

การจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง
Welfare Management that Affects Motivation of a Government Agency

จุฑามาศ สอาดเอี่ยม

โทร.02-310-8900, E-mail: kaew113@gmail.com

สุวิตา พฤกษ์อารมณ์

โทร.02-310-8900, E-mail: suwita.pr@ssru.ac.th

ชุมพล รอดแจ่ม

โทร.02-310-8900, E-mail: chumpon.ro@ssru.ac.th

หลักสูตรการจัดการทุนมนุษย์และองค์การ วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

พนิดา นิลอรุณ

หลักสูตรการจัดการการค้า วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

โทร.02-310-8900, E-mail: panida.ni@ssru.ac.th

Juthamart Saartaeim

Suwita Prugsarporn

Chumpon Rodjam

Program of Human Capital and Organization Management,

Suan Sunandha Rajabhat University

Panida Ninaroon

Program of Trade Management

College of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University

รับเข้า: 30 มิถุนายน 2562 แก้ไข: 7 กรกฎาคม 2562 ตอปรับ: 26 กรกฎาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) แนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐ 2) ความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการจัดสวัสดิการ และ 3) แนวทางการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผู้วิจัยเลือกพื้นที่ในการวิจัย คือ พื้นที่ภายในหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยเก็บข้อมูลจากพนักงานกองแผนและโครงการจำนวน 30 คน เครื่องมือที่ใช้วิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผลการวิจัย พบว่า แนวทางการจัดสวัสดิการ

สามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) สวัสดิการเกี่ยวกับตนเอง (2) สวัสดิการด้านครอบครัว (3) สวัสดิการด้านเงินทุน และ (4) สวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น สำหรับความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการจัดสวัสดิการที่พนักงานได้รับนั้นเป็นสิ่งดึงดูดให้พนักงานมีความตั้งใจมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก และแนวทางการจัดสวัสดิการที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมาจากการเข้าใจความต้องการอย่างแท้จริงของพนักงาน

คำสำคัญ: สวัสดิการ ประสิทธิภาพ แรงจูงใจ

Abstract

The objectives of this research were to study: (a) guidelines for the welfare programs of employees in government agencies, (b) employees' opinions of the welfare programs, and (c) welfare guidelines that affect the labor force. In order to study the motivation for employee performance, the researcher chose an area with a government organization, collecting data from 30 staff members of the plan and project division. The instrument used in this research was a semi-structured interview form. The study revealed four types of welfare guidelines: (a) self-welfare, (b) family welfare, (c) capital welfare, and (d) flexible welfare. The study showed that welfare programs motivated employees to work more efficiently, but that an effective welfare program required understanding the true needs of employees.

Keywords: welfare, performance, motivation

บทนำ

การจัดสวัสดิการคือการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจ และเกิดความมั่นคงในชีวิตอันจะส่งผลสูงสุดต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดสวัสดิการจัดขึ้นในหลากหลายรูปแบบ ทั้งในรูปแบบที่เป็นเงินและรูปแบบที่เป็นบริการต่าง ๆ หลักการจัดสวัสดิการเพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของพนักงานโดยมีความยืดหยุ่นแก่กลุ่มลูกจ้างหรือพนักงานที่จะได้รับโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น เพศ อายุ สถานภาพการสมรส เป็นต้น การจัดสวัสดิการต้องคำนึงถึงความเท่าเทียม ความเสมอภาคในการได้รับสวัสดิการของพนักงาน การจัดสวัสดิการต้องก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน และงานจะต้องมีประสิทธิภาพของการทำงาน (สุขสรรรค์ รัตเวสสนันท์, 2553) เพราะสวัสดิการ คือ การบริการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่หน่วยงานราชการ หรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ข้าราชการ พนักงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ได้รับความสะดวกสบายในการทำงาน มีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิตหรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือน หรือค่าจ้างที่ได้รับอยู่เป็นประจำทั้งนี้เพื่อเป็นสิ่งจูงใจให้

ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดีเพื่อจะได้ใช้กำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาความสามารถของตน ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวล ปัญหายุ่งยากทั้งในทางส่วนตัวและครอบครัวทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงาน และตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้นานที่สุด สำหรับสวัสดิการที่สมบูรณ์แบบนั้นย่อมหมายถึงสวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้าง ทั้งในขณะที่ทำงาน นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงาน นอกสถานที่ทำงาน (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554) เมื่อพนักงานมีความรู้สึกถึงความมั่นคงในสวัสดิการจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน และทักษะในการกระทำของบุคคลให้ดีขึ้น เจริญขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเอง และขององค์กร บุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นบุคลากรที่ตั้งใจในการปฏิบัติงานเต็มความสามารถ อันจะทำให้ตนเอง ผู้อื่นและองค์กรเกิดความพึงพอใจสูงสุดในการทำงาน (สิริวดี ชูเชิด , 2556) อีกทั้งยังสามารถสร้างความสุขในการทำงาน ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร และส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน (จุฑามาศ ทันธิกุล และ ชลภัสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย, 2560: 54 - 66; เขมจิรา บุตรธียากัด และ พนิดา นิลอรุณ, 2560 :67 - 78; จุฑามาศ สงวนทรัพย์ และ กัญญานันท์ อนันต์มานะ, 2560: 45 - 53)

จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งโดยคัดเลือกพนักงานที่ปฏิบัติงานในกองแผนและโครงการ เนื่องจากงานวิจัยเรื่องนี้เป็นงานวิจัยที่สืบเนื่องจากผลการปฏิบัติงานสหกิจศึกษา และปัญหาที่ผู้วิจัยได้กำหนดเป็นประเด็นในการศึกษาวิจัยเนื่องจากหน่วยงานดังกล่าวมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สังคมในการทำงานที่เป็นมิตร และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงได้ตั้งคำถามของการวิจัยว่า สวัสดิการของหน่วยงานแห่งนี้มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน และเป็นแรงผลักดันให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถหรือไม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาเรื่อง “การจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง” โดยเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาถึงแนวทางและปัจจัยของการจัดสวัสดิการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐ
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการจัดสวัสดิการ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐ

วิธีการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การจัดสวัสดิการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง” เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนดังนี้

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยครั้งนี้ เป็นเป็นพนักงานกองแผนและโครงการของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งจำนวน 30 คน โดยเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลหลักจากพนักงานที่ปฏิบัติงานมีอายุการทำงาน 5 ปีขึ้นไป และเลือกจากตำแหน่งงานให้ครอบคลุมทุกระดับและประเภทของพนักงานที่ปฏิบัติงาน ดังนี้ พนักงานระดับชำนาญการพิเศษ จำนวน 5 คน พนักงานระดับชำนาญงาน จำนวน 7 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ แบ่งเป็นพนักงานราชการ 3 คนและลูกจ้างประจำ 2 คน รวมทั้งหมด 15 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง ซึ่งนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อไปวิเคราะห์ และสรุปออกมาเป็นผลงานวิจัย เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้ (ชุมพล รอดแจ่ม และ รุ่งระวี มั่งสิงห์, 2562: 29 - 44)

1. ประเภทเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นคำถามที่ใช้ถามและจดบันทึกคำตอบของการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้บันทึกคำตอบที่ได้จากผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้คิดคำถามในมุมมองของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐว่า มีมุมมองในสวัสดิการมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่จะนำสู่ความสำเร็จ ผู้วิจัยได้สร้างข้อคำถามไว้ให้มีความยืดหยุ่นเหมาะกับการปรับเปลี่ยนตามรูปแบบการสัมภาษณ์ จึงทำให้การสัมภาษณ์มีความยืดหยุ่นสูง โดยผู้วิจัยจะยึดวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเป็นหลักในการค้นหาคำตอบ โดยผู้ให้สัมภาษณ์จึงมีอิสระในการถามและตอบอย่างอิสระ

2. ประเภทอุปกรณ์ที่ช่วยรวบรวมเก็บข้อมูลงานวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ใช้อุปกรณ์ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่

2.1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ที่ใช้เพื่อจดบันทึกข้อมูลเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์จากผู้ที่ถูกสัมภาษณ์ โดยจะบันทึกข้อมูลจากการซักถามที่เกี่ยวกับงานวิจัย

2.2 เครื่องบันทึกเสียง ใช้บันทึกเสียงของผู้ให้สัมภาษณ์ เนื่องจากขณะสัมภาษณ์ไม่สามารถจดบันทึกข้อมูลทุกอย่างไว้ได้อย่างครบถ้วน จึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์เสียง และข้อมูลซึ่งอาจตกหล่นระหว่างการสัมภาษณ์

การรวบรวมข้อมูล

ในการทำวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกพื้นที่ในการศึกษา คือ หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ในการทำวิจัย ผู้ทำวิจัยได้ตั้งประเด็นและกระบวนการของการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกองแผนและโครงการของ

หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์พนักงานภายในที่ทำงานและค้นคว้าเอกสารวิชาการต่าง ๆ เช่น หนังสือเกี่ยวกับสวัสดิการ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยค้นคว้าจากห้องสมุดในสถาบันต่าง ๆ การสืบค้นจากอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพจากเครื่องมือแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกองแผนและโครงการของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง

1. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลจากการจดบันทึก และข้อมูลจากเทปบันทึกเสียงที่ถอดเป็นบทสนทนา มาวิเคราะห์เนื้อหาตามหัวข้อที่กำหนดและนำเสนอข้อมูลเป็นความเรียง
2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลอาศัยวิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยมีการวิเคราะห์ข้อมูลและบันทึกข้อมูลอย่างละเอียดจากการสัมภาษณ์แล้วนำไปจัดหมวดหมู่แยกประเภทและวิเคราะห์ข้อมูลตามแนวคิดเพื่อหาข้อสรุป
3. นำข้อสรุปไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบถูกต้องอีกครั้ง ก่อนที่จะจัดทำเป็นวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อไป

การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

การตรวจสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาทำการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation) (Denzin and Lincoln, 2000; สุกางค์ จันทรวานิช, 2542) โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. การตรวจสอบด้านข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลโดยนำข้อมูลทั้งในรูปแบบเอกสาร ผลการสังเกต ผลการสัมภาษณ์ที่บันทึก โดยตรวจสอบว่าข้อมูลเรื่องเดียวกันจะเหมือนกันหรือไม่และจากตัวบุคคล มาสรุปรวม เปรียบเทียบความสอดคล้อง รวมทั้งเพิ่มเติมประเด็นที่สำคัญให้มีเนื้อหาสาระที่สมบูรณ์และครอบคลุมประเด็นวิเคราะห์ที่กำหนด
2. การตรวจสอบข้อมูลด้านบุคคลแบบสามเส้า โดยตรวจสอบว่าบุคคลที่ให้ข้อมูลเปลี่ยนไป ข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator Triangulation) ข้อมูลที่ได้รับไม่มีความมั่นใจ ผู้วิจัยจะทำการตรวจสอบข้อมูลโดยเปลี่ยนผู้สังเกต และตรวจสอบว่าข้อมูลที่ได้เหมือนกันหรือไม่
3. การตรวจสอบด้านวิธีรวบรวมข้อมูลแบบสามเส้า (Methodological Triangulation) โดยเริ่มเก็บข้อมูลด้วยการสังเกต และการสัมภาษณ์ แล้วนำมาบันทึกรวมทั้งพิจารณาภิธานทำทางพฤติกรรม บรรยากาศต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อมาประกอบการแปลความหมายร่วมกับการ

ถอดเทป พร้อมทั้งตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยวิธีนำข้อมูลที่ได้กลับไปให้ผู้ให้ข้อมูลอ่านหรือกลับไปถามผู้ให้ข้อมูลซ้ำอีก เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามประสบการณ์ของผู้ให้ข้อมูลมากที่สุด

ผลการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ผู้วิจัยได้ใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า พบว่า ข้อมูลที่ได้มีความน่าเชื่อถือและมีความสอดคล้องในเชิงเปรียบเทียบตามเกณฑ์การวิจัยเชิงคุณภาพ สามารถนำมาวิเคราะห์สรุปการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

การพิทักษ์สิทธิ์

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ผ่านหน่วยงานของภาครัฐแห่งนี้ เพื่อขออนุญาตบันทึกเสียงหรือจดบันทึกข้อมูล ทั้งนี้เนื่องจากข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษามีความเกี่ยวข้องกับตัวของบุคคล ผู้วิจัยจึงตระหนักถึงการยินยอมของผู้ให้ข้อมูล หลักรวมทั้งการรักษาความลับข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้แนะนำข้อมูลส่วนตัว พร้อมทั้งอธิบายความเป็นมาวัตถุประสงค์การวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย รวมทั้งรายละเอียดจากการนำข้อมูลไปใช้การวิจัยครั้งนี้ ซึ่งได้ให้สิทธิ์กับผู้ให้ข้อมูลหลักในการพิจารณาเพื่อตัดสินใจให้สัมภาษณ์หรือถอนตัวจากการให้สัมภาษณ์อย่างอิสระ หากได้รับการอนุญาตจากผู้ให้ข้อมูลหลัก หลังจบการรายงานผลการวิจัยผู้วิจัยจะทำลายข้อมูลจากเครื่องบันทึกหรือจากการจดบันทึกหลังจบการศึกษาครั้งนี้ อีกทั้งในการรายงานผลวิจัยผู้วิจัยจึงนำเสนอข้อมูลโดยใช้นามสมมติของผู้ให้ข้อมูลหลักโดยไม่เปิดเผยชื่อจริง และการรายงานผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะเสนอข้อมูลเพื่ออภิปรายผลและตีพิมพ์เผยแพร่ในภาพรวมเชิงวิชาการเท่านั้น

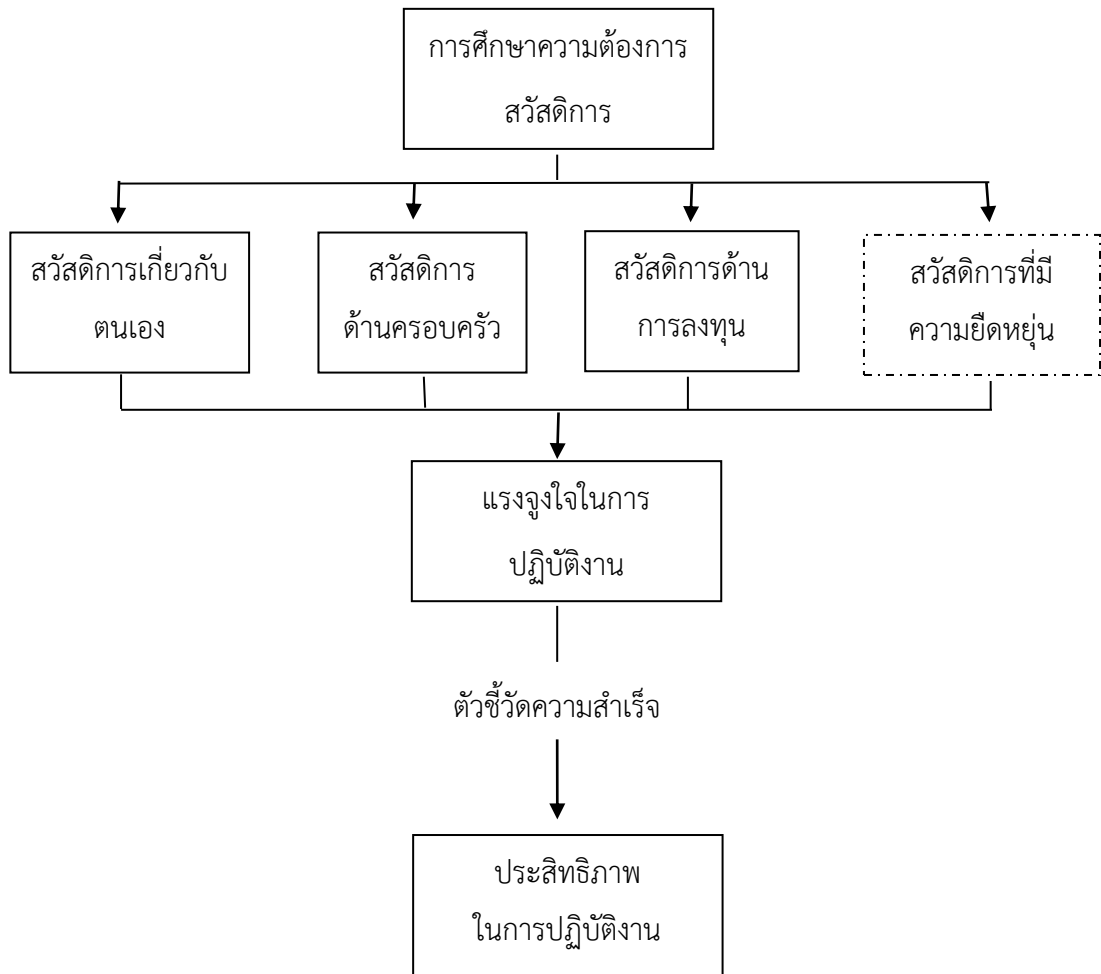
สรุปผลการวิจัย

แนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐ จากการวิจัย พบว่า พนักงานส่วนมากให้ความสำคัญกับการจัดสวัสดิการ การได้รับสวัสดิการ และได้ใช้สิทธิสวัสดิการของหน่วยงาน พนักงานทุกคนได้รับสวัสดิการที่แตกต่างกันไปตามระดับขั้นในการปฏิบัติงานและอายุการทำงาน ซึ่งสวัสดิการที่ได้รับนั้นพนักงานมีความพึงพอใจในสวัสดิการโดยสวัสดิการที่ได้จากการศึกษาสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ (1) สวัสดิการเกี่ยวกับตนเอง เช่น การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ เงินฌาปนกิจสงเคราะห์ ค่ารักษาพยาบาลตนเอง (2) สวัสดิการด้านครอบครัว เช่น ที่พักอาศัย ค่าเทอมบุตร ค่ารักษาพยาบาลบิดา มารดา คู่สมรสและบุตร (3) สวัสดิการด้านเงินทุน เช่น เงินกู้ไม่มีดอกเบี้ย และ (4) สวัสดิการที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งสวัสดิการด้านนี้พนักงานมีความประสงค์ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเป็นสวัสดิการที่สามารถปรับเปลี่ยนตามความต้องการของพนักงาน เช่น การท่องเที่ยว ด้านการกีฬา และนันทนาการ เป็นต้น ทั้งนี้พนักงานมีความต้องการสวัสดิการที่ทำให้ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ช่วยลดค่าใช้จ่าย เพิ่มความสะดวกสบายของให้กับพนักงานและครอบครัว และแบ่งเบาภาระให้กับพนักงาน

ความคิดเห็นของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐที่มีต่อการจัดสวัสดิการ จากการวิจัย พบว่าสวัสดิการที่พนักงานได้รับนั้นเป็นสิ่งดึงดูดให้พนักงานมีความตั้งใจ มุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลการสัมภาษณ์ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ตนเองได้รับ และมองว่าสวัสดิการของหน่วยงานแห่งนี้ช่วยให้พนักงานมีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในภายภาคหน้า จึงเกิดความมุ่งมั่นที่จะตั้งใจทำงาน มุ่งมั่นสร้าง ผลการปฏิบัติงานให้สามารถอยู่ภายในหน่วยงานแห่งนี้ต่อไป และจากผลการสัมภาษณ์ยังทำให้ทราบว่า สวัสดิการที่พนักงานส่วนใหญ่ใช้มากที่สุด คือ สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล ซึ่งพนักงานต้องการปรับสวัสดิการในส่วนของการเบิกค่ารักษาพยาบาลที่สามารถเบิกตรงได้ โดยไม่ต้องมีการสำรองจ่ายจะช่วยให้พนักงานเกิดความสะดวกและพึงพอใจมากขึ้น เนื่องจากผลการสัมภาษณ์ พบว่า พนักงานบางคนเป็นโรคที่ต้องรักษาต่อเนื่อง และมีค่ารักษาพยาบาลค่อนข้างสูง หากต้องสำรองจ่ายในจำนวนมาก อาจทำให้เงินเดือนไม่พอใช้ในแต่ละเดือน และต้องการให้มีการปรับอัตราการเก็บเงินสมทบตามรายได้จริง ไม่ใช่อัตราเหมาจ่าย เนื่องจากผลการสัมภาษณ์ พบว่า พนักงานที่ได้เงินเดือนต่ำกว่ารู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมหรืออาจรู้สึกเสียเปรียบพนักงานที่ได้รับเงินเดือนสูงกว่าแต่กลับจ่ายเงินสมทบในอัตราเหมาจ่ายเท่ากับตน

แนวทางการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในหน่วยงานภาครัฐ จากการวิจัย พบว่า หน่วยงานมีแนวทางการจัดสวัสดิการที่ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานกองแผนและโครงการ สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ดี เนื่องจากพนักงานมีความพึงพอใจในสวัสดิการ และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้สามารถทำงานอยู่ในหน่วยงานแห่งนี้ต่อไป โดยหน่วยงานได้มีการวางแผนการสวัสดิการให้กับพนักงานในแต่ละระดับ จากความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน เพื่อนำมาสร้างเป็นสวัสดิการมอบให้กับพนักงานได้ตรงตามความต้องการ เกิดการสร้างแรงจูงใจ เชื่อมโยงสู่การก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยสวัสดิการที่มอบให้กับพนักงานนั้น ต้องทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต มีหลักประกันชีวิตให้กับพนักงานและครอบครัว อย่างไรก็ตามแนวทางการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปตามผลการประเมิน กล่าวคือ พนักงานจะได้รับสวัสดิการตรงตามที่ตนเองมุ่งหวังหรือไม่ ขึ้นอยู่กับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวพนักงานซึ่งจะต้องเป็นไปตามตัวชี้วัดที่หน่วยงานได้กำหนด หากพนักงานมีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตรงตามเกณฑ์ตัวชี้วัดที่หน่วยงานตั้งไว้ ผลตอบแทนทางด้านสวัสดิการย่อมเป็นไปตามเกณฑ์ที่หน่วยงานระบุไว้

จากผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้เป็นภาพที่ 1 ดังนี้



ภาพที่ 1 รูปแบบการจัดสวัสดิการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง

อภิปรายผล

แนวทางการจัดสวัสดิการของพนักงาน การจัดสวัสดิการของหน่วยงานภาครัฐแห่งนี้มีการจัดสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงานหรือผู้ที่ปฏิบัติงานได้รับความสะดวกสบายในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำรงชีวิต ชีวิตการทำงาน เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉะลิว ไชยเชษฐ์ (2558) การจัดสวัสดิการถือเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะให้ความสะดวกสบาย ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานตลอดจนความอบอุ่นใจ หมดกังวลในเรื่องต่าง ๆ และให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและตนเอง สวัสดิการแม้จะมีใช่เป็นงานหลักองค์การแต่ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีผลกระทบกระเทือนต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ และสามารถส่งผลกระทบต่อสมรรถภาพ และขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่อีกด้วย องค์กรจึงจำเป็นต้องหาทางส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ทั้งปวงมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยเสริมส่งการบริหารงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์

สวัสดิการที่ได้ นอกเหนือจากเงินเดือนที่พนักงานมีความต้องการ ได้แก่ ที่พักอยู่อาศัย เนื่องจากก่อให้เกิดความเป็นอยู่สุขสบายของทั้งตัวพนักงานและครอบครัว ต่อมาเป็นสวัสดิการด้านทุนการศึกษาบุตร เงินกู้ยืมแบบไม่เสียดอกเบี้ย (อัตราดอกเบี้ยพิเศษ) และค่ารักษาพยาบาล เพื่อให้พนักงานและครอบครัวได้ใช้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการดำเนินชีวิตของกองกำลังได้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ มลธิรา อินธกุลชัย (2551) โดยกล่าวว่าสวัสดิการแบ่งได้เป็น 6 ด้าน คือ ด้านการให้เงินกู้ ด้านการเคหะสงเคราะห์ ด้านการสงเคราะห์ข้าราชการด้านการฌาปนกิจสงเคราะห์ ด้านการกีฬาและนันทนาการ และด้านสวัสดิการอื่น ๆ และสอดคล้องกับแนวคิดการจัดสวัสดิการของ Edwin (1996) ที่กล่าวว่า การจัดสวัสดิการต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริงต้องตอบสนองความต้องการโดยส่วนรวมไม่ใช่เพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น และควรมีขอบเขตการให้กว้างขวาง ครอบคลุมเพื่อให้ทุกคนสามารถใช้บริการด้านสวัสดิการได้มากที่สุดโดยทั่วถึง

ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการจัดสวัสดิการ จากการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ได้ใช้สวัสดิการเบิกค่ารักษาพยาบาลโดยสำรองจ่ายและนำไปเสีจนามายื่นต่อหน่วยงานเพื่อเบิกค่าใช้จ่ายตามสิทธิของพนักงาน รองลงมาเป็นสวัสดิการด้านที่พักอาศัย เงินกู้ยืม อุปกรณ์ ชุดแต่งกาย ฯลฯ ซึ่งพบว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นควรมีการปรับหลักเกณฑ์ในสวัสดิการประเภทการรักษาพยาบาลให้มีลักษณะแบบยืดหยุ่น โดยสามารถให้เบิกจ่ายตรงจากหน่วยงานต้นสังกัด และค่าใช้จ่ายในการรักษาส่วนเกินสิทธินั้นให้สามารถนำมาเบิกค่าใช้จ่ายกับหน่วยงานต้นสังกัดได้ หรือสามารถเลือกประเภทของการประกันสุขภาพเฉพาะโรค สามารถรับการรักษาโรค ได้ทุกโรคแม้จะเป็นโรคที่มีค่าใช้จ่ายสูงเช่นเดียวกับผู้ประกันสุขภาพแห่งชาติ รวมถึงรวมถึงการจ่ายเงินสมทบให้มีลักษณะที่หลากหลายคิดจากฐานรายได้ที่แท้จริงหรือกำหนดเป็นอัตราในแต่ละระดับ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วีระยุทธ ลาสงยาง (2557) รัตน์ชนก จันยัง (2556) และ สุภาวิตานาการักษา (2559) โดยกล่าวว่าสวัสดิการสังคมกับบุคคลทั่วไปตามกฎหมายหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ โดยไม่ต้องจ่ายเงินสมทบแต่กลับได้รับสวัสดิการสังคมที่ดีกว่าแรงงานในระบบ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับความต้องการเปลี่ยนแปลงระบบการจ่ายเงิน ค่ารักษาพยาบาล ปัญหาเกี่ยวกับความต้องการกำหนดเกณฑ์การจ่ายเงินสมทบ ปัญหาเกี่ยวกับความต้องการขยายขอบเขตประเภทของโรค เป็นต้น และสอดคล้องกับแนวคิดการจัดสวัสดิการแบบยืดหยุ่นของ Cascio (1998) ที่กล่าวว่า การจัดสวัสดิการที่เป็นประโยชน์ตอบแทนแบบยืดหยุ่นมักประกอบด้วยประโยชน์ตอบแทนที่เกี่ยวกับความมั่นคงและสุขภาพอนามัยโดยนายจ้างมีความประสงค์ที่จะให้ลูกจ้างได้รับการตอบสนองความต้องการหรืออีกนัยหนึ่งเพื่อให้มีการตอบสนองตามความต้องการอื่น ๆ ที่ไม่แน่นอน หรืออาจเกิดขึ้นตามความต้องการของลูกจ้างในแต่ละกลุ่มเพื่อการจัดประโยชน์ด้านสวัสดิการให้มีความเหมาะสมกับลักษณะของแรงงานในแต่ละประเภทและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ

แนวทางการจัดสวัสดิการที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน จากการวิจัยพบว่า สวัสดิการส่งผลต่อแรงจูงใจในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากพนักงานมองว่าสวัสดิการที่ตนเองได้รับรวมไปถึงการมีสังคมการทำงานที่ดี เปรียบเสมือนขวัญกำลังใจ ก่อให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ ควรค่ากับสวัสดิการที่ได้รับจากหน่วยงาน โดยแนวทางการจัดสวัสดิการที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพต้องมาจากการเข้าใจความต้องการอย่างแท้จริงของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สิทธิพร จิรพงษ์ (2554) กิตติยา ขุนยศ (2557) และ อริชัย กุลวิมลประทีป (2560) โดยกล่าวว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สภาพแวดล้อม และสวัสดิการส่งผลต่อแรงจูงใจในการก่อให้เกิดประสิทธิภาพปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับทฤษฎีสวัสดิการแรงงานของ Moorthy M. V. (1968: 29 - 41) ที่กล่าวว่ามนุษย์ทั่วไปย่อมรักเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มีความต้องการที่จะช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่ตกทุกข์ได้ยาก นายจ้างที่เชื่อในทฤษฎีนี้ก็จะจัดสวัสดิการให้ลูกจ้างอย่างดีสวัสดิการแรงงานเป็นเรื่องของความเหมาะสมในทางปฏิบัติการจัดสวัสดิการแรงงานให้แก่ลูกจ้างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะการทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีหรือมีสิ่งจูงใจที่ดีลูกจ้างย่อมจะทำงานด้วยความเต็มใจ พึงพอใจ เปรียบเสมือนเครื่องจักรที่ได้รับการดูแลบำรุงรักษาอย่างดีการทำงานย่อมทำให้ได้ผลผลิตที่ดีตามมา

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ในระดับนโยบายสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการกำหนดแนวทางการให้สวัสดิการกับพนักงานภายในหน่วยงานให้ใกล้เคียงกับความต้องการของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเกิดความตั้งใจ ทুম่การทำงานให้กับหน่วยงานเกิดเป็นผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ในระดับการบริหารงาน ผู้บริหารของหน่วยงานสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพัฒนาแผนการจัดสวัสดิการให้มีความสอดคล้องกับพนักงานในยุคปัจจุบันมากยิ่งขึ้น สร้างเสริมให้เกิดการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน
3. ในระดับการปฏิบัติ สวัสดิการที่พนักงานได้รับนั้นถือว่าเป็นผลตอบแทนที่ดีต่อพนักงานอีกอย่างหนึ่ง นอกเหนือจากเงินเดือน สวัสดิการจึงเป็นสิ่งสำคัญให้แก่พนักงาน ให้ยังคงปฏิบัติงานต่อไป ให้พนักงานได้รับความสะดวกสบาย มีความมั่นคงในหน้าที่การงาน และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มกำลังความสามารถ

4. สามารถนำข้อมูลที่ได้จากการทำวิจัยมาประกอบการพัฒนาด้านการจัดสวัสดิการให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มีความตั้งใจทำงานจนเกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมุ่งหวังหรือเพิ่มทำการศึกษาในฝ่ายงาน หรือหน่วยงานอื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อที่จะได้ผลการวิจัยที่หลากหลาย และนำมากำหนดสวัสดิการที่เหมาะสม

เอกสารอ้างอิง

- กิตติยา ขุนยศ. (2557). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการทหาร สำนักงานโยบายและแผนกกลาโหม สำนักงานปลัดกระทรวง**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- เขมจิรา บุตรธียากลัด และ พนิดา นิลอรุณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท โตโยต้า โกเซ (ประเทศไทย) จำกัด*. **วารสารนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**. 2(1) (มกราคม-ธันวาคม 2560): 67 - 78.
- จุฑามาศ ทันธิกุล และ ชลภัสสรณ์ สิทธิวงค์ชัย. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรของบริษัท การ์เมนต์ จำกัด*. **วารสารนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**. 2(1) (มกราคม - ธันวาคม 2560): 54 - 66.
- จุฑามาศ สงวนทรัพย์ และ กัญญานันท์ อนันต์มานะ. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ดอยคำผลิตภัณฑ์อาหาร จำกัด สำนักงานใหญ่ (ราชเทวี)*. **วารสารนวัตกรรมและการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา**. 2(1) (มกราคม - ธันวาคม 2560): 45 - 53.
- เฉลียว ไชยเชษฐ์. (2558). *การจัดสวัสดิการที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา.
- ชุมพล รอดแจ่ม และ รุ่งระวี มั่งสิงห์. (2562). *การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันสมรรถนะของนักบัญชีตามคุณลักษณะนักบัญชีที่พึงประสงค์*. **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์**. 5(1) (กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม 2562): 29 - 44.
- มลธิรา อินธกุลชัย. (2551). *ความพึงพอใจของพนักงานธนาคารออมสินในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีต่อการจัดสวัสดิการของธนาคารออมสิน*. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตน์ชนก จันยัง. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในองค์กรไม่แสวงผลกำไร*. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- วีระยุทธ ลาสงยาง. (2557). *ความต้องการในการได้รับสวัสดิการสังคมของแรงงานในระบบในเขตเทศบาลนครอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี*. วารสารนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 7(1) (พฤษภาคม 2557): 122 - 144.
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2554). *ความหมายสวัสดิการ*. กรุงเทพฯ: สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย.
- สิทธิพร จีรพงษ์. (2554). *ความต้องการสวัสดิการของพนักงานธนาคารออมสิน เขตพระนคร*. วิทยานิพนธ์ สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สิริวดี ชูเชิด. (2556). *การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน*. บัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุขสรรงค์ รัตเวสสนันท์. (2553). *การจัดสวัสดิการในองค์กรกับการพัฒนาความต้องการของลูกจ้าง: การทดสอบภายใต้กรอบความมั่นคงของมนุษย์*. วิทยานิพนธ์ สาขาพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ คณะสังคมสงเคราะห์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2542). *การวิเคราะห์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุภาวิตา นากรักษา. (2559). *ความพึงพอใจต่อสวัสดิการและการบริหารสวัสดิการที่ส่งผลต่อความเหนื่อยล้าในการทำงานและความผูกพันในอาชีพของพยาบาลวิชาชีพ*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อริชัย กุลวิมลประทีป. (2560). *ความผูกพันและประสิทธิภาพของกำลังพล กรมสวัสดิการทหารบก*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการทัพบก.
- Butathiyaklat, K. and Nilarun, P. (2017). *Human Resource Management Affecting Employee Engagement in the Organization, A Case Study of Toyota Gose (Thailand) Company Limited*. *Journal of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University*, 2(1) (January-December 2017): 67 - 78. (in Thai)
- Cascio, W. F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Boston, MA: Irwin, McGraw - Hill.
- Chaiyachet, C. (2015). *Welfare management that affects the work efficiency of employees*. Kasetsart University, Sriracha Campus. (in Thai)
- Chantawanich, S. (1999). *Analysis in qualitative research*. Pimluk: Bangkok: Chulalongkorn University Publishing House. (in Thai)

- Chanyoung, R. (2013). **Factors affecting the performance of employees in non-profit organizations.** Rajamangala University of Technology Thanyaburi. (in Thai)
- Chuchet, S. (2013). **Performance improvement.** Graduate Studies, Faculty of Education, Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Denzin, N.K. and Lincoln, Y. S. (2000). **Introduction: the discipline and practice of qualitative research.** The Sage Handbook of Qualitative Research 3rd ed. California: Sage.
- Edwin, B. F. (1996). **Principles of Personnel Management.** New York: McGraw-Hill.
- Inthakunchai, M. (2008). **Satisfaction of the Government Savings Bank employees in Chiang Mai Province towards the welfare of the Government Savings Bank.** Chiang Mai University. (in Thai)
- Jiraphong, S. (2011). **Welfare needs of employees of the Government Savings Bank, Phra Nakhon District.** Bangkok: Labor and Welfare Development Branch, Faculty of Social Work Thammasat University.
- Khunyot, K. (2014). **Morale in the performance of military officers Bureau of Policy and Defense Department, Office of the Permanent Secretary.** Dhurakij Pundit University. (in Thai)
- Kulwimonprathip, A. (2017). **Commitment and efficiency of personnel Department of Army Welfare.** Royal Thai Army College. (in Thai)
- Lasongyang, W. (2014). *The need for social welfare of workers in the system in Ubon Ratchathani Municipality Ubon Ratchathani.* **Law Journal Naresuan University**, 7(1) (May 2014): 122 - 144. (in Thai)
- Moorthy, M. V. (1968). **Principle of Labour Welfare.** General Printers & Publishers P.V.T. Limited, Calcutta.
- Nakraksa, S. (2016). **Study of Satisfaction with welfare and welfare management affecting work fatigue and professional engagement of professional nurses.** Bangkok: Master of Business Administration, Faculty of Commerce and Accountancy Thammasat University. (in Thai)

- Ratawessanant, S. (2010). **Organizational welfare and employee development needs: Testing under the framework of human security**. Bangkok: Labor and Welfare Development Branch, Faculty of Social Work, Thammasat University.
- Rodjam, C. and Mungsing, R. (2019). *A Confirmatory Factor Analysis of Accountants' Competency in Desirable Accountants' Qualifications*. **Journal of the Humanities and Social Sciences, Rajapruk University**, 5(1) (February May 2019): 29 - 44. (in Thai)
- Sanguansap, J. and Ananmana, K. (2017). *The Relationship Between Work Happiness and Organizational Commitment of Employees: A Case Study of Doi Kham Food Products Company Limited, Head Office (Ratchathewi)*. **Journal of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University**, 2(1) January-December 2017: 45-53. (in Thai)
- The Federation of Thai Industries. (2011). **Meaning, welfare**. The Federation of Thai Industries. (in Thai)
- Tanthikul, J. and Sittiwongchai, C. (2017). *Factors Affecting Employee Engagement With Garment Company Limited*. **Journal of Innovation and Management, Suan Sunandha Rajabhat University**, 2(1) (January – December 2017): 54 - 66. (in Thai)