิในการลา นั้น ทุกบริษัทอนุญาตให้พนักงานลาป่วย ลาคลอด โดยได้รับค่าจ้าง และอนุญาตให้ลาอุปสมบท และลารับราชการทหารได้

ชูชาติ ชมภูคำ (2542) ทำการศึกษาเรื่องทัศนคติของนักบริหารงานบุคคลต่อแนวทางการจัดสวัสดิการลูกจ้างในสถานประกอบการอุตสาหกรรม จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความคิดเห็น ความรู้สึก และพฤติกรรมของนักบริหารงานบุคคล ต่อการจัดสวัสดิการแรงงาน พบว่านักบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่เห็นว่าหลักในการจัดสวัสดิการ ได้แก่ หลักการสนองตอบความต้องการ หลักความเสมอภาค หลักแห่งประสิทธิภาพ หลักการบริหารและจัดการ หลักการมีส่วนร่วมหลัก

2. รูปแบบของการบริหาร

2.1 ความหมายของการบริหาร

Peter Ducker (1984, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537) กล่าวว่า การบริหารคือ การทำให้งานต่างๆ ลุล่วงไปโดยอาศัยคนเป็นผู้กระทำ

Marry Follett (1924, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2533) กล่าวว่า การบริหารคือ ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น

สมยศ นาวิการ (2533) กล่าวว่า การบริหารคือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การตั้งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกในองค์การและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

2.2 ความหมายของรูปแบบการบริหาร

Laura Douglass (1988) กล่าวถึงรูปแบบการบริหารว่า เป็นวิธีการหนึ่ง หรือการกระทำที่ผู้บริหารใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

Rensis Likert (1967) กล่าวว่ารูปแบบการบริหารว่า เป็นลักษณะของการจัดการภายในองค์การ ซึ่งจัดการครอบคลุมในด้าน ภาวะผู้นำ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมายและการควบคุม

2.3 ประเภทของรูปแบบการบริหาร

(1) การบริหารแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

Frederick Taylor (1911, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537) ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์” ได้ค้นพบว่าการบริหารแบบมีหลักเกณฑ์นี้ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญต่อปัจจัยการผลิตต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน อันได้แก่ อุปกรณ์ เครื่องจักร

Frank Gilbert (1924, อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2540) กล่าวว่าการบริหาร คือการพยายามกำจัดความสูญเปล่า ความไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานให้หมดไปหรือน้อยลง โดยศึกษาการเคลื่อนไหวของร่างกาย เวลาในขณะที่คนทำงาน ว่าวิธีใดจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด (Time and motion study) มีการจัดทำภาพยนตร์แสดงการเคลื่อนไหวของคนงานในการทำงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงการเคลื่อนไหวที่สูญเปล่าและไม่มีผลทางการผลิต โดยมีหลักการทำงานแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. หลักการของการใช้ร่างกาย เช่น มือ แขน เท้า การเคลื่อนไหว จังหวะ
2. หลักการจัดสถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ ระยะเวลาขึ้นลง ความสูงระดับสายตาและเก้าอี้
3. หลักการของการออกแบบเครื่องมือ เครื่องใช้และอุปกรณ์

(2) การบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Management)

George Elton Mayo (1949, อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537) กล่าวว่าไว้ว่า การบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์นี้เป็นแนวคิดการบริหารที่เน้นความสำคัญของคน (People-Centered) โดยที่ผู้บริหารมีความเชื่อว่า งานทุกอย่างที่ทำไปจะเสร็จได้อย่างดีต้องอาศัยคนเป็นผู้ลงมือกระทำทั้งสิ้น และมีความคิดว่าการให้ผลตอบแทนด้วยเงินเพียงอย่างเดียวจึงเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ผู้บริหารควรมีความรู้และความใส่ใจในความต้องการของคนด้วยว่าเขามีความต้องการทางด้านใดบ้าง นอกจากนี้ยังเข้าใจว่า พนักงานนั้น ต้องการการพักผ่อน การมีโอกาสดังสรรค์และสังคมกับเพื่อนร่วมงาน

Chester Bernard (1938, อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2540) กล่าวว่าการบริหารคือ การพยายามให้คนงานมีแรงจูงใจ และมีความพึงพอใจในงาน การบริหารโดยใช้หลักทางจิตวิทยาและสังคมวิทยา มีความสำคัญมากกว่าการจูงใจโดยใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว ความสำเร็จขององค์กรมิได้ขึ้นอยู่กับวิธีควบคุมคนให้ทำงานอย่างเคร่งครัด ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบทบาทการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยทางด้านจิตใจและสภาพบรรยากาศในการทำงานด้วย

John Dewey (1952, อ้างถึงใน อรุณ รักธรรม, 2540) กล่าวว่าการบริหารคือการให้ความสำคัญกับการปรับตัวของบุคลากรและองค์การ สร้างแรงจูงใจทางด้านจิตใจและสังคม การ

เพื่อศึกษาลักษณะของการบริหารงานแบบแบบวิทยาศาสตร์หรือมุ่งงาน และการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์หรือมุ่งคน Hempill & Coons (1940, อ้างถึงใน Hoy & Miskel, 1982) ได้สร้างแบบสอบถามที่เรียกว่า LBDQ (Leader Behaviour Description Questionnaire) เพื่อศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีการบริหารมุ่งงานและผู้นำที่มีการบริหารแบบมุ่งคน ต่อมา Halpin (1966) ได้ปรับปรุงแบบสอบถามดังกล่าว ได้สรุปลักษณะของผู้นำที่มีการบริหารมุ่งงานและผู้นำที่มีการบริหารแบบมุ่งคนดังนี้

1. การบริหารแบบมุ่งงาน มีลักษณะการบริหารดังนี้

- (1.1) ชี้แจงให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในทัศนคติของตนในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน
- (1.2) ทดลองแนวคิดใหม่ๆในการทำงานกับผู้ร่วมงาน
- (1.3) ปกครองด้วยความเข้มงวด
- (1.4) วิจารณ์การทำงานที่ด้อยคุณภาพ
- (1.5) สั่งงานได้ชัดเจนและเข้าใจง่าย
- (1.6) มอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน
- (1.7) ทำงานโดยไม่มีการวางแผน
- (1.8) วางมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้ชัดเจนและแน่นอน
- (1.9) เร่งรัดการทำงานให้เสร็จทันกำหนด
- (1.10) ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นระเบียบแบบแผนเดียวกัน
- (1.11) เน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้าใจบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนที่มีต่อการ
- (1.12) ขอร้องให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามหน้าที่ ตามกฎและระเบียบ
- (1.13) แจ้งให้ทราบถึงความคาดหวังของตนที่มีต่อการทำงาน
- (1.14) เอาใจใส่ผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มความสามารถ
- (1.15) เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในการทำงานแบบเป็นทีม

2. การบริหารแบบมุ่งคน มีลักษณะการบริหารดังนี้

- (2.1) ช่วยเหลือเกื้อกูลผู้ร่วมงาน

- (2.2) สร้างความอบอุ่นและสะดวกสบายต่อผู้ร่วมงานในการทำงาน
- (2.3) เป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย
- (2.4) รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
- (2.5) ชอบทำงานตามลำพัง ไม่ชอบสังสรรค์กับคนอื่น
- (2.6) ดูแลสวัสดิการของผู้ร่วมงาน
- (2.7) ปฏิเสธที่จะอธิบายการปฏิบัติงานของตน
- (2.8) ทำงานโดยไม่ปรึกษาผู้ร่วมงาน
- (2.9) ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ ได้ช้า
- (2.10) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทั้งหมดอย่างเสมอภาค
- (2.11) เต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานใหม่ๆ
- (2.12) เป็นมิตรและเข้าพบได้สะดวก
- (2.13) สนทนากับผู้ร่วมงานอย่างเป็นกันเองและอบอุ่น
- (2.14) นำข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาใช้ในการทำงาน
- (2.15) ขอความเห็นจากผู้ร่วมงานในเรื่องสำคัญๆ ก่อนการดำเนินงาน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการบริหาร

สมยศ นาวิการ (2533) ได้ทำการศึกษาพบว่า การบริหารงานของญี่ปุ่นคือการมุ่งเน้นที่ทรัพยากรมนุษย์ ให้ความสำคัญกับการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพเอาไว้ และมุ่งใจพนักงานให้ทำงานให้บริษัท โดยมีการตอบสนองความต้องการของพนักงาน และมุ่งหวังความร่วมมือในการทำงานเป็นทีม หัวหน้างานให้ความสนใจใกล้ชิดกับพนักงาน มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย และมีการกระตุ้น สนับสนุน ให้รางวัลและจัดให้มีการพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

สุชาติ พูลทรัพย์ (2536) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการของบรรษัทข้ามชาติ พบว่าปัจจัยด้านแนวคิดในการบริหารงานของผู้บริหาร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อสวัสดิการในสถานประกอบการ การที่นายจ้างยึดถือแนวคิดการบริหารงานในรูปแบบใดแล้ว ก็จะส่งผลต่อสวัสดิการในรูปแบบนั้น

กริชแก้ว แก้วนาค (2541) ศึกษาเรื่องรูปแบบการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการในศูนย์เขตภาคเหนือ พบว่า การบริหารที่มีประสิทธิภาพที่แท้จริง คือการบริหารที่ได้ทั้งงาน ได้ทั้งคน เป็นการบริหารที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ทำให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รูปแบบการบริหารที่ดี จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน ส่งผลถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

3. ประเภทบริษัท

3.1 การจัดการโดยรวมของบริษัทสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่นและไทย

(1) การจัดการโดยรวมของบริษัทสหรัฐอเมริกา

สมยศ นาวิการ (2533) กล่าวว่าลักษณะการจัดการภายในองค์กรของบริษัทสหรัฐอเมริกา นั้น มีการวางแผนการจัดการองค์การและการจ้างงานแบบระยะสั้น มีการตัดสินใจจากกลุ่มบุคคลเพียงไม่กี่คน จากบนลงล่าง มุ่งหวังให้พนักงานในองค์กรมีความรับผิดชอบเป็นรายบุคคล มีโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ ในด้านการบริหารงานบุคคลนั้น มีการว่าจ้างงานโดยมักจะจ้างผู้ที่จบการศึกษาใหม่ๆ และรับคนที่ย้ายมาจากบริษัทอื่น มีการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างรวดเร็ว โดยประเมินจากผลงานรายบุคคล มีการประเมินผลงานในระยะสั้นและบ่อยครั้ง

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2542) กล่าวว่าการจัดการองค์การของสหรัฐอเมริกานั้นเป็นแบบหัวก้าวหน้า ชอบการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการคิดค้นแนวคิดการทำงานใหม่ๆ การบริหารองค์การ เป็นการบริหารระยะสั้น เน้นการทำกำไร มักจะมีความขัดแย้งและไม่ยอมรับข้อด้อยด้านสภาพแรงงาน

(2) การจัดการโดยรวมของบริษัทญี่ปุ่น

วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2526) กล่าวว่าบริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะการจ้างงานแบบตลอดชีพ เน้นการตัดสินใจแบบกลุ่ม จากระดับล่างไปสู่ระดับบน มุ่งเน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบโดยกลุ่ม มีโครงสร้างองค์การที่ไม่เป็นทางการ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างช้าๆ มีการประเมินผลงานพนักงานไม่บ่อยมากนัก ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มุ่งความสามัคคี เน้นระบบอาวุโส พนักงานแต่ละคนต้องไต่เต้าขึ้นมาจากการเป็นพนักงานระดับล่าง พนักงานส่วนมากมีความผูกพันต่อองค์การ

เศททาโร ฮาเซกาวา (2533) กล่าวว่า การจัดการองค์การของญี่ปุ่นนั้น เป็นลักษณะการจ้างงานตลอดชีพ เน้นการทำงานแบบระบบอาวุโส และมีการจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทนที่สูงขึ้นตามอายุงานในบริษัท มีระบบการตัดสินใจภายในองค์กรจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตาม การจัดการองค์การของญี่ปุ่น ก็มีจุดอ่อนอยู่หลายประการ ยกตัวอย่างเช่น ความล่าช้าทางด้านเพศ กล่าวคือ ญี่ปุ่นมักจะไม่ยอมรับการทำงานของสตรีเพศ ชาวญี่ปุ่นมักไม่ให้ความสำคัญกับและยอมรับความสามารถของผู้หญิงและคิดว่าผู้หญิงไม่ควรต้องทำงาน หลังจากที่ได้แต่งงานมีครอบครัวแล้ว นอกจากนี้แล้ว องค์กรญี่ปุ่น ก็มีจุดอ่อนด้านการตัดสินใจภายในองค์กร กล่าวคือ การตัดสินใจแบบญี่ปุ่นนั้น เป็นการตัดสินใจจากล่างสู่บน ทำให้การตัดสินใจบางอย่างเป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากต้องอาศัยขั้นตอนและวิธีการตัดสินใจจากคนจำนวนมากและหลายระดับ กว่าจะไปสู่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้

(3) การจัดการโดยรวมของบริษัทไทย

จุฬา เทียนไทย (2547) กล่าวว่าบริษัทของคนไทย มีการจัดการองค์กรแบบครอบครัว นับถือผู้อาวุโส และการนับถือผู้อาวุโสนั้นจะแสดงออกมาในลักษณะการทำงานด้วยความเกรงใจกัน แต่ในปัจจุบัน การจัดการองค์กรไทยเป็นไปตามแบบตะวันตกมากขึ้น โดยเน้นการทำงานที่เน้นผลงาน มีความพร้อมที่จะปรับองค์การอยู่เสมอ ยินดีที่จะนำเทคโนโลยีสมัยใหม่รวมถึงแนวคิดการจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการองค์กร

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546) กล่าวว่า ลักษณะการทำงานของบริษัทไทย แตกต่างจากการทำงานของบริษัทตะวันตกและบริษัทญี่ปุ่นดังนี้

- (1) ยึดถือระบบอุปถัมภ์ อันนำไปสู่การเกิดระบบเส้นสายในการทำงาน และเกิดคำกล่าวที่ว่า "ค่าของคนมิได้อยู่ที่ผลของงาน" และ "ค่าของคนอยู่ที่เป็นคนของใคร" ทำให้ขาดความรับผิดชอบและเอาใจใส่ต่อการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง
- (2) มีการทำงานแบบปัจเจกชนนิยม คือ ไม่สนใจที่จะให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ไม่นิยมการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนาหากไม่มีผลประโยชน์ มีการชิงดีชิงเด่นเอาตัวรอด ทำให้ขาดความสามัคคีกันในกลุ่มพนักงาน
- (3) อนุรักษ์นิยม ไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ชอบรักษาสภาพเดิมที่เป็นประโยชน์แก่ตนมากกว่าการพัฒนา
- (4) ขาดจิตสำนึกของการพัฒนา ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงานพัฒนา โดยมักมีความคิดว่า ถึงอย่างไรก็มีเงินเดือนที่แน่นอนทุกเดือน
- (5) ขาดการสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หากพนักงานคนใดมีความคิดริเริ่มหรือมีความคิดแปลกแยกไปจากกลุ่ม ก็มักจะถูกกีดกัน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปเปรียบเทียบความแตกต่างของบริษัทสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และไทย ในประเด็นที่สำคัญได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบความแตกต่างของบริษัทสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และไทย

ประเด็นเปรียบเทียบ	สหรัฐอเมริกา	ญี่ปุ่น	ไทย
โครงสร้างองค์กร	มีโครงสร้างที่มีรูปแบบชัดเจน	มีโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงได้ตามลักษณะงาน	มีโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงได้ตามลักษณะงานและความพอใจของนายจ้าง
การจ้างงาน	เป็นการจ้างงานโดยมีระยะเวลาที่กำหนดไว้	เป็นการจ้างงานระยะยาว	เป็นการจ้างงานระยะยาว
การประเมินผลงาน	ให้ความสำคัญกับผลการทำงานเป็นหลัก	ประเมินตามผลการทำงาน พฤติกรรมและโครงสร้างของบริษัท	ประเมินตามผลการทำงาน พฤติกรรมและโครงสร้างของบริษัท
การตัดสินใจ	มีการตัดสินใจจากผู้บริหาร	มีการตัดสินใจโดยรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติงาน	มีการตัดสินใจจากผู้บริหาร
รูปแบบการทำงาน	เน้นการทำงานเป็นรายบุคคล	เน้นการทำงานเป็นทีม	เน้นการทำงานเป็นรายบุคคล
ความสัมพันธ์ในองค์กร	มีความสัมพันธ์กันตามโครงสร้างองค์กรและการทำงาน	เน้นระบบอาวุโส พนักงานส่วนมากมีความผูกพันต่อองค์กร	ใช้ระบบอาวุโส ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล และระบบอุปถัมภ์
แนวคิดในการทำงาน	สนับสนุนการคิดค้นแนวคิดการทำงานใหม่ๆ	สนับสนุนการคิดค้นแนวคิดการทำงานใหม่ๆ	อนุรักษ์นิยม ไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง
การจ่ายค่าตอบแทน	จ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน	ตามโครงสร้างเงินเดือน	ตามโครงสร้างเงินเดือน

ตารางที่ 2.1 เป็นการเปรียบเทียบในภาพรวมของบริษัทโดยสรุปมาจากการศึกษาในอดีตที่ผ่านมา อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบัน มีการเพิ่มขึ้นของการแข่งขันทางธุรกิจและการลงทุนจากต่างประเทศ ทำให้บริษัทจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจและความสามารถทางการแข่งขัน และมีแนวโน้มที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านโครงสร้างองค์กร แนวคิดในการทำงาน นโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับประเภทบริษัท

ศิริ ศิริคำ (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่องการจัดการในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่เป็นชาวญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า ผู้บริหารญี่ปุ่นส่วนใหญ่มีปรัชญาการบริหารแบบปัจเจกชน ให้ความสำคัญกับเป้าหมายและการเติบโตของกิจการมากกว่าการทำกำไรสูงสุดและเห็นว่าเทคโนโลยีมีปัจจัยสำคัญที่ทำให้การจัดการมีประสิทธิภาพ เห็นว่าบุคลากรไทยสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแต่ขาดความตั้งใจและความรับผิดชอบในงานที่ทำ

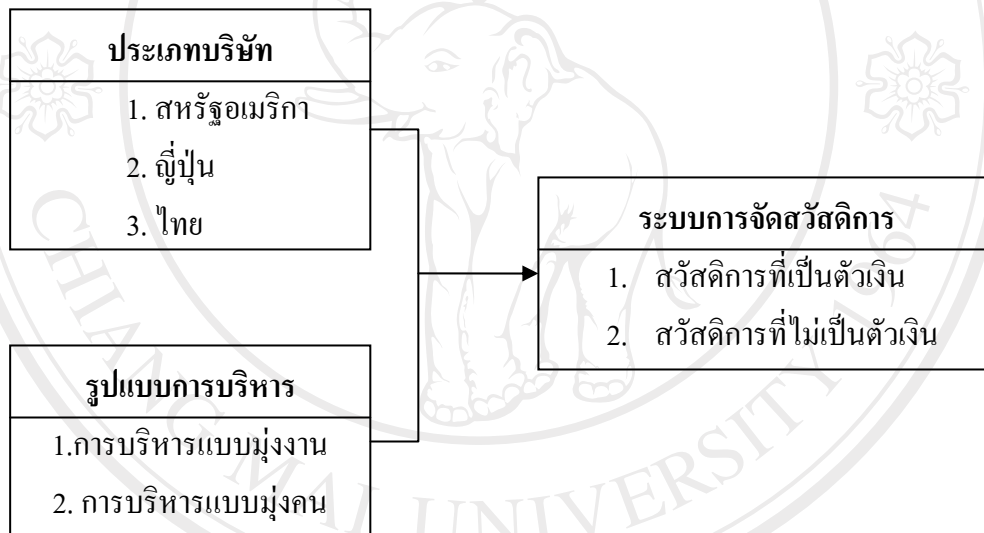
อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กร และความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น พบว่าพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทยมีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในทุกมิติ ได้แก่ มิตงาน มิตกลุ่มและมิตบุคคล และมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและบรรทัดฐานมากที่สุด ในขณะที่พนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยญี่ปุ่นและอเมริกันมีการรับรู้ มีการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและมีความผูกพันด้านจิตใจและบรรทัดฐานน้อยกว่าตามลำดับ

ศรีสมร เลิศตรงจิต (2546) ได้ทำการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของลูกจ้างไทยต่อสภาพการจ้างของบริษัทญี่ปุ่นในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า ลูกจ้างไทยมีความคิดเห็นต่อสภาพการจ้างทั้ง 6 ด้านในระดับเหมาะสมปานกลาง ตามลำดับค่าเฉลี่ยได้แก่ เงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน ด้านสวัสดิการ ด้านการกำหนดวันและเวลาทำงาน ด้านประโยชน์อื่นของนายจ้างและลูกจ้างเกี่ยวกับการจ้างหรือการทำงาน ด้านค่าจ้างและการเลิกจ้าง

วนิดา พรพิรุฬห์ (2547) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างด้านวัฒนธรรมองค์กรระหว่างบริษัทญี่ปุ่นและบริษัทอเมริกันในประเทศไทย พบว่า บริษัทญี่ปุ่นมีลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและมีความเป็นส่วนรวมอยู่มากเช่น การเชื่อฟังผู้มีประสบการณ์หรือผู้มีอาวุโสกว่า มักปฏิบัติตามกรอบที่มีอยู่ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นลักษณะดังกล่าว เป็นผลสืบเนื่องมาจากระบบการเลื่อนขั้นตามความอาวุโส และลักษณะกลุ่มของคนญี่ปุ่น ทำให้คนเก่งไม่มีโอกาสแสดงความสามารถและคนเก่งก็ไม่สามารถอยู่รอดได้ ส่วนบริษัท

กรอบแนวความคิดในการศึกษาวิจัย

จากการศึกษาเอกสารตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบระบบการจัดสวัสดิการของบริษัท โดยมีตัวแปรอิสระประกอบด้วย ประเภทบริษัท และรูปแบบการบริหาร ตัวแปรตามคือ ระบบการจัดสวัสดิการแก่พนักงาน ตามแผนภาพที่ 1.1



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย