

### บทที่ ๓

#### การศึกษาวิจัยข้อมูล

จากวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยที่ตั้งไว้ จึงออกแบบสอบถามเพื่อรวบรวมข้อมูลภาคสนามมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบตามวิธีการวิจัย เป้าหมายของคำถามมี ๔ ประการคือ

- ก. เพื่อทราบลักษณะเอกเทศที่สำคัญ ๆ ของแต่ละบริษัทการค้าที่ร่วมอยู่ในการสำรวจ
- ข. เพื่อทราบสิ่งที่แต่ละบริษัทจัดให้แก่พนักงานของตน
- ค. เพื่อทราบจำนวนเงินค่าใช้จ่ายหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลของแต่ละบริษัท
- ง. เพื่อให้ผู้จัดการงานบุคคลของแต่ละบริษัทประเมินค่าความคาดหวังผลต่อแทนจากการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลแก่พนักงานของตน

#### บริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจ

หลังจากที่ได้จัดแบบสอบถามพร้อมด้วยจดหมายแนะนำตัว เพื่อขอเข้าพบผู้จัดการงานบุคคลของบริษัทที่ได้พิจารณาแล้วว่าเป็นบริษัทการค้าชั้นนำในกรุงเทพมหานคร ตามข้อกำหนด และหลังจากที่ได้ใช้ความพยายามติดตามเรื่อง ตลอดเวลาทั้งเดือนมกราคม พ.ศ. ๒๕๒๒ ก็ได้รับความร่วมมือจากผู้จัดการงานบุคคลให้เข้าพบ และตอบแบบสอบถาม ๒๒ บริษัท จึงขอขอบคุณสำหรับความกรุณาจากทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือแก่การศึกษาวิจัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

บริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจข้อมูลภาคสนามครั้งนี้ ได้แก่

- บริษัท เบอร์ลี ยุคเกอร์ จำกัด  
 บริษัท ดีทแฮล์ม จำกัด, กรุงเทพฯ  
 บริษัท อีสต์ เอเชียติก ประเทศไทย จำกัด  
 บริษัท ล็อกซ์เลย์ (กรุงเทพฯ) จำกัด  
 บริษัท หลุยส์ ที. เลียวโนเวนส์ จำกัด  
 บริษัท เฮกเกอร์ เมเยอร์ (ประเทศไทย) จำกัด  
 บริษัท มารูเบนิ จำกัด สาขากรุงเทพฯ  
 บริษัท เอฟ. อี. ซิลลิก (กรุงเทพฯ) จำกัด  
 บริษัท สหยูเนียน จำกัด  
 บริษัท บอร์เนียว (ประเทศไทย) จำกัด  
 บริษัท ลีเวอร์ บราเธอร์ ประเทศไทย จำกัด  
 บริษัท โอสดสภา (เด็กเซงหญ่) จำกัด  
 บริษัท ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัล จำกัด  
 บริษัท ไทยโตมารู จำกัด  
 บริษัท เซลส์ แห่งประเทศไทย จำกัด  
 บริษัท เอสโซ่ สแตนดาร์ด ประเทศไทย จำกัด  
 บริษัท เอ็กซ์ประเทศไทย จำกัด  
 บริษัท ยูเนียน कार्बอิด์ ไทยแลนด์ จำกัด  
 บริษัท ศรีกรุงวัฒนา จำกัด  
 บริษัท ไฟฟ้าฟิลลิปส์ ประเทศไทย จำกัด  
 บริษัท ชันโย (ไทยแลนด์) จำกัด  
 บริษัท กมล สุโกศล จำกัด

กรรมการ หรือผู้บริหารระดับสูงสุดของ ๕ ใน ๒๒ บริษัท เป็นชาวไทย/จีน ๓ บริษัทเป็นชาวญี่ปุ่น นอกนั้นอีก ๑๔ บริษัทเป็นชาวตะวันตก ได้แก่ อเมริกัน อังกฤษ เยอรมัน เดนมาร์ก ฮอลันดา และสวิส เหตุที่จำแนกตัวแทนของประชากรในการศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทการค้าชั้นนำในกรุงเทพมหานครทั้ง ๒๒ บริษัท ได้เช่นนี้เพราะ

ก. บริษัทของชาวตะวันตกเข้าอยู่ในลักษณะบริษัทการค้าชั้นนำ ตามขอบเขตจำกัดในการศึกษาริชัยนี้มีมากกว่าบริษัทของชาวไทย/จีน และชาวญี่ปุ่น บริษัทของชาวตะวันตกเข้ามาครอบครองบทบาทความสำคัญด้านการจัดจำหน่ายทั้งในและออกนอกประเทศ เป็นเวลานานเกือบ ๒๐๐ ปีติดต่อกันมาจนทุกวันนี้<sup>๑</sup> ในปัจจุบัน ชาวญี่ปุ่นจะได้ชื่อว่า เป็นผู้ลงทุนในประเทศไทยมากมาย และเป็นจำนวนเงินสูงกว่าชาติอื่น แต่ชาวญี่ปุ่นมุ่งดำเนินธุรกิจไปในด้านการผลิตและจัดจำหน่ายเฉพาะผลิตภัณฑ์จากโรงงานของตนเอง ส่วนชาวไทย/จีน ส่วนมากมีกิจการค้าส่งออกผลิตผลทางการเกษตร และกิจการค้าปลีกและส่ง ขนาดไม่ใหญ่ แต่แข่งขันกันมากมาย เพราะฉะนั้น ลักษณะของบริษัทของชาวญี่ปุ่น และชาวไทย/จีน จึงมีอยู่น้อยรายที่ตรงตามขอบเขตจำกัดในการศึกษาริชัยนี้

ข. กล่าวโดยทั่วไป บริษัทของชาวตะวันตกยินยอมให้ข้อมูลแก่สาธารณชนมากกว่า ด้วยเหตุนี้ ในการออกสำรวจข้อมูลภาคสนามจึงได้ข้อมูลจากบริษัทของชาวตะวันตกมากกว่า

#### คุณลักษณะเอกเทศสำคัญ ๆ ของแต่ละบริษัท

คุณลักษณะเอกเทศ ในที่นี้หมายถึง ข้อบ่งชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งซึ่งจัดอยู่ในประเภทเดียวกัน การที่คนหนึ่งแตกต่างจากคนอื่น ๆ ก็ด้วยคุณลักษณะเอกเทศ (individual characters) ซึ่งได้แก่ เพศ ผิวพรรณ วัย รูปร่างหน้าตา ขนาดน้ำหนัก กิริยาท่าทาง เชื้อชาติ การศึกษา เป็นสำคัญ เมื่อแต่ละบุคคลมารวมกันเป็นองค์การ จึงทำให้้องค์การแต่ละองค์การมีคุณลักษณะเอกเทศ

<sup>๑</sup> "Pioneer in trade", Business in Thailand, 8(August 1977)  
: 26-46.

แตกต่างกัน บริษัทการค้าเหมือนกันแต่อาจแตกต่างกันอย่างน้อยในคุณลักษณะ เอกเทศสำคัญ ๆ คุณลักษณะ เอกเทศของแต่ละบริษัทคือปัจจัยกำหนดความเป็นไปทั้งหมดในบริษัท ดังนั้น เพื่อที่จะแปลความหมายของข้อมูลเกี่ยวกับการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ก็ถือได้ว่าถูกต้อง จำต้องทราบคุณลักษณะ เอกเทศสำคัญ ๆ ของแต่ละบริษัทโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการบริหารงานบุคคล ซึ่งได้แก่

- ก. สินค้าที่ขาย
- ข. อายุชัยของกิจการ
- ค. จำนวนและหน้าที่ของพนักงาน
- ง. อาวุโสในการทำงานของพนักงาน
- จ. วิธีการรวมตัวของพนักงาน
- ฉ. วิธีการจัดส่วนงานบุคลากร
- ช. วิธีการตัดสินใจทางด้านบุคลากรขั้นยุติ
- ซ. ความสมบูรณ์ของนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติงานด้านบุคลากร
- ฌ. วิธีการจัดสรรค่าใช้จ่ายหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์ ก็ถือ
- ฎ. วิธีการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ก็ถือแก่พนักงานต่างระดับชั้น

ตารางที่ ๑ แสดงการแบ่งกลุ่มบริษัทการค้าตามลักษณะสินค้าที่ขาย

	สินค้าที่ขาย	จำนวนบริษัท
๑.	ผู้จัดจำหน่ายสิ่งอุปโภคบริโภค เครื่องจักรกล เครื่องไฟฟ้า วิทยุติด เคมีภัณฑ์ ฯลฯ	๔
๒.	ผู้จัดจำหน่ายสิ่งอุปโภคบริโภค	๕
๓.	ผู้จัดจำหน่ายวิทยุติด เคมีภัณฑ์ ปุ๋ย เวชภัณฑ์ น้ำมัน เชื้อเพลิง	๕
๔.	ผู้จัดจำหน่ายเครื่องจักรกล เครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องเสียง เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน	๓
	รวม	๒๒

ถ้าหากจำแนกบริษัทการค้า ๒๒ บริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจตามลักษณะของสินค้าที่ขาย ดังปรากฏในตารางที่ ๑ ซึ่งแสดงว่า ๔ บริษัท เป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าหลายชนิด ๕ บริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายของกินของใช้หมดเปลือก ๕ บริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าประเภทกิ่งสำเร็จรูป เพื่ออุตสาหกรรมและใช้สอย อีก ๓ บริษัทเป็นผู้จัดจำหน่ายสินค้าสำเร็จรูปจากอุตสาหกรรมหนัก และไฟฟ้า

การค้าเป็นธุรกิจที่มีความคล่องตัวสูงในแง่ที่ว่าผู้ค้าไม่จำเป็นต้องลงทุนในสินทรัพย์ถาวร มากเหมือนกับเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และเหมืองแร่ ผู้ค้าอาจเริ่มต้นด้วยกิจการขนาดเล็ก ขาย สินค้าไม่กี่อย่าง แล้วจึงค่อยขยายกิจการออกไป ถ้าไม่โดยการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ก็โดยการเพิ่มประเภท สินค้าตามความต้องการของตลาด ข้อเท็จจริงจากตารางที่ ๑ ชี้ให้เห็นว่ากลุ่มหนึ่ง ซึ่งมีจำนวน ๔ บริษัทประสบความสำเร็จจากการขายสินค้าหลายชนิด และอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งมีจำนวนรวมกัน ๑๓ บริษัท มีชื่อเสียงในสายผลิตภัณฑ์เฉพาะบางสาย จึงแสดงว่า ธุรกิจการค้าประสบความสำเร็จทั้งสองทาง ตารางที่ ๒ แสดงการแบ่งกลุ่มบริษัทการค้าตามอายุชัยของกิจการ

อายุชัยของกิจการ	จำนวนบริษัท
๑. เป็นเวลากว่า ๗๕ ปีขึ้นไป	๔
๒. เป็นเวลา ๕๐-๗๔ ปีมาแล้ว	๓
๓. เป็นเวลา ๒๕-๔๙ ปีมาแล้ว	๕
๔. เป็นเวลา ๑๐-๒๔ ปีมาแล้ว	๖
๕. เป็นเวลาไม่ถึง ๑๐ ปี	-
รวม	๒๒

การจำแนกบริษัทการค้า ๒๒ บริษัท ที่ร่วมมือในการสำรวจตามอายุขัยของกิจการ ดังในตารางที่ ๒ แจ้งว่า ๘ บริษัทดำเนินกิจการมาเป็นเวลากว่า ๗๕ ปีขึ้นไป ๓ บริษัทดำเนินกิจการมาเป็นเวลากว่า ๕๐ ปี แต่ไม่ถึง ๗๕ ปี ๕ บริษัทดำเนินกิจการมาเป็นเวลากว่า ๒๕ ปีแต่ไม่ถึง ๕๐ ปี และอีก ๖ บริษัทดำเนินกิจการมาเป็นเวลากว่า ๑๐ ปี แต่ไม่ถึง ๒๐ ปี ชื่อเสียงบริษัทและสินค้าต้องใช้เวลาเสริมสร้างนับเป็นสิบ ๆ ปี จึงจะเกิดค่านิยมและความเชื่อถือ

บริษัทการค้าที่เก่าแก่กว่า ๗๕ ปีขึ้นไปเป็นผู้บุกเบิกตลาดสินค้าทั้งใน และนอกประเทศไทย ใ้หักกว้างขวาง เป็นผู้ส่งทรัพยากรของไทยไปจำหน่ายทั่วโลก ขณะเดียวกันก็เป็นผู้ส่งเครื่องทุนแรง และสินค้าอันจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศและความผาสุกของคนไทยเข้ามาจัดจำหน่าย<sup>๑</sup> เมื่อสินค้าที่ส่งเข้ามาติดตลาดเป็นที่นิยมแพร่หลายแน่นอนแล้ว บริษัทผู้ผลิตซึ่งเป็นเจ้าของตราเครื่องหมายสินค้า มักจะเข้ามาตั้งโรงงานผลิตและจัดจำหน่ายเอง หรือมิฉะนั้นบริษัทการค้าก็ต้องจ่ายค่าลิขสิทธิ์เพื่อการผลิตและจัดจำหน่ายต่อไป

ในช่วงเวลา ๕๐ ถึง ๗๕ ปีที่ผ่านมา มีชาวต่างชาติเข้ามาตั้งรกรากทำการค้าในประเทศไทย เพิ่มขึ้นอีกตามลำดับ นอกจากชาวตะวันตกแล้ว ก็มีชาวจีน ชาวญี่ปุ่น และชาวอินเดียเข้ามาด้วยเช่นกัน พ่อค้าชาวเอเชีย นำสินค้าพื้นเมืองของตนเข้ามาจัดจำหน่าย ขณะเดียวกันก็ซื้อสินค้าพื้นเมืองของไทยส่ง ออก ส่วนชาวญี่ปุ่นพยายามนำสินค้าอุตสาหกรรมของตนเข้ามาขายแข่งขันทันสินค้าอุตสาหกรรมของชาวตะวันตกด้วยราคาย่อมเยากว่า และคุณภาพพอใช้ ขณะเดียวกันก็เสาะหาอาหารและวัตถุส่งกลับไปที่เกาะญี่ปุ่น

ระยะเวลาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งแรกจนถึงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง คือราว ๖๐ ปีมานี้ คนไทยรวมทั้งคนจีนที่เข้ามาทำกินในเมืองไทย มีทุนรอนมากพอที่จะยึดอาชีพการค้า และอุตสาหกรรม การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จตามหลายรายดังที่พบเห็นในปัจจุบัน ประเทศไทยเพิ่ง

<sup>๑</sup> "Pioneer in Trade", Business in Thailand, 8(August) : 26-46.

ต้นตัวพัฒนาทางอุตสาหกรรมเมื่อ ๒๐ กว่าปีมานี้ ชาวต่างชาติที่เข้ามาร่วมและไม่ร่วมทุนกับคนไทย/จีน ตั้งโรงงานผลิตและจัดจำหน่ายภายในประเทศแทนการสั่งเข้ามาจากต่างประเทศ ส่วนมากเป็นชาวญี่ปุ่น บริษัทยาสูบที่ เกิดในช่วง ๒๐ ปีมานี้มักจะเป็นผู้ถือลิขสิทธิ์ตราเครื่องหมายสินค้าที่มีชื่อเสียงติดตลาดในประเทศไทยอยู่แล้ว เพียงแต่มาทำการผลิตหลังกำแพงภาษีภายในประเทศเท่านั้น

ตารางที่ ๓ แสดงการแบ่งกลุ่มบริษัทการค้าตามจำนวนพนักงาน

จำนวนพนักงาน	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทที่มีพนักงานมากกว่า ๑,๐๐๐ คน	๖
๒. บริษัทที่มีพนักงาน ๖๐๐-๙๙๙ คน	๗
๓. บริษัทที่มีพนักงาน ๓๐๐-๕๙๙ คน	๕
๔. บริษัทที่มีพนักงาน ๑๐๐-๒๙๙ คน	๔
๕. บริษัทที่มีพนักงานน้อยกว่า ๑๐๐ คน	-
รวม	๒๒

นอกจากมูลค่าขายและสินทรัพย์สูงจนเป็นที่สนใจนำมาจัดอันดับเป็น ๒๐๐ บริษัทธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยแล้ว<sup>๑</sup> บริษัทการค้าชั้นนำ ๒๒ บริษัทที่รวมในโครงการสำรวจยังจัดว่าเป็นบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่โดยวัดจากจำนวนพนักงานอีกด้วย

<sup>๑</sup> ไพสิน ผ่องใส และคณะ, "การจัดอันดับ ๒๐๐ บริษัทธุรกิจที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๒๐", โครงการวิจัยข้อมูลพื้นฐานของสถาบันธุรกิจในประเทศไทย, (คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑).

ผลการสำรวจตามตารางที่ ๓ ปรากฏว่า ๖ บริษัทมีพนักงานมากกว่า ๑,๐๐๐ คนขึ้นไป ๗ บริษัทมีพนักงาน ๖๐๐ ถึง ๙๙๙ คน ๕ บริษัทมีพนักงาน ๓๐๐ ถึง ๕๙๙ คน ๔ บริษัทมีพนักงาน ๑๐๐ ถึง ๒๙๙ คน ไม่มีบริษัทใดมีพนักงานน้อยกว่า ๑๐๐ คน แสดงว่า คุณลักษณะของการเป็นบริษัทการค้าชั้นนำย่อมประกอบด้วยจำนวนพนักงานเป็นจำนวนมากพอสมควร

ตารางที่ ๔ แสดงอัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่ต่าง ๆ

บริษัท	ผู้บริหาร	พนักงานขาย	พนักงานธุรการ	คนงาน	รวม
๑.	๕	๗	๓๑	๕๗	๑๐๐
๒.	๗	๓๘	๓๔	๒๑	๑๐๐
๓.	๑๘	๑๘	๑๗	๔๗	๑๐๐
๔.	๓	๒๑	๖๙	๗	๑๐๐
๕.	๓๑	๘	๑๕	๔๖	๑๐๐
๖.	๘	๑๑	๒๑	๖๐	๑๐๐
๗.	๑๘	๕	๑๔	๖๓	๑๐๐
๘.	๑๕	๒๒	๔๗	๑๖	๑๐๐
๙.	๑๖	๘	๖๐	๑๖	๑๐๐
๑๐.	๑๑	๒๕	๑๒	๕๒	๑๐๐
๑๑.	๒	๒	๓๐	๖๖	๑๐๐
๑๒.	๘	๒๑	๓๕	๓๖	๑๐๐
๑๓.	๘	๒๐	๓๓	๓๙	๑๐๐
๑๔.	๘	๒๗	๒๕	๓๘	๑๐๐
๑๕.	๑๐	๗๙	๑๑	-	๑๐๐
๑๖.	๗	๑๔	๓	๗๖	๑๐๐

(ต่อ)



ตารางที่ ๔ (ต่อ) แสดงอัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่ต่าง ๆ

บริษัท	ผู้บริหาร	พนักงานขาย	พนักงานธุรการ	คนงาน	รวม
๑๗.	๘	๒๙	๔๑	๒๒	๑๐๐
๑๘.	๑๒	๔๘	๓๙	-	๑๐๐
รวม	๑๙๕	๔๐๕	๕๓๗	๖๖๒	๑,๘๐๐
ถัวเฉลี่ย	๑๑	๒๒	๓๐	๓๗	๑๐๐

อัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่ต่าง ๆ หมายความว่า พนักงานในบริษัทปฏิบัติหน้าที่งานอะไรคิดเป็นร้อยละเท่าไรของจำนวนพนักงานทั้งหมด ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ ๑ มีจำนวนผู้บริหารร้อยละ ๕ พนักงานขายร้อยละ ๗ พนักงานธุรการร้อยละ ๓๑ และคนงานในคลังสินค้า/โรงงานร้อยละ ๕๗ ของพนักงานทั้งบริษัท สถิติของบริษัทอื่นก็มีความหมายเช่นเดียวกัน ค่าถัวเฉลี่ยในตารางที่ ๔ หมายถึง ค่าถัวเฉลี่ยอัตราากำลังคนในหน้าที่ต่างๆ คิดเป็นร้อยละของจำนวนพนักงานทั้งหมด ๑๘ บริษัท จากจำนวนทั้งหมด ๒๒ บริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจ ค่าถัวเฉลี่ยนี้ได้จากผลบวกของอัตราร้อยละของกำลังคนแต่ละหน้าที่หารด้วยจำนวนบริษัททั้งหมด เพราะฉะนั้นจึงเท่ากับเป็นการถ่วงน้ำหนักด้วยจำนวนบริษัท ป้องกันมิให้บริษัทที่มีจำนวนพนักงานมากมีอิทธิพลต่อค่าสถิติมากกว่าบริษัทที่มีจำนวนพนักงานน้อยอันเป็นข้อล้าเสียดังกล่าวไว้แล้ว

กล่าวโดยทั่วไป อัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่พนักงานขายของบริษัทการค้าควรสูงกว่าอัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่อื่น ๆ ในบริษัทเดียวกัน แต่ค่าถัวเฉลี่ยของกลุ่มบริษัทนี้ปรากฏว่า คนงานสูงที่สุดถึงร้อยละ ๓๗ พนักงานธุรการสูงอยู่ในอันดับรองลงมาคือร้อยละ ๓๐ พนักงานขายเป็นอันดับที่สามเพียงร้อยละ ๒๒ ผู้บริหารเป็นอันดับสุดท้ายคือร้อยละ ๑๑ โปรดสังเกตว่าบริษัทที่ ๕ มีอัตราส่วนร้อยละของผู้บริหารสูงถึง ๓๑ และบางบริษัทก็สูงเช่นกัน เนื่องจากเป็นบริษัทที่ลงทุนทางด้านเทคนิคสูง จึงต้องการแรงงานระดับผู้บริหารมากเป็นพิเศษ อย่างไรก็ตาม

อัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่ต่าง ๆ ในแต่ละบริษัทยังขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าที่ขาย เป็นสำคัญ การขายสินค้าอุปโภคบริโภคต้องใช้พนักงานขายจำนวนมาก เพื่อกระจายกันไปปฏิบัติงานในท้องที่กว้างขวาง ไม่จำเป็นต้้นใช้พนักงานขายที่มีวุฒิการศึกษาสูง ผิดกับการขายสินค้าประเภทวัตถุดิบ เคมีภัณฑ์ เฟอร์นิเจอร์ และอุปกรณ์ซึ่งมีข้อบ่งชี้จำเพาะ จึงต้องใช้พนักงานขายที่มีวุฒิการศึกษาสูง รู้เทคนิคใช้เครื่องมือที่ขายได้ถูกต้อง ไม่จำเป็นต้องใช้พนักงานขายจำนวนมาก เพราะลูกค้าอยู่ในวงจำกัด

นอกจากนี้ อัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่ต่าง ๆ ในแต่ละบริษัทยังขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละประเภทอีกด้วย ถ้าผู้บริหารมีความสามารถสูง วางแผนและตัดสินใจได้ค่อนข้างแม่นยำ ออกคำสั่งและฝึกรอบรรมพนักงานขายได้ตรงกับสภาพการปฏิบัติงาน เมื่อรวมกันเข้ากับความสะดวกของการคมนาคมในปัจจุบันแล้ว พนักงานขายน่าจะใช้เวลาน้อยกว่าแต่ก่อนในการขายสินค้า ให้ได้มูลค่าและปริมาณคงเดิม หรือในทางกลับกัน ในเวลาเท่าเดิมน่าจะขายสินค้าได้มูลค่าและปริมาณเพิ่มขึ้น ดังนั้น บริษัทควรจะสามารถลดจำนวนพนักงานหรือหยุดรับสมัครพนักงานขายสักระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งในช่วงเวลานั้น และอัตราส่วนร้อยละของกำลังคนในหน้าที่พนักงานขายควรจะไม่เพิ่มในช่วงเวลาดังกล่าว

ปัจจุบันมีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติและสมองกลเข้าทำงานแทนแรงงานและสมองคน ในงานโรงงาน/คลังสินค้าและในสำนักงานตามลำดับอย่างกว้างขวาง แต่ก็ยังไม่สามารถตัดทอนจำนวนพนักงานในหน้าที่ดังกล่าวลงอย่างเห็นได้ชัด ดังนั้นอัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่ธุรการและแรงงานทั่วไปจึงลดลงได้ยาก

อัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่ต่าง ๆ ที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับประเภทของสินค้าที่ขาย ประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละหน้าที่ และเทคนิควิธีการปฏิบัติงานเป็นประการสำคัญ เมื่อประเภทของสินค้าที่ขายและ เทคนิควิธีการปฏิบัติงานคงที่ชั่วระยะเวลาหนึ่ง อัตราร้อยละของกำลังคนในหน้าที่ต่าง ๆ ก็พอจะชี้คร่าว ๆ ให้เห็นประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละหน้าที่ในบริษัท

ตารางที่ ๕ แสดงอัตราร้อยละของอาวุโสในการทำงานของพนักงาน

บริษัทที่	กว่า ๒๐ ปี	๑๐-๑๙ ปี	๕-๙ ปี	น้อยกว่า ๕ ปี	รวม
๑.	๒	๒๑	๒๔	๕๓	๑๐๐
๒.	-	๓	๑๑	๘๖	๑๐๐
๓.	-	๓	๖๖	๓๑	๑๐๐
๔.	๓	๑๕	๒๕	๕๗	๑๐๐
๕.	๒	๒๔	๓๓	๔๑	๑๐๐
๖.	๔	๒๔	๓๓	๓๙	๑๐๐
๗.	๑๐	๓๖	๔๔	๑๐	๑๐๐
๘.	๖	๑๗	๓๓	๔๔	๑๐๐
๙.	๔	๑๕	๒๕	๕๖	๑๐๐
๑๐.	๒๗	๕	๒๑	๔๗	๑๐๐
๑๑.	-	๑๘	๒๖	๕๖	๑๐๐
๑๒.	๖	๑๘	๓๒	๔๔	๑๐๐
๑๓.	๔	๓๓	๓๐	๓๓	๑๐๐
๑๔.	-	๓	๗	๙๐	๑๐๐
๑๕.	๖	๑๕	๓๕	๔๔	๑๐๐
๑๖.	๑๕	๗๕	๑๐	-	๑๐๐
๑๗.	๓	๑๒	๒๔	๖๑	๑๐๐
รวม	๘๗	๓๓๗	๔๗๕	๗๙๗	๑,๗๐๐
ถ้าเฉลี่ย	๕	๒๐	๒๘	๔๗	๑๐๐

อาวุโสในการทำงานในที่นี้หมายถึงอายุการทำงานนานปีกับบริษัทใด บริษัทหนึ่ง อัตรา ร้อยละของอาวุโสในการทำงานจึงหมายความว่า ในบริษัทมีพนักงานทำงานนานปีตามช่วงจำนวน ปีต่าง ๆ คิดเป็นร้อยละเท่าไรของพนักงานทั้งหมด ตัวอย่างเช่น บริษัทที่ ๑ มีพนักงานที่ทำงาน กับบริษัทมาเป็นเวลากว่า ๒๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒ พนักงานที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นเวลากว่า ๑๐ ปี แต่ไม่ถึง ๒๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๑ พนักงานที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นเวลากว่า ๕ ปี แต่ ไม่ถึง ๑๐ ปีคิดเป็นร้อยละ ๒๔ และพนักงานที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นเวลาน้อยกว่า ๕ ปี คิดเป็น ร้อยละ ๕๓ ของจำนวนพนักงานทั้งหมด สถิติของบริษัทอื่น ๆ ก็มีความหมายเช่นเดียวกัน ค่า ตัวเฉลี่ยในตารางที่ ๕ แสดงอัตราร้อยละของอาวุโสในการทำงานของพนักงานของกลุ่ม ๑๗ บริษัท ใน ๒๒ บริษัทที่ร่วมในโครงการสำรวจ ได้จากผลรวมของอัตราร้อยละของอาวุโสในการทำงาน นาน แต่ละช่วงจำนวนปีหารด้วยจำนวนบริษัททั้งหมด ๑๗ บริษัท โดยวิธีนี้จึงเท่ากับป้องกันความ ลำเอียงจากการที่บริษัททั้งหมดมีจำนวนพนักงานไม่เท่ากันได้เรียบร้อยแล้ว

บริษัทที่ดำเนินกิจการมานานย่อมมีพนักงานที่มีอายุการทำงานนานจำนวนมาก ทำให้อัตรา ร้อยละของอาวุโสในการทำงานของพนักงานช่วงจำนวนปีทีนานมีอัตราที่ค่อนข้างสูง ยิ่งถ้าอัตราการ เข้าออกงานของบริษัทต่ำ และอัตราการขยายกิจการในระยะหลังต่ำด้วยแล้ว อัตราดังกล่าวจะชัดเจน แต่อย่างไรก็ตาม อัตราร้อยละของอาวุโสในการทำงานของพนักงานที่ทำงานมานานกว่า ๕ ปี แต่ ไม่ถึง ๑๐ ปี และไม่ถึง ๕ ปี ควรจะสูงกว่าของพนักงานที่ทำงานมานานกว่า ๒๐ ปี และกว่า ๑๐ ปี แต่ไม่ถึง ๒๐ ปี เพราะถ้าอัตราการเข้าออกงานค่อนข้างคงที่แล้ว อัตราการเติบโตขยายกิจการ ในระยะ ๑๐ ปีที่แล้วมาสูงกว่าในอดีตเมื่อ ๑๐ ปีขึ้นไปอย่างมาก

อัตราร้อยละของอาวุโสในการทำงานของพนักงานกว่า ๒๐ ปีและกว่า ๑๐ ปีแต่ไม่ถึง ๒๐ ปี ที่สูงแสดงว่าบริษัทดำเนินกิจการมานานและอัตราการเข้าออกงานต่ำ อัตราร้อยละของอาวุโสในการ ทำงานของพนักงานกว่า ๕ ปีแต่ไม่ถึง ๑๐ ปี และไม่ถึง ๕ ปีที่สูง แสดงว่าอัตราการเติบโตขยาย กิจการในช่วง ๑๐ ปีหลังสูงกว่าช่วงกว่า ๑๐ ปีขึ้นไป และอัตราการเข้าออกงานค่อนข้างคงที่ หรือ อาจจะสูงกว่าในอดีต ออาวุโสในการทำงานของพนักงานเกี่ยวข้องกับทัศนคติและความต้องการสวัสดิการ และผลประโยชน์ เกื้อกูลอย่างมาก

ตารางที่ ๖ แสดงวิธีการรวมกลุ่มของพนักงาน

วิธีการรวมกลุ่ม	จำนวนบริษัท
๑. รวมกลุ่มตั้งสหภาพแรงงาน	๔
๒. รวมกลุ่มตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจนครบวาระ	๗
๓. รวมกลุ่มตั้งตัวแทนเฉพาะคราว	๑
๔. ไม่เคยรวมกลุ่ม เรียกร้อง	๔
๕. รวมกลุ่มตั้งสหภาพแรงงาน และขณะเดียวกันยังรวมกลุ่มตั้งคณะกรรมการพนักงาน	๑
รวม	๒๒

การรวมกลุ่มของพนักงานในที่นี้หมายถึง การรวมกลุ่มของพนักงานเพื่อจัดกิจกรรม และผลประโยชน์ของพนักงานเอง ตามตารางที่ ๖ ปรากฏว่า ใน ๒๒ บริษัทมี ๔ บริษัทที่พนักงานรวมกลุ่มตั้งสหภาพแรงงาน ๗ บริษัทที่พนักงานรวมกลุ่มตั้งคณะกรรมการพนักงานดำเนินงานอย่างมีวาระ ๑ บริษัทที่เคยมีการเรียกร้อง เมื่อการเจรจายุติกลุ่มตัวแทนพนักงานสลายไปโดยปริยาย ๔ บริษัทที่พนักงานไม่เคยเรียกร้องกัน เป็นกลุ่ม และมี ๑ บริษัทที่พนักงานรวมกลุ่มตั้งสหภาพแรงงานและคณะกรรมการพนักงานในขณะ เดียวกัน

✓ ลักษณะการรวมกลุ่มของพนักงานอาจคิดได้ในหลายแง่ กล่าวคือ

- ก. แสดงระดับความก้าวร้าวหรือความเป็นมิตรสัมพันธ์กับฝ่ายจัดการ/บริหาร
- ข. แสดงระดับความสนใจหรือความเฉยเมยต่อกิจกรรมและผลประโยชน์ฝ่ายตน
- ค. แสดงความสามารถและความถนัดของผู้นำพนักงาน
- ง. แสดงอุปนิสัยกระฉับกระเฉงหรือเฉื่อยเฉะของพนักงาน การคำนึงถึงแง่คิดเหล่านี้ จะช่วยให้ฝ่ายจัดการ/บริหาร และฝ่ายบุคลากร หยั่งถึงพลังการรวมกลุ่มของพนักงานในเวลาที่มีข้อ เรียกร้อง

ตารางที่ ๗ แสดงลักษณะการจัดส่วนงานบุคลากร

ลักษณะการจัดส่วนงาน	จำนวนบริษัท
๑. ตั้งแผนกบุคลากรให้มีฐานะทัดเทียมแผนกอื่น	๑๖
๒. ให้มีหน่วยงานบุคลากรอยู่ในแผนกจัดการ/บริหาร	๕
๓. ไม่มีส่วนงานบุคลากรในองค์การ	๑
รวม	๒๒

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker) เห็นว่า "การจัดการทั้งหลายในโลกนี้เกี่ยวข้องกับ การใช้คนทั้งนั้น ไม่มีการจัดการอะไรที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร" ผู้บริหารทุกคนเป็นผู้บริหารงานบุคคล เพราะเป็นผู้ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา มีอำนาจสั่งการ หนุนบำเหน็จและลงโทษ ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การจัดการงานบุคคลโดยหน่วยงานบุคลากรในที่นี้ หมายถึงการจัดการเรื่องใด ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของคน เพื่อวัตถุประสงค์ที่จะให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน ใช้คนในฐานะปัจจัยในการผลิตได้ประโยชน์มากที่สุด ไม่ใช่ไปแย่งหน้าที่ปกครอง บังคับบัญชาสั่งการ หนุนบำเหน็จหรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาตามสายงานของผู้บริหารส่วนงานอื่น ๆ<sup>๑</sup>

บริษัทใดมีความจำเป็นต้องมีส่วนงานบุคลากรหรือไม่ ถ้ามีสมควรมีฐานะอย่างไรในองค์การ ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การโดยวัดจากจำนวนพนักงาน ทัศนะ และวิธีการจัดการของผู้บริหารสูงสุดของบริษัท ตามตารางที่ ๗ ปรากฏว่า ๑๖ ใน ๒๒ บริษัทตั้งแผนก/ฝ่ายบุคลากรมีฐานะทัดเทียมแผนก/ฝ่ายอื่น ๆ เช่น งานขาย งานผลิต ๕ บริษัทมีหน่วยงานบุคลากรสังกัดอยู่ในแผนก/ฝ่ายจัดการ/บริหาร มีเพียงบริษัทเดียวที่ยังไม่มีความจำเป็นต้องมีส่วนงานบุคคลในองค์การ

<sup>๑</sup> ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑), หน้า ๓๒-๓๓ และหน้า ๔๐-๔๒.



ลักษณะการจัดส่วนงานสะท้อนให้เห็นอำนาจหน้าที่ของผู้จัดการงานบุคคล ทักษะและวิธีการจัดการของผู้บริหารสูงสุดของบริษัท และขนาดของบริษัท ในบริษัทขนาดเล็กที่มีคนงานน้อย ประธานบริษัทหรือผู้จัดการใหญ่จะทำหน้าที่วางระเบียบบริหารงานบุคคลด้วยตนเอง ส่วนงานด้านการจ้าง การฝึกอบรม การแนะนำหรือลงโทษให้ผู้จัดการแผนกต่าง ๆ รับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม เมื่อบริษัทขยายตัวเติบโตขึ้น ความซับซ้อนและปริมาณงานมากขึ้น ความจำเป็นจะต้องกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเกิดขึ้น บริษัทจึงจ้างผู้อำนวยการเฉพาะด้านมาปฏิบัติหน้าที่ เพราะฉะนั้น บริษัทขนาดใหญ่ที่มีคนงานเป็นจำนวนมากจึงจัดตั้งแผนก/ฝ่ายบุคลากร เพื่อทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารเรื่องคนโดยมีฐานะเท่าเทียมกับแผนก/ฝ่ายต่าง ๆ

ตารางที่ ๔ แสดงผู้มีอำนาจตัดสินใจด้านบุคลากรชั้นยุติ

อำนาจตัดสินใจ	จำนวนบริษัท
๑. คณะกรรมการบริหาร	๔
๒. กรรมการผู้จัดการใหญ่/รองฯ	๑๐
๓. บริษัทแม่ในต่างประเทศ ๆ	๔
รวม	๒๒

ตามหลักการทั่วไป การพิจารณาแก้ไขปัญหาล้มเหลวไปควรจะทำโดยผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องที่อยู่ใกล้กับจุดที่เกิดปัญหา หากเห็นว่าเป็นเรื่องที่เกินขอบเขตอำนาจหน้าที่จะตัดสินใจให้ยกขึ้น สนองต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นในสายงาน การตัดสินใจในปัญหาด้านบุคลากรชั้นยุติในที่นี้หมายถึง การตัดสินใจครั้งสุดท้ายสำหรับปัญหาด้านบุคลากรที่สำคัญที่สุดยอด อย่างเช่น การพิจารณาขอเรียกร้องขอเงินค่าครองชีพเพิ่มขึ้น ตารางที่ ๔ แจงว่า ๔ บริษัท มีวิธีการจัดการให้ การทบทวนการตัดสินใจปัญหาด้านบุคลากรที่สำคัญที่สุดยอด เป็นครั้งสุดท้าย โดยคณะกรรมการบริหารบริษัท ๑๐ บริษัทให้อำนาจหน้าที่ดังกล่าวอยู่กับตัวผู้จัดการใหญ่ หรือรองผู้จัดการใหญ่เพียงคนเดียว และ ๔ บริษัทให้บริษัทแม่ในต่างประเทศอนุมัติ

ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวบุคคล ผู้มีอำนาจตัดสินใจในปัญหาด้านบุคลากรชั้นยุติสะท้อนให้เห็นวิธีการจัดการในบริษัทว่ามีลักษณะของการกระจายอำนาจหน้าที่มากน้อยเพียงใด หรืออีกแง่หนึ่งสะท้อนให้เห็นว่า คณะกรรมการบริหารและประธานคณะกรรมการบริหารหรือผู้จัดการใหญ่มีขอบเขตของอำนาจหน้าที่สูงสุดเพียงใด ประธานคณะกรรมการบริหารหรือกรรมการผู้จัดการใหญ่ ซึ่งได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการจะเป็นกิจจะลักษณะจากคณะกรรมการบริษัท หรือตัวแทนบรรดาผู้ถือหุ้นของบริษัทให้ม้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มเติมในการดำเนินกิจการสมควร เป็นผู้ยุติปัญหาทุกประการไม่เพียงแต่ปัญหาด้านบุคลากรเท่านั้น ถ้าหากวิธีการจัดการมีลักษณะ เป็นการรวมอำนาจ ก็เป็นที่แน่นอนว่า กรรมการผู้จัดการใหญ่เป็นผู้ตัดสินใจแต่ผู้เดียว แต่ถ้าวิธีการจัดการมีลักษณะ เป็นการกระจายอำนาจ กรรมการผู้จัดการใหญ่คงจะเรียกคณะกรรมการบริหารทั้งหมดมาประชุมปรึกษาหารือ ลักษณะที่เป็นการรวมอำนาจหรือกระจายอำนาจเพียงใดนั้น นอกจากขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารสูงสุดแล้ว ยังขึ้นกับสถานภาพของบริษัทด้วย บริษัทมหาชนที่ผู้ถือหุ้นเป็นจำนวนมาก ราย มีวิธีการจัดการที่กระจายอำนาจค่อนข้างมาก ในการประชุมคณะกรรมการบริหารก็จะเป็นประชาธิปไตย ส่วนบริษัทครอบครัวหรือบริษัทที่ผู้ถือหุ้นน้อยรายมักจะตรงกันข้าม คือ กรรมการผู้จัดการใหญ่มีอิทธิพลเหนือกรรมการบริหารทั้งคณะหรือบางคน เพราะความสัมพันธ์ในทางครอบครัวหรือความเคารพนับถือ เสมือนญาติจะมา เกี่ยวพันกับงานบริษัท กรรมการผู้จัดการใหญ่ได้รับการยกให้เป็นผู้ตัดสินใจเด็ดขาดแต่ผู้เดียว

ผู้จัดการทั่วไปของบริษัทในเครือหรือสาขาของต่างประเทศได้รับมอบหมายภาระหน้าที่ให้คอยควบคุมดูแลรักษาผลประโยชน์ของบริษัทแม่ ใ่ว้อย่างดีที่สุด ดังนั้น ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อจนถึงบริษัทแม่ในต่างประเทศ ต้องมีรายงานไปขอความเห็นชอบในการตัดสินใจ บริษัทในเครือหรือสาขาของต่างประเทศที่ร่วมทุนกับคนไทย/จีน มักมีข้อตกลงกันไว้ถึงกรณีปัญหาต่าง ๆ ว่าจะตัดสินใจประการใด มติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทอาจได้รับอิทธิพลของฝ่ายที่ลงทุนมากกว่าหรือฝ่ายที่เป็น เจ้าของลิขสิทธิ์ เครื่องหมายสินค้าก็ได้



ตารางที่ ๔ แสดงระดับความสมบูรณ์ของนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติทางด้านบุคลากร

ความสมบูรณ์ของนโยบายระเบียบวิธีปฏิบัติ	จำนวนบริษัท
๑. เขียนไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างละเอียดชัดเจน ครบถ้วนทุกกรณี	๖
๒. เขียนไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรในหลักการ เกือบทุกกรณี และความโดยละเอียดในหลายกรณีระบุให้อยู่ในดุลพินิจ พิจารณา เป็นราย ๆ ไป	๑๔
๓. เขียนไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรส่วนน้อย นอกนั้นสุดแท้แต่ผู้ตัดสินใจ	๒
รวม	๒๒

ความสมบูรณ์ในที่นี้มีความหมาย ๒ ประการ คือ

- ก. มีเขียนไว้ เป็นลายลักษณ์อักษรครบถ้วน หรือเพียงแค้อยู่ในความคิด เป็นประเพณีนิยม ขนบธรรมเนียม
- ข. ข้อความที่เขียนละเอียดชัดเจน หรือเพียงระบุหลักการให้หาข้อตัดสินใจเองตามสมควรแก่กรณี

ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีคนเป็นจำนวนมากทำงานร่วมกัน จะต้องมียกข้อกำหนดกติกาแน่นอนวางไว้ให้ทุกคนยึดถือเหมือนกันหมด การปฏิบัติงานจึงเป็นระเบียบเรียบร้อย สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยดี ส่วนองค์การขนาดเล็กมีโครงสร้างไม่สลับซับซ้อนมาก ไม่จำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์มากมายอย่างองค์การขนาดใหญ่ แต่กฎเกณฑ์ที่ตายตัวโดยเคร่งครัดทุกกรณีก็สร้างความยุ่งยาก ไม่คล่องตัวในทางปฏิบัติ และในบางกรณีไม่ให้ความเป็นธรรม ดังนั้นถ้าไม่มีการพิจารณาทบทวนกฎเกณฑ์ที่วางไว้อยู่เสมอ ก็มักจะวางเฉพาะหลักการกว้าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่นได้มากในทางปฏิบัติ ข้อเท็จจริงจากตารางที่ ๔ แจ้งว่า ๖ บริษัทมีนโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงานด้านบุคลากร เขียนไว้ เป็นลายลักษณ์อักษร

อย่างละเอียดชัดเจนครบถ้วนทุกกรณี เรียกได้ว่ามีความสมบูรณ์ที่สุด ๑๔ บริษัทมีเขียนไว้เป็น  
ลายลักษณ์อักษร เฉพาะในหลักการอย่างกว้าง ๆ เกือบทุกกรณี ในการปฏิบัติรายละเอียดได้อาศัย  
ขนบธรรมเนียม ประเพณีนิยม เป็นแนวทางการตัดสินใจเพื่อความเหมาะสมเป็นการเฉพาะราย  
อีก ๒ บริษัทมีเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรน้อย ส่วนมากแล้วให้ขึ้นไปตามแต่ผู้ตัดสินใจจะวินิจฉัย  
สั่งการ แบบนี้นับว่านโยบาย ระเบียบวิธีปฏิบัติงานด้านบุคลากร มีความสมบูรณ์น้อย

ตารางที่ ๑๐ แสดงการจัดสรรค่าใช้จ่ายหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์ กี่อกุล

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. อยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายของฝ่ายจัดการทั้งหมด	๔
๒. อยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายของฝ่ายบุคลากรทั้งหมด	๑
๓. อยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายของฝ่ายต้นสังกัดพนักงานทั้งหมด	๕
๔. บางรายการอยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายของฝ่ายบุคลากร และบางรายการอยู่ในงบประมาณค่าใช้จ่ายของฝ่าย ต้นสังกัดพนักงาน	๑๒
รวม	๒๒

ความเห็นและวิธีปฏิบัติในเรื่องการจัดสรรค่าใช้จ่ายหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์ กี่อกุล  
แก่พนักงานของบริษัทการค้าทั้ง ๒๒ บริษัทแตกต่างกัน ตามตารางที่ ๑๐ ปรากฏว่า มีอยู่ ๔ บริษัท  
ที่ตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์ กี่อกุลแก่พนักงานไว้ในบัญชีของฝ่ายจัดการ  
ทั้งหมด ๑ บริษัทที่ให้อยู่กับฝ่ายบุคลากร ๕ บริษัทที่ให้อยู่กับฝ่ายต้นสังกัดของพนักงาน กล่าวคือ  
ถ้าค่าใช้จ่ายนี้เกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานของฝ่ายใดก็ให้ลงบัญชีของฝ่ายนั้นไว้ ส่วนมากคือ ๑๒ บริษัท  
ที่นำค่าใช้จ่ายบางรายการในหมวดนี้ เข้าบัญชีของฝ่ายจัดการ และบางรายการก็เข้าบัญชีของฝ่ายต้น  
สังกัดพนักงาน

การจัดสรรค่าใช้จ่ายเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับงบประมาณ ซึ่งวงเงินตามงบประมาณแสดงถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการใช้เงิน ได้รับอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบสูง ย่อมมีวงเงินงบประมาณสูงสอดคล้องตามกันด้วย เพราะฉะนั้น การแสดงการจัดสรรค่าใช้จ่ายหมวดสวัสดิการ และผลประโยชน์ แก่ผู้ถือหุ้น ย่อมแสดงให้เห็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบุคลากรในเรื่องดังกล่าวได้ชัดเจนพอสมควร

ตารางที่ ๑๑ แสดงลักษณะการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ แก่ผู้ถือหุ้น

ลักษณะการจัดให้	จำนวนบริษัท
๑. จัดให้ผู้บริหารสูงสุดชุดหนึ่ง ผู้บริหารรองลงมาอีกชุดหนึ่ง และพนักงานที่เหลือทั้งหมดอีกชุดหนึ่ง	๔
๒. จัดให้ผู้บริหารสูงสุดชุดหนึ่ง และพนักงานที่เหลือทั้งหมดอีกชุดหนึ่ง	๑๒
๓. จัดให้ผู้บริหารทุกระดับชุดหนึ่ง และพนักงานที่เหลือทั้งหมดอีกชุดหนึ่ง	-
๔. จัดให้พนักงานทุกระดับชุดเดียวกัน	๑
รวม	๒๒

เนื่องจากความจำเป็นต้องการได้รับความช่วยเหลือจากบริษัทของพนักงานต่างระดับหน้าที่ต่างสถานภาพไม่เหมือนกัน แต่บริษัทต้องจัดให้สิ่งต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของพนักงานทุกคน เพราะฉะนั้น บริษัทจึงใช้วิธีจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นไว้หลายชุด (package) ตามความเหมาะสมแก่พนักงานระดับต่าง ๆ กัน ตามตารางที่ ๑๑ ปรากฏว่า มี ๔ บริษัทจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นแก่พนักงานระดับบริหารสูงสุดอย่างหนึ่ง พนักงานระดับบริหารรองลงมาทั้งหมดอีกอย่างหนึ่ง และพนักงานที่เหลือทั้งหมดอีกอย่างหนึ่ง หมายความว่า มี ๓ ชุดที่แตกต่างกัน ๑๒ บริษัท

ที่จัดให้ผู้บริหารสูงสุดอย่างหนึ่ง และพนักงานที่เหลือทั้งหมดอีกอย่างหนึ่ง หมายความว่า มี ๒ ชุดที่แตกต่างกัน ไม่มีบริษัทใดที่จัดให้ผู้บริหารทุกคนอย่างหนึ่ง และพนักงานที่เหลือทุกคนอีกอย่างหนึ่ง และมี ๑ บริษัทที่จัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่กุลแก่พนักงานทุกคนในบริษัทเหมือนกันหมด ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือคนงานก็ตาม จึงแสดงว่า บริษัทการค้าส่วนใหญ่พยายามจัดการให้พนักงานทุกระดับมีความเสมอภาคกันอย่างมากที่สุด เท่าที่จะกระทำได้ ไม่พยายามแยกสถานภาพของพนักงานออกเป็นหลายชั้น

### สิ่งที่บริษัทจัดให้

จากคำตอบแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา จึงสามารถประมวลผลข้อมูลและทราบว่า บริษัทการค้ากลุ่มที่ร่วมมือในการสำรวจนี้ จัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่กุลเรื่องใด เหมือนหรือต่างกันประการใด โดยใช้วิธีลำดับเรื่องดังนี้<sup>๑</sup>

#### ก. การให้ม้เวลาว่างเว้นจากงาน

๑. ชั่วโมงทำงานและวันหยุดต่อสัปดาห์
๒. วันหยุดตามประเพณี
๓. วันหยุดพักผ่อนประจำปี
๔. การหยุดพักดื่มกาแฟ
๕. การลาป่วย
๖. การลาคลอด
๗. การลากิจ

#### ข. การจ่ายเงินให้ตาม เวลาปฏิบัติงานพิเศษ

๘. ค่าทำงานล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด

---

<sup>๑</sup> อาศัยแนวการจัดประเภทสวัสดิการและผลประโยชน์แก่กุลของ John B. Miner and Mary G. Miner, Personnel and Industrial Relations : A Managerial Approach, pp. 515-518.

ค. การจ่ายเพิ่ม เต็มจากรายได้ปกติ

๙. เงินโบนัส

๑๐. ของขวัญรางวัล

๑๑. เงินสะสม

ง. การประกันภัย เป็นกลุ่ม

๑๒. การทำประกันชีวิต เป็นกลุ่ม

จ. อายุเกษียณ และบำเหน็จ

๑๓. อายุเกษียณ

๑๔. ผลประโยชน์ที่ได้รับกรณีปลดเกษียณ

ฉ. บริการพนักงาน

๑๕. เครื่องแบบทำงาน

๑๖. ห้องอาหาร

๑๗. รถรับส่ง

๑๘. ที่จอดรถ

๑๙. ที่อยู่อาศัย

๒๐. เงินกู้ยืม

๒๑. การให้คำปรึกษาแนะนำ

๒๒. สิ้นค้าราคาถูก

๒๓. สันทนาการ

๒๔. การรักษาพยาบาล

๒๕. การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

๒๖. หนังสือพิมพ์และข่าวสารบริษัท

ตารางที่ ๑๒ แสดงชั่วโมงทำงานและวันหยุดต่อสัปดาห์

	ชั่วโมงทำงาน (ชม.)		วันหยุดงาน (วัน)		บริษัท
	สำนักงาน	คลังสินค้า/โรงงาน	สำนักงาน	คลังสินค้า/โรงงาน	
๑.	๔๐	๔๐	๒	๒	๑๓
๒.	๔๐	๔๒ <sup>๑</sup> / <sub>๒</sub>	๒	๒	๑
๓.	๔๐	๔๔	๒	๑ <sup>๑</sup> / <sub>๒</sub>	๑
๔.	๔๐	๔๔	๒	๑	๑
๕.	๔๐	๕๔	๒	๑	๑
๖.	๔๔	๔๔	๑ <sup>๑</sup> / <sub>๒</sub>	๑ <sup>๑</sup> / <sub>๒</sub>	๒
๗.	๔๔	๔๔	๑	๑	๓
๘.	๕๔	๕๔	๑	๑	-
รวม					๒๒

ก. การให้มีเวลาว่างเกินจากงาน

หมายถึง การที่พนักงานได้หยุดงานโดยพร้อมเพรียงกัน หรือการที่พนักงานได้รับอนุญาตให้ปลีกตัวจากงานตามลำพัง ชั่วโมงทำงานน้อยลงก็แปลว่าพนักงานมีเวลาเป็นของตนเองมากขึ้น ปกติเวลาที่ว่างเกินจากการทำงานตามที่กล่าวมานี้ บริษัทจะต้องจ่ายเงินให้ในอัตราปกติ เสมือนหนึ่งเวลาทำงานด้วย เวลาว่างจากงานได้แก่

๑. ชั่วโมงทำงานและวันหยุดต่อสัปดาห์

ผลจากการสำรวจดังแสดงไว้ในตารางที่ ๑๒ ปรากฏว่า เวลาทำงานปกติวันละ ๘ ชั่วโมง ใน ๒๒ บริษัทที่ร่วมในการสำรวจมี ๑๗ บริษัทที่สำนักงานเปิดทำงานปกติ สัปดาห์ละ ๕ วัน วันละ ๘ ชั่วโมง รวมสัปดาห์ละ ๔๐ ชั่วโมง มีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๒ วัน ๒ บริษัทที่เปิดทำงานสัปดาห์ละ ๕ วันครึ่ง รวมเวลาทำงาน ๔๔ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ มีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๑ วันครึ่ง

และ ๓ บริษัทที่เปิดทำงานสัปดาห์ละ ๖ วัน รวมเวลาทำงาน ๔๘ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ มีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๑ วัน สำหรับในเมืองไทยถือตามหลักสากลที่กำหนดให้วันอาทิตย์เป็นวันหยุดประจำสัปดาห์ แต่บริษัทส่วนมากปิดทำงานในวันเสาร์เต็มวัน หรืออย่างน้อยครึ่งวันด้วย

เวลาทำงานของคลังสินค้า/โรงงานตามปกติวันละ ๘ ชั่วโมงเช่นเดียวกัน แต่มี

๑ บริษัทที่คลังสินค้า/โรงงานเปิดทำงานปกติวันละ ๘ ชั่วโมงครึ่ง สัปดาห์ละ ๕ วัน รวมเวลาทำงาน ๔๒ ชั่วโมงครึ่งต่อสัปดาห์ มีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๒ วัน ๑๓ บริษัทที่คลังสินค้า/โรงงานเปิดทำงานปกติวันละ ๘ ชั่วโมง สัปดาห์ละ ๕ วัน รวม ๔๐ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ มีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๒ วัน ๓ บริษัทที่คลังสินค้า/โรงงานเปิดทำงานสัปดาห์ละ ๕ วันครึ่ง รวม ๔๔ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ มีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๑ วันครึ่ง อีก ๕ บริษัทที่คลังสินค้า/โรงงานเปิดทำงานปกติสัปดาห์ละ ๖ วัน รวม ๔๘ ชั่วโมงต่อสัปดาห์ มีวันหยุดประจำสัปดาห์ ๑ วัน

ตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่ใช้บังคับในปัจจุบัน กำหนดให้กิจการพาณิชย์ใช้ลูกจ้างทำงานได้ไม่เกินสัปดาห์ละ ๕๔ ชั่วโมง และมีวันหยุดประจำสัปดาห์อย่างน้อย ๑ วัน ดังรายละเอียดในภาคผนวก ข. แต่บริษัทการค้ากำหนดชั่วโมงทำงานและวันหยุดต่อสัปดาห์เป็นคุณประโยชน์แก่พนักงานมากกว่าที่กฎหมายกำหนด

ตารางที่ ๑๓ แสดงจำนวนวันหยุดตามประเพณี

จำนวนวันหยุดตามประเพณี	จำนวนบริษัท
๑. จัดให้ปีละ ๑๓ วัน	๔
๒. จัดให้ปีละ ๑๔ วัน	๗
๓. จัดให้ปีละ ๑๕ วัน	๕
๔. จัดให้ปีละ ๑๖ วัน	๑
รวม	๒๒

## ๒. วันหยุดตามประเพณี

วันหยุดตามประเพณีของไทยได้แก่วันสำคัญทางพุทธศาสนาและวันสำคัญของชาติ จากการสำรวจดังแสดงไว้ในตารางที่ ๑๓ ปรากฏว่า ๙ บริษัทจัดให้พนักงานมีวันหยุดตามประเพณี ปีละ ๑๓ วัน ๗ บริษัท จัดให้ปีละ ๑๔ วัน ๕ บริษัทจัดให้ปีละ ๑๕ วัน และมี ๑ บริษัทจัดให้ปีละ ๑๖ วัน บริษัทส่วนใหญ่จัดให้วันหยุดตามประเพณีเกินกว่าปีละ ๑๓ วัน

วิธีการกำหนดวันหยุดตามประเพณีที่ปฏิบัติกันขณะนี้มี ๒ วิธีคือ

(ก) กำหนดวันหยุดตามประเพณีไว้ถาวร ถ้าหากวันหยุดตามประเพณีวันใดตรงกับวันหยุดประจำสัปดาห์ก็ให้เลื่อนไปหยุดชดเชยในวันทำงานถัดไป

(ข) กำหนดวันหยุดตามประเพณีตามความเหมาะสมแก่สภาพการณ์แต่ละปี โดยก่อนจะสิ้นปี บริษัทจะแจ้งให้พนักงานทราบถึงวันหยุดตามประเพณีของบริษัทในปีถัดไป

ไม่ว่าจะกำหนดวันหยุดตามประเพณีวิธีใด แต่มักจะหยุดตรงกัน ทั้งนี้เนื่องจาก

(ก) จัดให้วันหยุดตามประเพณีตามคำแนะนำของสภาหอการค้า สมาคม ที่แทบทุกบริษัท เป็นสมาชิก

(ข) ส่วนใหญ่เป็นวันหยุดราชการ ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องหยุดตาม

(ค) เป็นความต้องการของพนักงาน และลูกค้าหยุดกันหมด

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ตารางที่ ๑๔ แสดงจำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปี

	จำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปี	จำนวนบริษัท
<b>ก. จัดให้เท่ากันทุกปี</b>		
๑.	ปีละ ๖ วันทำงาน	๒
๒.	ปีละ ๗ วันทำงาน	๒
๓.	ปีละ ๑๐ วันทำงาน	๙
<b>ข. จัดให้มากขึ้นตามอายุการทำงาน</b>		
๑.	ทำงานครบ ๑-๕ ปีได้ ๑๐ วันทำงาน	
	ทำงานครบ ๖ ปีขึ้นไปได้ ๑๕ วันทำงาน	๑
๒.	ทำงานครบ ๑-๔ ปีได้ ๖ วันทำงาน	
	ทำงานครบ ๕-๙ ปีได้ ๑๐ วันทำงาน	
	ทำงานครบ ๑๐ ปีขึ้นไปได้ ๑๕ วันทำงาน	๑
๓.	ทำงานครบ ๑-๓ ปีได้ ๑๐ วันทำงาน	
	ทำงานครบ ๔-๕ ปีได้ ๑๕ วันทำงาน	
	ทำงานครบ ๕-๙ ปีได้ ๒๐ วันทำงาน	
	ทำงานครบ ๙ ปีขึ้นไปได้ ๒๕ วันทำงาน	๑
๔.	ทำงานครบ ๑-๙ ปีได้ ๑๐ วันทำงาน	
	ทำงานครบ ๑๐-๑๙ ปีได้ ๑๕ วันทำงาน	
	ทำงานครบ ๒๐ ปีขึ้นไปได้เพิ่มจาก ๑๕ วันทำงาน อีกปีละวัน	
	ทำงานครบ ๒๕ ปีขึ้นไปได้ ๒๐ วันทำงาน	๑
๕.	ทำงานครบ ๑-๑๔ ปีได้ ๑๐ วันทำงาน	
	ทำงาน ๑๕ ปีขึ้นไปได้ ๑๕ วันทำงาน	๑
๖.	ทำงานครบ ๑-๑๐ ปีได้ ๑๐ วันทำงาน	
	ทุกระยะ ๕ ปีเพิ่มอีกปีละ ๒ วันทำงาน	๑

ตารางที่ ๑๔ แสดงจำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปี (ต่อ)

จำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปี	จำนวนบริษัท
๗. ทำงานครบ ๑-๑๔ ปีได้ ๑๐ วันทำงาน ทำงานครบ ๑๕ ปีขึ้นไปหรือเงินเดือนเกิน ๓,๐๐๐ บาทได้ ๑๕ วันทำงาน	๑
๘. ทำงานครบ ๑-๔ ปีได้ ๑๐ วันทำงาน ทำงานครบ ๑๐ ปีขึ้นไปได้ ๑๕ วันทำงาน	๑
๙. ทำงานครบ ๑-๔ ปีได้ ๖ วันทำงาน ทำงานครบ ๕ ปีขึ้นไปได้ ๑๐ วันทำงาน	๑
รวม	๒๒

๓. วันหยุดพักผ่อนประจำปี

วันหยุดพักผ่อนประจำปีมีไว้เพื่อให้พนักงานได้รับการพักผ่อนอย่างเต็มที่ ในระยะเวลา ยาวนานพอสมควร ภายหลังจากการตรากตรำทำงานมาเป็นเวลา ๑ ปี และให้พนักงานมีเวลาเป็น ของตนเอง ตามกฎหมาย นายจ้างต้องจัดให้ลูกจ้างมีวันหยุดพักผ่อนประจำปีโดยได้รับเงินไม่น้อยกว่า ปีละ ๖ วันทำงาน ผลจากการสำรวจตามตารางที่ ๑๔ ปรากฏว่า ใน ๒๒ บริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจ นี้ มี ๑๓ บริษัทที่จัดให้วันหยุดพักผ่อนประจำปีแก่พนักงานทุกคนเท่ากันหมดทุกปี อีก ๙ บริษัทที่จัดให้วัน หยุดตามประเพณีแก่พนักงานตามอายุการทำงาน เมื่อพิจารณาจำนวนวันที่ให้พนักงานได้หยุดพักผ่อน ประจําปี พบว่า มีเพียง ๓ บริษัทที่ให้วันหยุดพักผ่อนประจำปีแก่พนักงาน ๖ วันทำงาน ๒ บริษัทที่ ให้ ๗ วันทำงาน และอีก ๑๗ บริษัท ให้ ๑๐ วันทำงาน สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่ให้วันหยุดพักผ่อน ประจําปีแก่พนักงานตั้งแต่ ๑๐ วันขึ้นไป บริษัทการค้าส่วนใหญ่จึงให้พนักงานหยุดพักผ่อนประจำปีมากกว่า ที่กฎหมายกำหนด ความนิยมในการจัดให้จำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปีเท่ากันทุกปี กับความนิยมในการ จัดให้จำนวนวันหยุดพักผ่อนประจำปีเพิ่มมากขึ้นตามอายุการทำงานมีเท่า ๆ กัน

ตารางที่ ๑๕ แสดงสิ่งตอบแทนจากการสละสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปี

ผลตอบแทนที่จ่าย	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทจ่าย เงินตอบแทนในอัตราการทำงานในวันหยุด และถือเป็นความดีความชอบ	๑
๒. บริษัทจ่าย เงินตอบแทนในอัตราการทำงานในวันหยุด แต่ไม่ถือเป็นความดีความชอบ	๒
๓. บริษัทไม่จ่าย เงินตอบแทนใด ๆ แต่ถือเป็นความดีความชอบ	๗
๔. บริษัทไม่จ่าย เงินตอบแทนใด ๆ และไม่ถือเป็นความดี ความชอบ	๑๒
รวม	๒๒

กรณีที่พนักงานมาทำงานตามปกติในวันที่มีสิทธิหยุดพักผ่อนประจำปีโดยที่บริษัทมิได้ขอร้อง  
จะมีผลประการใดตอบแทนแก่นักงานบ้าง ผลจากการสำรวจแสดงไว้ในตารางที่ ๑๕ ปรากฏว่า  
๑ บริษัทที่จ่าย เงินตอบแทนในอัตราการทำงานในวันหยุดและถือเป็นความดีความชอบในการพิจารณา  
ขึ้นเงินเดือน และรับเงินโบนัส ๒ บริษัทจ่าย เงินตอบแทนในอัตราการทำงานในวันหยุด แต่ไม่ถือ  
เป็นความดีความชอบ ๗ บริษัทไม่จ่าย เงินตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น แต่ถือเป็นความดีความชอบ และ  
๑๒ บริษัทไม่จ่าย เงินตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น และไม่ถือเป็นความดีความชอบ

ข้อเท็จจริงข้างต้นอาจแยกพิจารณาใน ๒ ลักษณะคือ การจ่ายค่าตอบแทนและความดีความ  
ชอบ ใน ๒๒ บริษัทมี ๓ บริษัทที่จ่าย เงินตอบแทน อีก ๑๙ บริษัทไม่จ่าย เงินตอบแทน และ ๔ บริษัท  
ถือเป็นความดีความชอบ แต่อีก ๑๔ บริษัทไม่ถือเป็นความดีความชอบ จึงสรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่  
ไม่จ่ายค่าตอบแทนและไม่ถือเป็นความดีความชอบ

ตารางที่ ๑๖ แสดงการจัดให้หยุดพักดื่มกาแฟ

วิธีหยุดพัก	จำนวนบริษัท
๑. จัดให้หยุดพักพร้อมกัน และแจกขนมน้ำชากาแฟ	-
๒. จัดให้หยุดพัก เป็นผลัด และแจกขนมน้ำชากาแฟ	๒
๓. จัดให้พักตามสะดวก และแจกขนมน้ำชากาแฟ	-
๔. จัดให้หยุดพักพร้อมกัน แต่ไม่แจกขนมน้ำชากาแฟ	-
๕. จัดให้หยุดพัก เป็นผลัดแต่ไม่แจกขนมน้ำชากาแฟ	๔
๖. จัดให้หยุดพักตามสะดวก แต่ไม่แจกขนมน้ำชากาแฟ	๑๖
รวม	๒๒

๔. การหยุดพักดื่มกาแฟ

พิจารณาได้ใน ๒ ลักษณะคือ วิธีการให้หยุดพัก และการแจกขนมน้ำชากาแฟ ข้อเท็จจริงตามตารางที่ ๑๖ ปรากฏว่า ๒ บริษัทจัดให้หยุดพักเป็นผลัด และแจกขนมน้ำชากาแฟ ๔ บริษัทจัดให้พักเป็นผลัดแต่ไม่แจกขนมน้ำชากาแฟ และ ๑๖ บริษัทจัดให้หยุดพักตามสะดวก แต่ไม่แจกขนมน้ำชากาแฟ นั่นคือ ๖ บริษัทจัดให้หยุดพักเป็นผลัด และอีก ๑๖ บริษัทจัดให้หยุดพักตามสะดวก ไม่มีบริษัทใดจัดให้หยุดพักพร้อมกัน มีเพียง ๒ บริษัทที่แจกขนมน้ำชากาแฟ อีก ๒๐ บริษัทไม่แจกขนมน้ำชากาแฟ เพราะฉะนั้นสรุปได้ว่า การจัดให้หยุดพักดื่มกาแฟ ไม่เป็นที่นิยมปฏิบัติกันในขณะนี้

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ ๑๗ แสดงจำนวนวันลาป่วย

จำนวนวันลาป่วย	จำนวนบริษัท
๑. ปีละ ๙๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๙๐ วัน	๑
๒. ปีละ ๖๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๖๐ วัน	๑
๓. ปีละ ๖๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๔๕ วัน	๑
๔. ปีละ ๖๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๓๐ วัน	๑
๕. ปีละ ๔๕ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๔๕ วัน	-
๖. ปีละ ๓๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๓๐ วัน	
และจะได้หยุดต่อไปอีกหรือไม่อย่างไรนั้น บริษัท จะพิจารณาเป็นราย ๆ ไป	๑๗
๗. ไม่มีกำหนดโดยได้รับค่าจ้างตลอด	๑
รวม	๒๒

## ๕. การลาป่วย

ไม่มีใครอยากเจ็บป่วย แต่พนักงานต้องมีสิทธิลาป่วย เพียงเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงในการมีงานทำและรายได้ปกติ และเนื่องจากไม่อาจกำหนดวันหายจากการเจ็บป่วยได้อย่างแน่นอน เพราะฉะนั้น การลาป่วยจึงสมควรมีการผ่อนปรนจำนวนวันลาป่วยตามสัทธิด้วยความเห็นอกเห็นใจมากกว่าการถือระเบียบตามลายลักษณ์อักษรอย่างเคร่งครัด ผลการสำรวจตามตารางที่ ๑๗ ปรากฏว่า ๑ บริษัท ให้สิทธิวันลาป่วยแก่พนักงานถึง ๙๐ วัน โดยจ่ายค่าจ้างในอัตราปกติตลอด ๙๐ วัน ๑ บริษัทให้ปีละ ๖๐ วัน โดยจ่ายค่าจ้างตลอด ๖๐ วัน ๑ บริษัทให้ปีละ ๖๐ วัน โดยจ่ายค่าจ้าง ๔๕ วัน ๑ บริษัทให้ปีละ ๖๐ วัน โดยจ่ายค่าจ้างให้ ๓๐ วัน ๑๗ บริษัทให้ปีละ ๓๐ วัน โดยจ่ายค่าจ้างให้ตลอด ๓๐ วัน และการที่จะได้หยุดต่อไปอีกหรือไม่อย่างไรนั้นจะได้พิจารณาเป็นราย ๆ ไป อีก ๑ บริษัทที่ให้พนักงานลาป่วยโดยไม่กำหนดโดยจ่ายค่าจ้างให้ตลอด รวมความ

แล้ว บริษัทส่วนใหญ่ให้พนักงานลาป่วยได้ปีละ ๓๐ วัน ตามที่กฎหมายกำหนด แต่ระเบียบนี้มีการยืดหยุ่น เป็นคุณแก่พนักงานอย่างมาก ขณะเดียวกัน บริษัทก็ยังคงรักษาสวัสดิชอันพึงมีได้ไว้อย่างสมบูรณ์ ส่วนบริษัทอื่น ๆ ให้สิทธิวันลาป่วยแก่พนักงานอย่างกว้างขวาง เกินกว่าที่พนักงานจะใช้สิทธิจนครบ

ตารางที่ ๑๘ แสดงจำนวนวันให้ลาตลอด

จำนวนวันลาตลอด	จำนวนบริษัท
๑. ครั้งละไม่เกิน ๕๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๕๐ วัน	๑
๒. ครั้งละไม่เกิน ๕๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๖๐ วัน	๓
๓. ครั้งละไม่เกิน ๕๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๓๐ วัน	๔
๔. ครั้งละไม่เกิน ๖๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๓๐ วัน	๑๐
๕. ครั้งละไม่เกิน ๔๕ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๔๕ วัน	๒
๖. ครั้งละไม่เกิน ๓๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๓๐ วัน	๒
รวม	๒๒

#### ๖. การลาตลอด

พนักงานหญิงที่กำลังจะคลอดบุตรต้องการสิทธิลาตลอด เพื่อความปลอดภัยแก่ชีวิต หลักประกันรายได้และการมีงานทำ บริษัทการค้าที่ร่วมมือในการสำรวจสนองความต้องการของพนักงานของตนเพียงใดนั้น ตามตารางที่ ๑๘ ปรากฏว่า ๑ บริษัทให้พนักงานหญิงมีครรภ์ลาตลอดครั้งละไม่เกิน ๕๐ วัน โดยได้รับค่าจ้างในอัตราปกติ ที่เคยได้รับตลอด ๕๐ วัน ๓ บริษัทให้ครั้งละไม่เกิน ๕๐ วัน แต่ได้รับค่าจ้างเพียง ๖๐ วัน ๔ บริษัทให้ครั้งละไม่เกิน ๕๐ วัน แต่ได้รับค่าจ้างเพียง ๓๐ วัน ๑๐ บริษัท ให้ครั้งละไม่เกิน ๖๐ วัน แต่ได้รับค่าจ้างเพียง ๓๐ วัน ๒ บริษัทให้ครั้งละไม่เกิน ๔๕ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๔๕ วัน และ ๒ บริษัทให้ครั้งละไม่เกิน ๓๐ วัน โดยได้รับค่าจ้าง ๓๐ วัน

เมื่อพิจารณาถึงจำนวนวันที่บริษัทให้ลาคลอด ทุกบริษัทให้ครั้งละไม่น้อยกว่า ๖๐ วัน และเมื่อพิจารณาถึงจำนวนวันที่บริษัทจ่ายค่าจ้าง ทุกบริษัทจ่ายไม่น้อยกว่า ๓๐ วัน เพราะฉะนั้น อาจกล่าวได้ว่า บริษัทการค้าชั้นนำส่วนใหญ่ให้ความสำคัญปลอดภัย หลักประกันรายได้และการมีงานทำแก่พนักงานหญิงที่ลาคลอดมากกว่าที่กฎหมายกำหนด

ตารางที่ ๑๔ แสดงจำนวนวันลา กิจ

จำนวนวันลา กิจ	จำนวนบริษัท
๑. ไม่มีกำหนดแล้วแต่กรณีที่เห็นสมควรโดยได้รับค่าจ้าง	๔
๒. ไม่มีกำหนดแล้วแต่กรณีเห็นสมควรแต่ไม่ได้รับค่าจ้าง	๑
๓. ปีละ ๑๐ วันทำงานโดยได้รับค่าจ้าง	๑
๔. ปีละ ๗ วันทำงานโดยได้รับค่าจ้าง	๔
๕. ปีละ ๖ วันทำงานโดยได้รับค่าจ้าง	๑
๖. ปีละ ๕ วันทำงานโดยได้รับค่าจ้าง	๑
๗. ปีละ ๓ วันทำงานโดยได้รับค่าจ้าง	๑
๘. ปีละ ๒ วันทำงานโดยได้รับค่าจ้าง	๒
๙. ไม่ให้นอกจากใช้สิทธิพักผ่อนประจำปี	๒
รวม	๒๒

#### ๗. การลา กิจ

การลา กิจ เป็นสิทธิที่บริษัทให้แก่พนักงานด้วยความเห็นใจ ไม่ใช่มาจากข้อบังคับแห่งกฎหมาย จุดมุ่งหมายของการให้ลา กิจ เพื่อพนักงานได้มีโอกาสปลีกตัวไปจัดการธุระเรื่องส่วนตัวที่จำเป็นต้องกระทำในวันทำงานปกติ ผลการสำรวจดังแสดงในตารางที่ ๑๔ ปรากฏว่า ๔ บริษัทที่ให้พนักงานของตนลา กิจไม่มีกำหนดแล้วแต่กรณีที่ผู้บังคับบัญชาจะเห็นสมควร และจ่ายค่าจ้าง เช่นเดียวกับการมาทำงานตามปกติ บริษัทที่ให้ไม่มีกำหนด แต่ไม่จ่ายค่าจ้าง ๑ บริษัท

ให้ปีละ ๑๐ วันทำงานโดยจ่ายค่าจ้าง ๔ บริษัทให้ปีละ ๗ วันทำงานโดยจ่ายค่าจ้าง ๑ บริษัท  
ให้ปีละ ๖ วันทำงานโดยจ่ายค่าจ้าง ๑ บริษัทให้ปีละ ๕ วันทำงานโดยจ่ายค่าจ้าง ๑ บริษัท  
ให้ปีละ ๓ วันทำงานโดยจ่ายค่าจ้าง ๒ บริษัทให้ปีละ ๒ วันทำงานโดยจ่ายค่าจ้าง และ ๒ บริษัท  
ไม่ให้สิทธิพนักงานลาพัก นอกจากพนักงานจะใช้สิทธิพักร้อน สรุปได้ว่า บริษัทส่วนใหญ่ให้พนักงาน  
ลาพักโดยได้รับค่าจ้างตามปกติ ความนิยมที่จะกำหนดจำนวนวันลาพักในแต่ละปีมีเท่า ๆ กับความ  
นิยมที่จะไม่กำหนดจำนวนวันลาพัก

ตารางที่ ๒๐ แสดงการตัดสินใจของบริษัทในกรณีพนักงานใช้สิทธิวันลาพักและวันหยุดพักผ่อนหมดแล้ว

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทให้ลาพักโดยไม่ได้รับค่าจ้างอีกไม่มีกำหนด	๔
๒. บริษัทให้ลาพักโดยไม่ได้รับค่าจ้างอีกไม่เกิน ๖ เดือน	๑
๓. บริษัทให้ลาพักโดยไม่ได้รับค่าจ้างอีกไม่เกินจำนวนวัน ที่ให้ลาพักโดยได้รับค่าจ้าง	๒
๔. บริษัทให้การพิจารณาเป็นราย ๆ ไป	๕
๕. บริษัทไม่ให้ลาพักอีกโดยเด็ดขาด	-
รวม (เฉพาะบริษัทที่กำหนดวันลาพักและที่พนักงานใช้ สิทธิพักผ่อน)	๑๒

กรณีที่พนักงานใช้สิทธิวันลาพักและวันหยุดพักผ่อนประจำปีหมดแล้ว หากมีความจำเป็นต้อง  
ขอลาพักอีกหรือขอลาหยุดระยะยาว บริษัทการค้ากลุ่มที่ร่วมมือในการสำรวจมีแนวทางการตัดสินใจ  
อนุมัติให้ดังตารางที่ ๒๐ คือ ๔ บริษัทให้พนักงานลาพักโดยไม่ได้รับค่าจ้างอีก ไม่มีกำหนด ๑ บริษัท  
ให้ลาพักโดยไม่ได้รับค่าจ้างอีกไม่เกิน ๖ เดือน ๒ บริษัทให้ลาพักโดยไม่ได้รับค่าจ้างอีกไม่เกิน  
จำนวนวันที่ให้ลาพักโดยได้รับค่าจ้าง และ ๕ บริษัทจะพิจารณาเป็นราย ๆ ไป ทั้งนี้เป็นคำตอบจาก  
๑๒ บริษัทที่กำหนดจำนวนวันลาพักในแต่ละปีและบริษัทที่ไม่ให้พนักงานลาพักนอกจากใช้สิทธิวันหยุดพักผ่อน  
ประจำปี ให้สังเกตว่าไม่มีบริษัทใดห้ามพนักงานลาพักอีกโดยเด็ดขาด แสดงว่าทุกบริษัทมีความเอื้อเฟื้อต่อ  
พนักงานของตนอย่างมาก



ตารางที่ ๒๑ แสดงเหตุผลที่สมควรให้พนักงานลา กิจ

เหตุผล	จำนวนบริษัท
๑. อุปสมบท	๑๑
๒. รับการฝึกวิชาทหารเพิ่มเติมตามหมายเรียก	๔
๓. สมรส	๑๒
๔. จัดงานศพญาติใกล้ชิดหรือบุคคลในบ้าน	๑๓
๕. การศึกษาของตนเองหรือบุตร	๔
๖. ติดต่อราชการด้วยเรื่องส่วนตัว	๑๑
๗. รักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัว	๑
๘. เหตุผลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมเป็นราย ๆ ไป	๒

(ในจำนวน ๒๒ บริษัท)

ต่อข้อถามที่ว่าพนักงานต้องมีเหตุผลอะไรจึงจะได้รับอนุมัติให้ลา กิจ ผลจากการสำรวจตามตารางที่ ๒๑ ปรากฏว่า ๑๑ บริษัทให้ลาอุปสมบท ๔ บริษัทให้ลาไปรับการฝึกวิชาทหารเพิ่มเติมตามหมายเรียก ๑๒ บริษัทให้ลาไปจัดงานสมรส ๑๓ บริษัทให้ลาไปจัดงานศพญาติใกล้ชิดหรือบุคคลในบ้าน ๔ บริษัทให้ลาไปจัดการศึกษาของตนเองหรือบุตร ๑๑ บริษัทให้ลาไปติดต่อราชการด้วยเรื่องส่วนตัว ๑ บริษัทให้ลาไปรักษาพยาบาลบุคคลในครอบครัว และ ๒ บริษัทแจ้งว่าจะพิจารณาให้เป็นราย ๆ ไป จึงชี้ให้เห็นว่าบริษัทให้อิสระภาพแก่พนักงานอย่างมาก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๒ แสดงวิธีการและอัตราค่าล่วงเวลา

วิธีการจ่ายและอัตราค่าล่วงเวลา	จำนวนบริษัท
๑. จ่ายเป็นเงินตามอัตราที่สูงกว่าที่กฎหมายกำหนด	๓
๒. จ่ายเป็นเงินตามอัตราที่กฎหมายกำหนด	๑๙
๓. จ่ายในรูปอื่น ๆ	-
รวม	๒๒

ข. การจ่ายสำหรับเวลาที่ปฏิบัติงาน

๘. ค่าทำงานล่วงเวลาและค่าทำงานในวันหยุด

เมื่อพนักงานยอมปฏิบัติงานล่วงเวลาทำงานปกติหรือในวันหยุดตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา บริษัททดแทนการทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุดอย่างไร เพียงใด ผลจากการสำรวจดังแสดงไว้ในตารางที่ ๒๒ ปรากฏว่า ๓ บริษัทให้เป็นเงินในอัตราสูงกว่าที่กฎหมายกำหนด และอีก ๑๙ บริษัทให้เป็นเงินในอัตราที่กฎหมายกำหนด ไม่มีบริษัทใดทดแทนการทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุดเป็นผลประโยชน์อย่างอื่น เพราะฉะนั้นจึงกล่าวได้ว่า สิ่งทดแทนการทำงานล่วงเวลาและการทำงานในวันหยุดในขณะนี้ คือ เงิน บริษัทการค้าที่ร่วมมือในการสำรวจเกือบทั้งหมดจ่ายเงินค่าทำงานล่วงเวลา และเงินค่าทำงานในวันหยุดในอัตราที่กฎหมายกำหนด ซึ่งมีรายละเอียดในภาคผนวก ข.

## ตารางที่ ๒๓ แสดงอัตราการจ่ายเงินโบนัส

วิธีการจ่ายและอัตราเงินโบนัส	จำนวนบริษัท
๑. จ่ายให้ทุกคนในอัตราเดียวกัน	๔
๒. จ่ายให้พนักงานชายอัตราหนึ่ง พนักงานอื่นอีกอัตราหนึ่ง	๔
๓. จ่ายให้พนักงานทุกคนอัตราเดียวกัน เว้นพนักงานชาย จะไม่ได้รับ	๔
๔. จ่ายให้พนักงานทุกคนตามความดีความชอบ	๑
๕. จ่ายให้พนักงานทุกคนตามอาวุโสการทำงาน	๑
๖. ไม่มีนโยบายการจ่ายเงินโบนัส	๓
รวม	๒๒

ค. การจ่ายเพิ่มเติมจากรายได้ปกติ๔. เงินโบนัส

เงินโบนัสมีความหมายหลายประการสุดแท้แต่แนนโยบายการบริหารค่าจ้าง เงินเดือนและสวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลของแต่ละบริษัท ซึ่งทำให้อัตราและวิธีการจ่ายเงินโบนัสแตกต่างกัน ดังนี้

(ก) เงินโบนัสตามนโยบายการจ่ายเงินเดือนมากกว่าปีละ ๑๒ ครั้ง หรือจ่ายตามข้อตกลง จะระบุชัดเจนไว้ในระเบียบข้อตกลงว่าจะจ่ายเมื่อไรในอัตราเท่าใด

(ข) เงินโบนัสตามความหมายของการแบ่งปันผลกำไร จะไม่ระบุไว้อย่างชัดเจนว่าการจะจ่ายหรือไม่เท่าใดขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการบริษัท ถ้าจะจ่าย บริษัทจะประกาศกำหนดวันที่และอัตราที่จะจ่ายแก่ผู้มีสิทธิได้รับ เงินโบนัสได้ทราบ พนักงานชายมักจะไม่ได้รับเงินโบนัส เพราะถือว่าพนักงานชายได้รับเงินหรือเม็ดเงิน เป็นการแบ่งปันผลกำไรจากยอดขายไปแล้ว

ค. เงินโบนัสตามความหมายของเงินรางวัลตอบแทนความดีความชอบและขยันหมั่นเพียร จะจ่ายให้พนักงานแต่ละคนไม่เท่ากัน สุดแท้แต่ผลจากการประเมินการปฏิบัติงาน และอาวุโสในการทำงานของพนักงานแต่ละคน เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาจ่ายเงินโบนัส

ผลจากการสำรวจตามตารางที่ ๒๓ ปรากฏว่า ๕ บริษัทจ่ายเงินโบนัสแก่พนักงานทุกคนในอัตราเดียวกัน เช่น ๒ เท่าของอัตราเงินเดือน ๔ บริษัทจ่ายให้พนักงานชายอัตราหนึ่ง และพนักงานอื่น ๆ อีกอัตราหนึ่ง เช่นพนักงานชายได้ ๑ เท่าของอัตราเงินเดือน พนักงานอื่น ๆ ได้ ๓ เท่าของอัตราเงินเดือน ๔ บริษัทไม่จ่ายให้พนักงานชาย แต่จ่ายให้พนักงานอื่น ๆ ในอัตราเดียวกัน ๑ บริษัทจ่ายให้พนักงานโดยพิจารณาจากความดีความชอบ พนักงานจึงได้รับไม่เท่ากัน ๑ บริษัทจ่ายให้พนักงานโดยพิจารณาจากอาวุโสในการทำงาน พนักงานจึงได้รับไม่เท่ากันเช่นกัน และ ๓ บริษัทไม่มีนโยบายที่จะจ่ายเงินโบนัส แสดงว่า ๑๒ บริษัทคำนึงถึงเงินโบนัสตามความหมายข้อ (ก) การจ่ายเงินเดือนมากกว่าปีละ ๑๒ ครั้ง หรือตามข้อตกลงตายตัว ๔ บริษัทถือตามความหมายข้อ (ข) การแบ่งปันผลกำไร และ ๒ บริษัทถือตามความหมายข้อ (ค) เงินรางวัลตอบแทนความดีความชอบและอาวุโสในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม เงินโบนัสตามความหมายข้อ (ข) และข้อ (ค) คือ รายได้เพิ่มเติมจากรายได้ปกติอย่างชัดเจน และเป็นผลประโยชน์ที่นิยมใช้เพื่อบำรุงขวัญกำลังใจในการทำงานแก่พนักงานได้เป็นอย่างดี เงินโบนัสไม่มีกล่าวถึงในกฎหมายคุ้มครองแรงงาน จึงเป็นความเอื้อเฟื้อจากบริษัทอย่างยิ่ง

ตารางที่ ๒๔ แสดงโอกาสต่าง ๆ ที่บริษัทให้ของขวัญรางวัลแก่พนักงาน

โอกาสต่าง ๆ	จำนวนบริษัท
๑. เมื่อวันแต่งงาน	๑๔
๒. เมื่อทำงานนานปี เช่นครบ ๑๐ ปี ๒๐ ปี เป็นต้น	๑๔
๓. เมื่อมาทำงานสม่ำเสมอตลอดปีไม่เคยขาดงานหรือมาสาย	๗
๔. เมื่อมีผลงานดีเด่นเป็นพิเศษ	๖
๕. เมื่อประกอบวีรกรรมทำชื่อเสียงให้บริษัท	๕

(ต่อ)

ตารางที่ ๒๔ (ต่อ) แสดงโอกาสต่าง ๆ ที่บริษัทให้ของขวัญรางวัลแก่พนักงาน

โอกาสต่าง ๆ	จำนวนบริษัท
๖. เมื่อเสนอความคิดเห็นที่ดีและใช้ได้ผล	๗
๗. เมื่อปีใหม่/ตรุษจีน/คริสตมาส	๖
๘. เมื่อเงินเดือนเต็มขึ้น	๒
๙. เมื่อประสบชะตากรรมร้าย	๔
๑๐. อื่น ๆ	-

(จากจำนวนทั้งสิ้น ๒๒ บริษัท)

#### ๑๐. ของขวัญรางวัล

นอกเหนือจากความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการโดยสถานภาพในการทำงานแล้ว บริษัทกับพนักงานยังมีความเกี่ยวพันอย่างไม่เป็นทางการโดยทางส่วนตัวอีกด้วย พนักงานมีสภาพเป็นคนของบริษัทตลอดเวลา ฉะนั้น เพื่อที่จะปลูกฝังความรู้สึกของการมีส่วนร่วมของกันและกัน บริษัทมักจะมีของขวัญรางวัลให้แสดงถึงความมีน้ำใจต่อกัน สิ่งของเล็ก ๆ น้อย ๆ และคำชมเชยที่ค่าทางจิตใจสูง โอกาสต่าง ๆ ที่บริษัทให้ของขวัญรางวัลแก่พนักงานดังในตารางที่ ๒๔ คือ ๑๔ บริษัทมีการมอบของขวัญให้พนักงานในโอกาสแต่งงาน ๑๙ บริษัทถือโอกาสที่พนักงานทำงานนานปีเช่น ๑๐ ปี ๒๐ ปี เป็นต้นจะได้รับของขวัญเป็นที่ระลึก ๗ บริษัทมีรางวัลตอบแทน ความตั้งใจมาทำงานสม่ำเสมอ ไม่เคยขาดหรือมาสายตลอดปีแก่พนักงาน ๖ บริษัทมีรางวัลเพื่อชมเชยผลงานดีเด่นเป็นพิเศษแก่พนักงานที่พยายามทำให้กับบริษัท ๕ บริษัทตั้งรางวัลแก่ผู้ที่ทำชื่อเสียงในทางที่ดีแก่บริษัท ๗ บริษัทมีรางวัลตอบแทนพนักงานที่เสนอความคิดที่ดีและนำไปใช้ได้ผล ๖ บริษัทมีของขวัญแจกพนักงานทุกคนในวันขึ้นปีใหม่ ตรุษจีน หรือ คริสตมาสแล้วแต่ธรรมเนียมที่ปฏิบัติกันมา ๒ บริษัทมีรางวัลให้พนักงานที่เงินเดือนเต็มขึ้น ช่วยชดเชยกับการที่ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน ๔ บริษัทตั้งเงินปลอบขวัญแก่พนักงานที่ประสบเคราะห์ร้าย เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่า บริษัทพยายาม เข้าถึงความเป็นอยู่ของพนักงาน เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของกันและกัน ทั้ง ๆ ที่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นข้อบังคับตามกฎหมายแม้แต่น้อย

๑๑. เงินสะสม

โดยทั่วไป เงินสะสมมีไว้เพื่อการออมทรัพย์ให้พนักงานมีเงินก้อนใหญ่เพื่อสมควรมีเมื่อออกจากบริษัท เงินที่สะสมไว้คือเงินของพนักงานที่ถูกหักจากค่าจ้างเงินเดือน และเงินที่บริษัทจ่ายสมทบให้อีก เพราะฉะนั้นจึงถือว่าเงินสะสมส่วนที่บริษัทจ่ายสมทบให้อีก เป็นรายได้ที่เพิ่มเติมของพนักงาน แต่พนักงานยังไม่อาจจะนำเงินสะสมทั้งส่วนของตนเองและส่วนที่บริษัทออกสมทบให้อีกมาใช้จ่ายส่วนตัวได้จนกว่าจะสิ้นสุดการทำงานกับบริษัท

ตารางที่ ๒๕ แสดงวิธีการหักและออกสมทบเงินสะสม

วิธีการหักและอัตราการออกสมทบ	จำนวนบริษัท
๑. หักจากพนักงานในอัตราคงที่ตลอดอายุการทำงาน และบริษัทออกสมทบในจำนวนที่เท่ากัน	๗
๒. หักจากพนักงานในอัตราที่เปลี่ยนแปลงตามอายุการทำงาน และบริษัทออกสมทบในจำนวนที่เท่ากัน	๖
๓. หักจากพนักงานในอัตราคงที่ตลอดอายุการทำงาน และบริษัทออกสมทบในอัตราที่เปลี่ยนแปลงตามอายุการทำงาน	-
๔. หักจากพนักงานในอัตราที่เปลี่ยนแปลงตามอายุการทำงาน และบริษัทออกสมทบในอัตราที่เปลี่ยนแปลงตามอายุการทำงาน แต่คนละอัตรากับที่หักจากพนักงาน	๑
๕. บริษัทออกให้ฝ่ายเดียว	๑
๖. บริษัทไม่มีนโยบายจัดตั้งกองทุนเงินสะสม	๗
รวม	๒๒



เนื่องจากเงินในกองทุนเงินสะสมประกอบด้วยเงินจากการหักค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานไว้จำนวนหนึ่ง กับเงินจากการออกสมทบของบริษัทอีกจำนวนหนึ่งรวมเข้าด้วยกัน จึงได้สอบถามวิธีการหักค่าจ้างเงินเดือนของพนักงานเพื่อสะสม และอัตราการออกสมทบของบริษัท ข้อเท็จจริงดังในตารางที่ ๒๕ ปรากฏว่า ๗ บริษัทหักจากพนักงานในอัตราคงที่ตลอดอายุการทำงาน และบริษัทออกสมทบในจำนวนเท่ากัน ๖ บริษัทหักจากพนักงานในอัตราเปลี่ยนแปลงตามอายุการทำงาน แต่บริษัทยังออกสมทบในจำนวนเท่ากับที่พนักงานถูกหัก ไม่มีบริษัทใดที่หักจากพนักงานในอัตราคงที่ตลอดอายุการทำงาน และบริษัทออกสมทบในอัตราที่เปลี่ยนแปลงตามอายุการทำงาน ๑ บริษัทหักจากพนักงานในอัตราที่เปลี่ยนแปลงตามอายุการทำงาน และบริษัทออกสมทบในอัตราที่เปลี่ยนแปลงที่เปลี่ยนแปลงตามอายุการทำงาน แต่คนละอัตราที่หักจากพนักงาน ๑ บริษัทที่บริษัทออกเงินสะสมให้พนักงานฝ่ายเดียว และ ๗ บริษัทไม่มีนโยบายจัดตั้งกองทุนเงินสะสม เพราะหลายบริษัท เพิ่งคืนเงินสะสมให้พนักงานจนหมด และยกเลิกกองทุนเงินสะสมหมดสิ้น

อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจยังแสดงให้เห็นว่า บริษัทการค้าส่วนใหญ่ยังนิยมจัดให้มีโครงการเงินสะสมแก่พนักงาน ทั้ง ๆ ที่กฎหมายมิได้กล่าวถึงเรื่องนี้เลย แต่เป็นที่นิยมปฏิบัติกันมาเป็นเวลานานแล้ว

ตารางที่ ๒๖ แสดงวิธีการเอาประกัน

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทประกันชีวิต เป็นกลุ่มให้พนักงาน ในวงเงินเท่ากันทุกคน	๑
๒. บริษัททำประกันชีวิต เป็นกลุ่มให้พนักงานในวงเงินต่างกันตามชั้นของอัตราเงินเดือน	๒
๓. บริษัททำประกันชีวิต เป็นกลุ่มให้พนักงาน ในวงเงินต่างกันตามตำแหน่งหน้าที่งาน	๑

(ต่อ)

## ตารางที่ ๒๖ (ต่อ) แสดงวิธีการเอาประกัน

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๔. บริษัททำเพียงประกันการเดินทางแก่พนักงาน บางตำแหน่งที่จำเป็น	๗
๕. บริษัทไม่ได้ทำประกันชีวิต เป็นกลุ่มแก่พนักงาน เว้นแต่การเป็นสมาชิกกองทุนเงินทดแทน	๑๑
รวม	๒๒

ง. การประกันภัย เป็นกลุ่ม๑๒. การทำประกันภัย เป็นกลุ่ม

การทำประกันภัยเป็นกลุ่มในที่นี้ได้แก่ การทำประกันชีวิตพนักงานในบริษัททุกคนโดยบริษัทเป็นผู้จ่ายค่าเบี้ยประกัน ตารางที่ ๒๖ ปรากฏว่า ๑ บริษัททำประกันชีวิตพนักงานทุกคนในวงเงินเท่ากันหมด ๒ บริษัท ทำประกันชีวิตพนักงานทุกคนในวงเงินต่างกันตามอัตราเงินเดือน ๑ บริษัท ทำประกันชีวิตพนักงานทุกคนในวงเงินต่างกันตามตำแหน่งหน้าที่งาน ๗ บริษัทไม่ได้ทำประกันชีวิตพนักงานทุกคนตลอด ๒๔ ชั่วโมง แต่ทำประกันการเดินทางให้พนักงานบางตำแหน่งที่จำเป็นต้องเดินทาง ธรรมเนียมประกันการเดินทางครอบคลุมเฉพาะในเวลาเดินทางเท่านั้น อีก ๑๑ บริษัทไม่ได้ทำประกันชีวิตพนักงาน เว้นแต่การเข้าเป็นสมาชิกกองทุนเงินทดแทน กรมแรงงานตามที่กฎหมายบังคับ แสดงว่าการทำประกันชีวิตพนักงานยังไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างกว้างขวาง และวิธีทำประกันมีการปฏิบัติแตกต่างกันถึง ๓ อย่างคือ (ก) ทำประกันในวงเงินเท่ากันทุกคน (ข) ทำประกันในวงเงินต่างกันตามอัตราเงินเดือน และ (ค) ทำประกันในวงเงินต่างกันตามตำแหน่งหน้าที่งาน



ตารางที่ ๒๗ แสดงการตัดสินใจของบริษัทในกรณีพนักงานพิการไม่ใช่เนื่องจากการทำงาน

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. ให้พนักงานได้รับความคุ้มครองตามกรมธรรม์ประกันชีวิต	๔
๒. ให้การเลี้ยงดูชั่วคราวระยะ เวลาหนึ่ง	๗
๓. ให้ออกโดยให้ เงินชด เชยตามกฎหมาย และ เงินบำ เหน็จ เหมือนครบอายุ เกษียณ	๑
๔. ให้ออกโดยจ่าย เงินชด เชยตามกฎหมาย	๒
๕. ให้การพิจารณา เป็นราย ๆ ไป	๔
รวม	๒๒

กรณีพนักงานต้องพิการไม่ใช่เนื่องจากการทำงาน บริษัทจะช่วยเหลือประการใด ผลการสำรวจดังในตารางที่ ๒๗ ปรากฏว่า ๔ บริษัทที่ทำประกันชีวิตไว้ให้พนักงานได้รับความคุ้มครองตามกรมธรรม์ จึงไม่เป็นภาระค่าใช้จ่ายแก่ทางบริษัท อีก ๑๘ บริษัทที่ไม่ได้ทำประกันชีวิตพนักงานเป็นกลุ่มไว้ ก็ปรากฏว่า ๗ บริษัทให้การเลี้ยงดูพนักงานที่พิการชั่วคราวระยะ เวลาหนึ่ง ๑ บริษัทให้พนักงานออกโดยจ่าย เงินชด เชยตามกฎหมายและ เงินบำ เหน็จ เหมือนครบอายุ เกษียณ ๒ บริษัทให้พนักงานออกโดยจ่าย เงินชด เชยตามกฎหมายให้เท่านั้น อีก ๔ บริษัทให้การพิจารณาเป็นราย ๆ ไป แสดงว่าไม่มีการทอดทิ้งพนักงานอย่างไม่มี เยื่อใย ในเมื่อพนักงานทำงานให้บริษัทไม่ได้แล้ว

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ ๒๘ แสดงการตัดสินใจของบริษัทในกรณีพนักงานเสียชีวิตไม่ใช่เนื่องจากการทำงาน

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. ให้ทายาทไปรับเงินจากบริษัทประกันชีวิต	๔
๒. ให้ทายาทรับเงินบำเหน็จเหมือนครบอายุเกษียณ	๕
๓. ให้ทายาทรับเงินบำเหน็จตามระเบียบการ	๑
๔. ให้ทายาทรับเงินปลอบขวัญจำนวนหนึ่ง	๔
๕. ให้การพิจารณาเป็นราย ๆ ไป	๓
รวม	๒๒

เช่นเดียวกับกรณีพนักงานพิการไม่ใช่เนื่องจากการทำงาน แม้การเสียชีวิตของพนักงานจะไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แต่บริษัทก็ยังไม่ทอดทิ้งครอบครัวของพนักงาน เพราะผลจากการสำรวจแสดงไว้ในตารางที่ ๒๘ ปรากฏว่า ๔ บริษัทที่ทำประกันชีวิตไว้ให้ทายาทของพนักงานไปรับเงินจากบริษัทประกันชีวิต ๕ บริษัทให้ทายาทรับเงินบำเหน็จเหมือนพนักงานครบอายุเกษียณ ๑ บริษัทซึ่งจ่ายเงินบำเหน็จแก่พนักงานที่ลาออกโดยไม่มีความผิดตลอดเวลาไม่จำเป็นต้องอายุครบเกษียณให้ทายาทรับเงินบำเหน็จตามระเบียบการนั้น ๔ บริษัทให้ทายาทรับเงินปลอบขวัญจำนวนหนึ่ง และอีก ๓ บริษัทให้การพิจารณาเป็นราย ๆ ไป สิ่งเหล่านี้เป็นการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างดียิ่งกว่ากฎหมายคุ้มครองแรงงาน ซึ่งกำหนดเพียงกรณีพนักงานพิการ หรือ เสียชีวิตเนื่องจากการทำงานเท่านั้น

ศูนย์วิจัยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตารางที่ ๒๔ แสดงอายุครบ เกษียณ

เกณฑ์อายุ	จำนวนบริษัท
๑. ครบ ๖๐ ปี	๗
๒. ชาย ๖๐ ปี หญิง ๕๕ ปี	๓
๓. ๕๕ ปี	๗
๔. ชาย ๕๕ ปี หญิง ๕๐ ปี	๒
๕. ๕๐ ปี	๑
๖. ไม่มีกำหนด	๒
รวม	๒๒

๑๓. อายุเกษียณ

สมรรถภาพในการทำงานที่ต้องใช้แรงส่วนมาก คนในวัยชราผู้คนในวัยฉกรรจ์ไม่ได้แต่อย่างใดก็ตาม คนในวัยชราที่มีประสบการณ์ในชีวิตมากมายน บางคนยังทำงานที่ใช้สมองมากกว่าแรง เป็นต้น งานบริหารได้ดีมีการตัดสินใจที่ผิดพลาดน้อยกว่าคนในวัยเยาว์กว่า เพราะฉะนั้นจึงไม่น่าจะมีเกณฑ์อายุตายตัวว่าสมรรถภาพในการทำงานของคนจะหมดลงเมื่ออายุเท่าใด เป็นที่น่าสังเกตว่ากฎหมายคุ้มครองแรงงานไม่ได้กล่าวถึง เกณฑ์อายุครบ เกษียณไว้เลย เพราะสมรรถภาพในการทำงานของแต่ละคนจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานและสังขารของแต่ละคนเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ทางราชการถือเกณฑ์อายุ ๖๐ ปีเป็นการครบ เกษียณสิ้นสุดชีวิต การรับราชการของข้าราชการ ส่วนทางธุรกิจเอกชนกำหนดอย่างไรนั้น จากการสำรวจดังแสดงในตารางที่ ๒๔ ปรากฏว่า ๗ บริษัทถือเกณฑ์อายุครบ ๖๐ ปีทั้งหญิงและชายเป็นการครบ เกษียณสิ้นสุดการทำงานกับบริษัท ๓ บริษัทถือเกณฑ์อายุชายครบ ๖๐ ปีและหญิง ๕๕ ปี ๗ บริษัทถือเกณฑ์อายุครบ ๕๕ ปีทั้งหญิงและชาย ๒ บริษัทถือเกณฑ์อายุชายครบ ๕๕ ปี หญิง ๕๐ ปี และอีก ๒ บริษัทแจ้งว่าไม่มีกำหนด เกณฑ์อายุเกษียณ ให้พนักงานทำงานไปจนกว่าจะทำไม่ไหว แสดงว่าบริษัทส่วนใหญ่กำหนด เกณฑ์อายุระหว่าง ๕๕ ปีถึง ๖๐ ปีจึงปลดพนักงานออกเนื่องจากชราภาพ

เกณฑ์อายุ เกษียณ ๖๐ ปีหรือกว่านั้นขึ้นไปอีก อาจถือว่าเป็นความมั่นคงในการทำงานของพนักงานกับบริษัท กล่าวคือมีสัญญาการจ้างงานจนถึงเกณฑ์อายุดังที่กำหนดไว้ แต่ก็ไม่ใช่คุณภาพประโยชน์แก่พนักงานทุกคน เพราะพนักงานที่ออกจากงานก่อนอายุครบ เกษียณเล็กน้อยจะไม่มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จสำหรับใช้จ่ายในบั้นปลายชีวิต หรือเป็นทุนในการเปลี่ยนอาชีพ แต่ถ้าเกณฑ์อายุ เกษียณต่ำกว่า ๖๐ ปีลงมามาก เมื่อมองอีกแง่หนึ่ง พนักงานก็ได้รับคุณภาพประโยชน์เช่นกัน กล่าวคือมีสิทธิได้รับ เงินบำเหน็จ เร็วขึ้น

ตารางที่ ๓๐ แสดงการตัดสินใจของบริษัทในกรณีพนักงานลาออกไกล่ครบ เกษียณ

การตัดสินใจ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทถือ เป็นการลาออกปกติ ไม่จ่ายเงินบำเหน็จ	๑๓
๒. บริษัทจะพิจารณาเป็นราย ๆ ไปว่าจะจ่ายเงินบำเหน็จให้หรือไม่	๔
๓. บริษัทถือ เสมือนครบ เกษียณให้จ่ายเงินบำเหน็จ โดยนับอาวุโสในการทำงานถึงวันทำงานสุดท้าย	๔
๔. บริษัทถือ เสมือนครบ เกษียณให้จ่ายเงินบำเหน็จโดย นับอาวุโสในการทำงานถึงปีปฏิทินที่อายุครบ เกษียณ	-
๕. บริษัทจ่าย เงินบำเหน็จแก่พนักงานที่ลาออกโดยไม่มี ความผิดนับตั้งแต่ทำงานกับบริษัทครบปีแรก	๑
รวม	๒๒

ผลจากการสำรวจในตารางที่ ๓๐ แสดงให้เห็นการตัดสินใจของบริษัทในกรณีพนักงานลาออกไกล่ครบ เกษียณ ซึ่งปรากฏว่า บริษัทส่วนใหญ่จำนวนทั้งสิ้น ๑๓ บริษัทถือการลาออกเมื่ออายุไกล่ครบ เกษียณเป็นการลาออกตามปกติ ไม่จ่ายเงินบำเหน็จ ๔ บริษัทจะพิจารณาเรื่องเกี่ยวกับ เงินบำเหน็จเป็นราย ๆ ไป มีเพียง ๕ บริษัทเท่านั้นที่จ่ายเงินบำเหน็จแก่พนักงานที่ลาออกเมื่ออายุไกล่ครบ เกษียณ โดยนับอายุในการทำงานถึงวันสุดท้ายที่ทำงานโดย ๑ ใน ๔ บริษัทดังกล่าวมีระเบียบการจ่ายเงินบำเหน็จ

แก่พนักงานที่ลาออกโดยไม่มีคามผิดนับแต่ทำงานครบหนึ่งปี เพราะฉะนั้นผลจากการสำรวจในตารางที่ ๓๐ สะท้อนให้เห็นว่า ถ้าหากพนักงานลาออกก่อนอายุครบ เกษียณ ส่วนใหญ่จะไม่ได้รับผลประโยชน์ เช่นในกรณีครบ เกษียณ

ตารางที่ ๓๑ แสดงผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ เมื่อถูกปลด เกษียณ

ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับ	จำนวนบริษัท
๑. เงินบำเหน็จและ เงินชดเชยตามกฎหมาย	๓
๒. เงินบำเหน็จ หรือ เงินชดเชยตามกฎหมาย เพียงจำนวนที่มากกว่า เท่านั้น	๔
๓. เงินชดเชยตามกฎหมาย	๕
๔. เงินบำเหน็จ	๓
๕. ไม่มี เกณฑ์ เกษียณ	๒
รวม	๒๒

๑๔. ผลประโยชน์ที่ได้รับกรณีปลด เกษียณ

ในระหว่างปี พ.ศ. ๒๕๑๔ ถึง ๒๕๒๑ กฎหมายว่าด้วยเรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์พนักงานที่ถูกปลด เกษียณเปลี่ยนแปลงแนวทางการกลับไปกลับมา อย่างไรก็ตาม กรมแรงงานยึดถือว่า ถ้าบริษัทไม่ได้ระบุไว้ในระเบียบให้ เงินบำเหน็จตามวิธีการคำนวณที่แจ้งไว้ซึ่งต้องไม่น้อยกว่า เงินชดเชยตามกฎหมาย เป็นเงินที่บริษัทจ่ายชดเชยแก่พนักงานสำหรับกรณีให้ออกจากงาน เนื่องจากครบ เกษียณแล้ว บริษัทจะต้องจ่าย เงินชดเชยตามกฎหมายแก่พนักงานอีกด้วย แต่ในขณะที่สำรวจดังผลในตารางที่ ๓๑ ปรากฏว่า ๓ บริษัทจ่าย เงินบำเหน็จและ เงินชดเชยตามกฎหมาย ๔ บริษัทจ่าย เงินบำเหน็จหรือเงินชดเชยตามกฎหมาย เพียงจำนวนที่มากกว่า เท่านั้น ๕ บริษัทจ่าย เงินชดเชยตามกฎหมายไม่มีกล่าวถึง เงินบำเหน็จ ๓ บริษัทจ่าย เงินบำเหน็จ และอีก ๒ บริษัทซึ่งไม่มี เกณฑ์อายุ เกษียณ จึงไม่กล่าวถึง เงินบำเหน็จ เพราะฉะนั้นจึงแสดงว่า บริษัทไม่ปลดพนักงานออกในกรณีขราภาพโดยไม่ได้ชดเชยบางสิ่งบางอย่างให้

## ตารางที่ ๓๒ แสดงวิธีการคำนวณเงินบำเหน็จ

วิธีการคำนวณ	จำนวนบริษัท
๑. รายได้เดือนสุดท้ายหรือค่าเฉลี่ยของรายได้ ๖ เดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปี และอาจมีขีดจำกัดจำนวนสูงสุดไว้	๖
๒. จำนวนหนึ่งในสองของข้อ ๑	๒
๓. จำนวนหนึ่งในสามของข้อ ๑	๒
๔. จำนวนหนึ่งในสี่ของข้อ ๑	๑
๕. รายได้เดือนสุดท้ายคูณด้วยจำนวนปีและคูณด้วยตัวประกอบ	๒
๖. เศษ ๑๓ ส่วน ๑๒ คูณรายได้เดือนสุดท้าย และคูณจำนวนปี	๑
๗. ทำงานครบ ๕ ปีขึ้นไปถึง ๑๕ ปีได้ ๑ เท่าของอัตราเงินเดือนสุดท้าย ถ้าครบ ๒๐ ปีขึ้นไปได้ ๕ เท่า	๑
๘. ไม่มีวิธีการคำนวณ	๗
รวม	๒๒

ต่อเมื่อทราบวิธีการคำนวณเงินบำเหน็จแล้ว จึงสามารถพิจารณาได้ว่าสิ่งที่พนักงานได้รับเมื่อถูกปลดเกษียณเป็นจำนวนมากเท่าใด ผลการสำรวจดังในตารางที่ ๓๒ ปรากฏว่า ๖ บริษัทที่หารายได้เดือนสุดท้ายหรือค่าเฉลี่ยของรายได้ ๖ เดือนสุดท้าย ด้วยจำนวนปีที่ทำงาน และอาจกำหนดขึ้นสูงสุดได้ ๔ บริษัทใช้ตัวประกอบที่มีค่าน้อยกว่าหรือมากกว่า ๑.๐๐ และอีก ๗ บริษัทไม่มีการคำนวณเงินบำเหน็จ จึงแสดงว่า เงินบำเหน็จมีความสัมพันธ์กับรายได้เดือนสุดท้ายหรือค่าเฉลี่ยของรายได้ ๖ เดือนสุดท้าย และจำนวนปีที่ทำงาน ผลเปรียบเทียบระหว่างบริษัทจะมากหรือน้อยต่างกันตามตัวประกอบที่แต่ละบริษัทใช้ ส่วนบริษัทที่ไม่มีวิธีการคำนวณเงินบำเหน็จเพราะจ่ายเงินชดเชยตามกฎหมายเท่านั้น หรือไม่กำหนดเกณฑ์อายุเกษียณไว้ในระเบียบข้อตกลงกับพนักงาน

ตารางที่ ๓๓ แสดงผู้ที่ได้รับ เครื่องแบบทำงาน

ประเภทของพนักงาน	จำนวนบริษัท
๑. พนักงานนำสาร	๑๘
๒. คนงานในโรงงาน/คลังสินค้า	๑๖
๓. คนขับรถ	๒๐
๔. พนักงานขายหญิง	๔
๕. เสมียนหญิง	๗
๖. พนักงานซ่อม/บริการ	๕
จากจำนวนทั้งสิ้น ๒๒ บริษัท	

ฉ. บริการพนักงาน

๑๕. เครื่องแบบทำงาน

กล่าวกันโดยทั่วไป เครื่องแบบ เป็นเอกลักษณ์อย่างหนึ่งขององค์กร แสดงการเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร เครื่องแบบนักเรียน เครื่องแบบข้าราชการพลเรือน ตำรวจ ทหาร แสดงต้นสังกัด สถาบัน หมู่เหล่าอย่างชัดเจน แต่วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของเครื่องแบบ คือการแต่งกายให้เหมาะสมกับลักษณะงาน ทัศนคติของพนักงานบางคนเห็นว่า เป็นทางประหยัดค่าเครื่องแต่งกาย แต่บางคนเห็นว่า เป็นการจำกัด เสรีภาพในการแต่งกายมาทำงาน เพราะฉะนั้นที่ใดหรือผู้ใดจะได้รับเครื่องแบบทำงานจึงขึ้นอยู่กับลักษณะงานและความต้องการของพนักงานในทีนั้น ผิดกับในโรงงานอุตสาหกรรมและในงานก่อสร้าง งานเหมืองแร่ ที่มีการบังคับพนักงานให้สวม เครื่องแต่งกายและอุปกรณ์สำหรับความปลอดภัยในการทำงาน

ผลจากการสำรวจดังในตารางที่ ๓๓ ปรากฏว่า ๑๘ บริษัทจัดให้เครื่องแบบทำงานแก่พนักงานนำสาร ๑๖ บริษัทจัดให้แก่คนงานในโรงงาน/คลังสินค้า ๒๐ บริษัทจัดแก่คนขับรถ มีเพียง ๔ บริษัทจัดให้แก่พนักงานขายหญิงที่ประจำหน้าที่ขายในห้างสรรพสินค้า และหน่วยขายตามบ้าน บางบริษัทอาจไม่มีพนักงานขายหญิงในลักษณะงานดังกล่าว ๗ บริษัทจัดให้พนักงานหญิงในสำนักงานมีเครื่องแบบทำงาน และ ๕ บริษัทจัดให้เครื่องแบบทำงานแก่พนักงานซ่อม/บริการ แสดงให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับเครื่องแบบทำงานเป็นพนักงานที่ตามลักษณะงานจะต้องเป็นผู้แสดงเอกลักษณ์ของบริษัทแก่ลูกค้าและบุคคลภายนอกบริษัท

ตารางที่ ๓๔ แสดงผู้ออกเงินค่าเครื่องแบบทำงาน

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทออกเงินให้ทั้งค่าผ้าและค่าจ้างตัดเย็บ	๒๑
๒. บริษัทออกเงินให้เฉพาะค่าผ้า	-
๓. บริษัทออกเงินให้เฉพาะค่าจ้างตัดเย็บ	-
๔. พนักงานออกเงินเอง	๑
รวม	๒๒

ต่อคำถามกรณีผู้ได้รับภาระค่าเครื่องแบบทำงาน ผลจากการสำรวจดังในตารางที่ ๓๔ ปรากฏว่า ๒๑ บริษัทออกเงินค่าผ้าและค่าตัดเย็บให้ ไม่มีบริษัทใดที่ออกเงินให้เฉพาะค่าผ้าหรือค่าตัดเย็บเพียงอย่างหนึ่งอย่างใด แต่มี ๑ บริษัทที่พนักงานออกเงินค่าเครื่องแบบทำงานเอง การที่เกือบทุกบริษัทจัดให้เครื่องแบบทำงานแก่พนักงานที่ควรจะมีและแก่พนักงานที่ต้องการ เช่นนี้ จึงถือได้ว่าเป็นสวัสดิการและผลประโยชน์ แก่ลูกพนักงานอย่างหนึ่งที่บริษัทจัดให้ด้วยความเสียเพื่อ



## ตารางที่ ๓๕ แสดงบริการห้องอาหาร

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทจัดให้มีห้องบริการอาหารฟรี	-
๒. บริษัทจัดให้มีห้องบริการขายอาหาร เครื่องดื่ม	๑๒
๓. บริษัทจัดให้มีห้อง เพื่อพนักงานนำอาหารมารับประทาน	-
๔. บริษัทจัดให้มีห้องบริการขายเพียงเครื่องดื่ม	๑
๕. บริษัทจ่ายเงินช่วยค่าอาหาร	๑
๖. ไม่มีบริการ	๘
รวม	๒๒

๑๖. ห้องอาหาร

คุณสมบัติของบริการห้องอาหารในทางตรง คือความสะดวกสบายของพนักงานด้านอาหารการกิน และคุณสมบัติในทางอ้อมคือเป็นที่พบปะสังสรรค์ และอื่น ๆ อีกเอนกประสงค์จากการสำรวจดังในตารางที่ ๓๕ ปรากฏว่า ไม่มีบริษัทใดจัดให้มีห้องอาหารบริการอาหารโดยไม่คิดมูลค่า แต่ส่วนใหญ่ ๑๒ บริษัทจัดให้มีห้องบริการขายอาหาร เครื่องดื่ม มีเพียง ๑ บริษัทจัดให้มีห้องบริการขายเพียงเครื่องดื่ม และอีก ๑ บริษัทจ่ายเงินช่วยค่าอาหารแก่พนักงาน ให้พนักงานไปเลือกซื้อหารับประทานตามใจชอบ ซึ่งเป็นการตัดภาวะเรื่องความไม่พอใจในรสชาติอาหาร ๘ บริษัทไม่มีบริการห้องอาหาร ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานตั้งอยู่บนตึกเช่า ร่วมกับบริษัทอื่น มีเนื้อที่ใช้สอยงานจำกัด ประกอบกับสถานที่ตั้งอยู่ในใจกลางกรุงเทพมหานคร เพราะฉะนั้นพนักงานไม่ประสบความสำเร็จลำบากในการซื้อหาอาหารรับประทานตามใจชอบ เมื่อบริษัทไม่มีสถานที่กว้างขวางเพียงพอจึงไม่จัดให้บริการห้องอาหาร

## ตารางที่ ๓๖ แสดงบริการรถรับส่ง

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. จัดรถบริษัทไว้รับส่งพนักงาน	๑
๒. เช่ารถรับจ้างให้คอยรับส่งพนักงาน	๑
๓. จ่ายเงินช่วยเหลือค่าพาหนะ	๒
๔. จัดบริการเฉพาะพนักงานในโรงงาน/คลังสินค้า	๖
๕. ไม่มีบริการ	๑๒
รวม	๒๒

๑๗. รถรับส่ง

บริการรถรับส่งแยกพิจารณาได้เป็น ๒ ประเด็นคือ ขอบเขตของบริการ และวิธีให้บริการ จากการสำรวจดังในตารางที่ ๓๖ ปรากฏว่า ๔ บริษัทจัดรถไว้บริการรับส่งพนักงานทั้งบริษัท โดย ๑ บริษัทมีรถของบริษัทไว้บริการ ๑ บริษัทเช่ารถรับจ้างสาธารณะ และ ๒ บริษัทจ่ายเงินช่วยเหลือค่าพาหนะให้พนักงานเลือกบริการสาธารณะกันเอง ๖ บริษัทจัดบริการรถรับส่งเฉพาะพนักงานในโรงงาน/คลังสินค้าซึ่งตั้งอยู่ค่อนข้างไกลจากใจกลางเมือง โดยมีทั้งจัดรถของบริษัทไว้บริการและเช่ารถรับจ้างสาธารณะไว้บริการ อีก ๑๒ บริษัทไม่จัดบริการรถรับส่งพนักงาน อันที่จริงบริการรถรับส่งพนักงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสำนักงานและโรงงาน/คลังสินค้าที่ตั้งอยู่ไกลจากใจกลางเมือง แต่เป็นสิ่งที่ไปคุ้มค่าใช้จ่ายและเวลาที่จะจัดเส้นทางเดินรถรับส่งพนักงาน ซึ่งอยู่กระจัดกระจายทั่วไปเข้ามาทำงานในใจกลางเมือง เพราะไม่สะดวกรวดเร็วเท่าที่ต่างคนต่างใช้บริการขนส่งสาธารณะส่วนการเดินทางออกนอกเมืองสู่จุดหมายปลายทาง;เดียวกันด้วยรถคันเดียวกันนับว่าเป็นการประหยัดและสะดวก ทั้งยังช่วยให้สามารถเริ่มงานได้พร้อมเพรียงกันอีกด้วย

## ตารางที่ ๓๗ แสดงบริการที่จอดรถ

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. จัดไว้สำหรับพนักงานทุกคนที่ขับรถมาทำงาน	๘
๒. จัดไว้เฉพาะพนักงานบางตำแหน่ง	๖
๓. จัดไว้เฉพาะพนักงานระดับบริหาร	๗
๔. ใครมาก่อนก็ได้เข้าไปจอด	๑
รวม	๒๒

๑๘. ที่จอดรถ

ที่จอดรถ เป็นปัญหาใหญ่ของชุมชนเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากปริมาณรถยนต์ทุกชนิดเพิ่มขึ้นมากกว่าถนนและที่จอดรถ ปัจจุบันไม่สามารถหาที่จอดรถข้างถนนได้ง่ายเหมือนหลายสิบปีก่อนโน้น นอกจากกีดขวางทางจราจรโดยส่วนรวมแล้ว รถอาจเสียหายหรือถูกขโมยอีกด้วย บริษัทและ เจ้าของอาคารจึงมีหน้าที่จัดให้บริการที่จอดรถ เพื่อความสะดวกแก่ลูกค้าและพนักงานในการบริการที่จอดรถแก่พนักงานดังผลการสำรวจในตารางที่ ๓๗ ปรากฏว่า ๘ บริษัทสามารถจัดที่จอดรถสำหรับพนักงานทุกคนที่ขับรถมาทำงาน ๖ บริษัทจัดที่จอดรถไว้เฉพาะพนักงานบางตำแหน่ง ๗ บริษัทจัดที่จอดรถไว้เฉพาะสำหรับพนักงานระดับบริหาร อีก ๑ บริษัทให้ความสะดวกแก่พนักงานทุกคนที่ขับรถมาทำงานโดยใครมาถึงก่อนก็ได้เข้าไปจอด บริษัทที่ตั้งสำนักงานอยู่บนอาคารเข้าร่วมกับบริษัทอื่น ๆ ปัญหาเรื่องที่จอดรถมากที่สุด ส่วนบริษัทที่ตั้งสำนักงานไกลจากใจกลางเมืองแทบไม่ประสบปัญหาในการจัดที่จอดรถไว้บริการพนักงานและลูกค้า เพราะมีเนื้อที่เป็นสัดส่วนของตนเองอย่างกว้างขวาง บริการที่จอดรถ เป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะสำหรับพนักงานเพียงบางส่วนที่ขับรถมาทำงาน

ตารางที่ ๓๘ แสดงบริการที่อยู่อาศัย

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทจัดสรรที่ดินและสร้างให้พนักงานผ่อนซื้อกับบริษัท	๑
๒. บริษัทสร้างที่พักอาศัยให้พนักงานที่ต้องการอยู่โดยไม่คิดมูลค่า	-
๓. บริษัทจัดหาที่อยู่อาศัยให้พนักงานที่ต้องการอยู่โดยคิดค่าเช่า	๒
๔. ไม่มีบริการ	๑๙
รวม	๒๒

๑๙. ที่อยู่อาศัย

กล่าวกันว่าชีวิตความเป็นอยู่ทางบ้านของพนักงานมีส่วนกระทบกระเทือนถึงผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่อาศัยอยู่ไกลจากที่ทำงานเสียเวลาและค่าเดินทางไปกลับมาก เกิดความเหนื่อยหน่ายและท้อใจ อาจมาถึงที่ทำงานสายและกระวนกระวายเมื่อใกล้จะถึงเวลาเลิกงาน การจัดหาที่อยู่อาศัยเป็นสิ่งจำเป็นมาก สำหรับพนักงานใหม่เพิ่งมาจากต่างจังหวัด ยังหาที่พักเหมาะสมไม่ได้ และลักษณะงานที่ต้องทำงานเป็นกะ ตลอด ๒๔ ชั่วโมง จากการสำรวจดังในตารางที่ ๓๘ ปรากฏว่า ๑๙ บริษัทหรือส่วนใหญ่ไม่มีบริการจัดหาที่อยู่อาศัย ๒ ใน ๓ บริษัทที่สามารถจัดให้บริการที่อยู่อาศัยแก่พนักงานได้จัดที่อยู่อาศัยให้พนักงานที่ต้องการโดยคิดค่าเช่าในอัตราพอสมควร ไม่มีบริษัทใดจัดที่พักอาศัยให้พนักงานที่ต้องการโดยไม่คิดมูลค่า และอีก ๑ บริษัทที่สามารถจัดให้บริการที่อยู่อาศัยแก่พนักงานได้จัดสรรที่ดินและสร้างบ้านให้พนักงานผ่อนซื้อกับบริษัท การบริการที่อยู่อาศัยจำต้องสิ้นเงินเป็นจำนวนมาก ดังนั้นหากไม่มีความจำเป็นและประโยชน์ในทางตรงแก่บริษัทแล้ว มักจะไม่มีบริษัทใดให้บริการที่อยู่อาศัย

ตารางที่ ๓๙ แสดงบริการเงินกู้ยืม

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทให้พนักงานกู้เงินบริษัท	๗
๒. บริษัทให้พนักงานกู้เงินจากกองทุนเงินกู้ยืม	๖
๓. บริษัทค้าประกันการกู้เงินจากสถาบันการเงิน	๒
๔. แล้วยแต่กรณี	๓
๕. ไม่มีนโยบาย	๔
รวม	๒๒

๒๑. เงินกู้ยืม

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ความเดือดร้อนจะทำให้พนักงานหมกมุ่นครุ่นคิด อารมณ์ไม่ดี อาจทำงานผิดพลาดจนนำความเสียหายใหญ่หลวงมาสู่บริษัท ความเดือดร้อนทั้งหลายมีสาเหตุที่สำคัญอันหนึ่งคือความขัดสนเรื่องเงิน การให้บริการเงินกู้ยืมจึงเป็นสิ่งโดยตรงตามความต้องการจำเป็นอย่างแน่นอนอันหนึ่งของพนักงาน จากการสำรวจดังในตารางที่ ๓๙ ปรากฏว่าบริษัทการค้ากลุ่มที่ร่วมในโครงการนี้ให้ความช่วยเหลือพนักงานด้านการเงินดังนี้ ๗ บริษัทให้พนักงานกู้เงินบริษัท ๖ บริษัทให้พนักงานกู้เงินจากกองทุนเงินกู้ยืมที่บริษัทสนับสนุนจัดตั้งขึ้น ๒ บริษัทให้การค้าประกันการกู้เงินจากธนาคารหรือบริษัทเงินทุน ๓ บริษัทระบุว่าให้ความช่วยเหลือแล้วแต่กรณี อีก ๔ บริษัทไม่มีนโยบายให้ความช่วยเหลือเรื่องเงินกู้ยืม จึงแสดงว่าบริษัทส่วนใหญ่ ๑๘ บริษัทพยายามให้ความช่วยเหลือพนักงานในยามที่พนักงานเดือดร้อนเรื่องการเงินอย่างเหมาะสมไม่ทางใดก็ทางหนึ่งที่บริษัทสามารถช่วยได้หรือไม่เป็นภาระแก่บริษัทนัก

ต่อคำถามถึงกรณีใดบ้างที่บริษัทให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่พนักงาน ผลการสำรวจดังในตารางที่ ๔๐ ปรากฏว่า ๑๐ บริษัทให้พนักงานกู้เงินเพื่อซื้อรถไว้ใช้งานของบริษัท ๑๐ บริษัทให้ในกรณีปลูกซ่อมแซมบ้าน ๑๐ บริษัทให้ในกรณีรักษาพยาบาลตนเอง หรือคนในครอบครัว ๗ บริษัท

ไว้ในกรณีการศึกษาของตนเองหรือบุตร ๑๓ บริษัทที่ให้ในกรณีบรรเทาความเดือดร้อนจากการประสบภัยอันตราย และอีก ๖ บริษัทให้การพิจารณาเป็นกรณีไป แสดงให้เห็นว่าการให้ความช่วยเหลือด้านการเงินแก่นักงานในกรณีต่าง ๆ ดังกล่าว บริษัทพิจารณาเห็นว่าควรเป็นประโยชน์ตอบแทนแก่บริษัท ที่เห็นได้ชัดเจนนพสมการด้วยจึงจะได้รับการอนุมัติ หากไม่มีหลักการพิจารณาดังนี้ก็จะเท่ากับบริษัทใช้จ่ายเงินไปอย่างไม่คุ้มค่า

ตารางที่ ๔๐ แสดงกรณีที่บริษัทให้ความช่วยเหลือด้านการเงิน

กรณีที่ให้ความช่วยเหลือ	จำนวนบริษัท
๑. เพื่อซื้อรถมาใช้ในงานของบริษัท	๑๐
๒. เพื่อปลุกบ้าน/ซ่อมแซมบ้าน	๑๐
๓. เพื่อรักษาพยาบาลตนเอง/คนในครอบครัว	๑๐
๔. เพื่อการศึกษาของตนเอง/บุตร	๗
๕. เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนจากภัยอันตราย	๑๓
๖. แล้วยแต่กรณี	๖
จากจำนวนทั้งสิ้น ๒๒ บริษัท	

ตารางที่ ๔๑ แสดงเรื่องที่บริษัทรับให้คำปรึกษาแนะนำ

เรื่องที่ให้คำปรึกษา	จำนวนบริษัท
๑. ปัญหากฎหมาย	๘
๒. ปัญหาชีวิตและคู่ครอง	๓
๓. ปัญหาการทำงาน	๑๑
๔. ปัญหาความงามและสุขภาพ	๖
๕. งานอดิเรก	๘
๖. ทุกปัญหา	๓
๗. แล้วยแต่กรณีที่ช่วยได้ก็จะช่วย	๑
๘. ไม่มีบริการ	๗

ในจำนวนทั้งสิ้น ๒๒ บริษัท

## ๒๑. การให้คำปรึกษาแนะนำ

ความเดือดร้อนทั้งหลายยังมีสาเหตุจากปัญหาจีปาะรอบด้านในชีวิตของพนักงาน พนักงานต้องการผู้ช่วยคิดหนทางแก้ปัญหาล้วนตัว การให้คำปรึกษาแนะนำมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความสบายใจ ให้พนักงานมีความมั่นใจในการดำรงชีวิต จึงมีขอบเขตของการให้คำปรึกษาแนะนำกว้างขวางกว่าขอบเขตการร้องทุกข์ซึ่งหมายถึง การปรับความเข้าใจระหว่างพนักงานกับพนักงาน พนักงานกับหัวหน้าผู้บังคับบัญชา หรือพนักงานกับบริษัทในการแรงงานสัมพันธ์ ดังนั้นหากมีการให้คำปรึกษาแนะนำอย่างจริงจังจะต้องใช้ผู้ชำนาญหลายด้าน และให้คำปรึกษาแนะนำทุกปัญหา ผลการสำรวจดังในตารางที่ ๔๑ ปรากฏว่า เรื่องที่ให้คำปรึกษามีดังนี้ ๘ บริษัทให้คำปรึกษาแนะนำ ปัญหากฎหมาย ๓ บริษัทให้คำปรึกษาแนะนำปัญหาชีวิตและคู่ครอง ๑๑ บริษัทให้คำปรึกษาแนะนำปัญหาการทำงาน ๖ บริษัทให้คำปรึกษาแนะนำปัญหาความงามและสุขภาพ ๔ บริษัทให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับงานอดเรก ๓ บริษัทให้คำปรึกษาแนะนำทุกปัญหา ๑ บริษัทให้คำปรึกษาแนะนำในปัญหาที่พอจะช่วยให้ อีก ๗ บริษัทไม่มีบริการ แสดงว่าในขณะนี้ยังไม่มีการให้คำปรึกษาแนะนำอย่างกว้างขวาง ส่วนใหญ่มีเพียงการรับฟังปัญหาและให้คำปรึกษาแนะนำแบบไม่เป็นทางการในฐานะที่สนิทสนมชอบพอ ไว้ใจกัน ผู้ที่จำต้องรับฟังปัญหาจึงได้แก่ ผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคลากร และเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ ๔๒ แสดงวิธีจัดให้บริการสินค้าราคาถูกลง

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทสนับสนุนให้มีสหกรณ์จำหน่ายสินค้าทุกชนิด	๒
๒. บริษัทเปิดร้านค้าจำหน่ายสินค้าของบริษัท	๓
๓. บริษัทรวบรวมความต้องการแล้วจัดหามาจำหน่าย	๘
๔. บริษัทให้พนักงานซื้อสินค้าของบริษัทในราคาพิเศษบางโอกาส	๔
๕. บริษัทเอื้อเพื่อสถานที่ให้มีตลาดนัดสินค้าราคาถูกลงบางโอกาส	๒
๖. ไม่มีบริการ	๓
รวม	๒๒

## ๒๒. สินค้าราคาถูก

บริการสินค้าราคาถูก เป็นสิ่งที่ช่วยพนักงานประหยัดค่าใช้จ่ายในสิ่งอุปโภคบริโภค ได้ไม่มากนักน้อย ผลการสำรวจดังในตารางที่ ๔๒ ปรากฏว่าบริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจจัดให้ บริการสินค้าราคาถูกอย่างไรเพียงใดดังนี้ ๒ บริษัทสนับสนุนให้มีสหกรณ์จำหน่ายสินค้าทุกชนิด ๓ บริษัทเปิดร้านจำหน่ายสินค้าของบริษัท ๘ บริษัทรวบรวมการสั่งซื้อสินค้าแล้วจัดหามาจำหน่าย ๔ บริษัทให้พนักงานซื้อสินค้าของบริษัทในราคาพิเศษบางโอกาส ๒ บริษัทเอื้อเพื่อสถานที่ให้มีตลาดนัดสินค้าราคาถูกบางโอกาส และอีก ๓ บริษัทไม่มีบริการใด ๆ เลย แสดงว่าบริการสินค้าราคา ถูกไม่ได้รับการจัดให้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน เพราะอันที่จริงแล้ว ถ้าสินค้าที่มีให้บริการไม่มี ราคาถูกเป็นพิเศษกว่าท้องตลาดหรือห้างสรรพสินค้าแล้ว จะไม่เป็นที่สนใจของพนักงาน เนื่องจาก (ก) พนักงานส่วนใหญ่ใช้บริการรถโดยสารประจำทางไปกลับจากที่ทำงาน จึงไม่อยากหอบหิ้วสิ่งของ พรุงพรั่งหรือมีน้ำหนักมาก และ (ข) ไม่มีความเพลิดเพลินในการจับจ่ายใช้เงินเท่าการซื้อของใน ห้างสรรพสินค้าหรือสนามหลวง อย่างไรก็ตาม พนักงานนิยมซื้อสินค้าที่บริษัทลดราคาเป็นพิเศษจะ นอกจากช่วยพนักงานประหยัดเงินดังกล่าวมาแล้ว ยังสร้างความรู้สึกร่วมกันการมีส่วนร่วมในกิจการ เงินที่ซื้อสินค้าบางส่วนย้อนกลับมาสู่พนักงานในรูปของค่าจ้าง สวัสดิการ และโบนัสด้วย

ตารางที่ ๔๓ แสดงสินทนาการที่บริษัทสนับสนุน

สิ่งที่จัดให้	จำนวนบริษัท
๑. กีฬา	๒๐
๒. คนตรี	๔
๓. ทักษนาจร	๑๕
๔. งานเลี้ยงสังสรรค์	๑๖
๕. งานการกุศล	๒
๖. ภาพยนตร์	๑
๗. ชมรมสโมสร	๑
๘. ไม่มีนโยบาย	๑

ในจำนวนทั้งหมด ๒๒ บริษัท



### ๒๓. สัมมนาการ

สัมมนาการในที่นี้ ได้แก่ ภาพยนตร์ ดนตรี กีฬา ทัศนอาจร งานสังสรรค์ สโมสร งานการกุศลที่จัดให้มีขึ้นในหมู่พนักงาน เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่าการเปลี่ยนแปลงจากความจำเจ ความมีระเบียบ ความเคร่งเครียดในการทำงานมาเป็นการพักผ่อนหย่อนใจมีส่วนทำให้การกลับเข้าทำงานอีกครั้งเต็มไปด้วยความกระฉับกระเฉงได้งานได้การ สัมมนาการเป็นโอกาสที่ผู้ใหญ่อยู่น้อย เพื่อนร่วมงานแผนกต่าง ๆ ได้สร้างความสนิทสนมคุ้นเคย มีทัศนคติที่ดีต่อกัน เป็นโอกาสที่ทุกคนจะได้แสดงความสามารถพิเศษ ได้รู้จักมีส่วนร่วมในเอกลักษณ์เดียวกัน สัมมนาการพนักงานเป็นคุณประโยชน์ทางอ้อมในด้านการประชาสัมพันธ์บริษัท ผลการสำรวจดังในตารางที่ ๔๓ ปรากฏว่า บริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจส่วนใหญ่สนับสนุนสัมมนาการด้านกีฬา งานเลี้ยงสังสรรค์ และทัศนอาจรมากกว่าสัมมนาการอย่างอื่น เพราะว่า ๒๐ บริษัทสนับสนุนกีฬา ๔ บริษัทสนับสนุนดนตรี ๑๕ บริษัทสนับสนุนทัศนอาจร ๑๖ บริษัทสนับสนุนงานเลี้ยงสังสรรค์ ๒ บริษัทสนับสนุนงานการกุศล ๑ บริษัทสนับสนุนภาพยนตร์ ๑ บริษัทสนับสนุนชมรมสโมสร และอีก ๑ บริษัทไม่มีนโยบายในเรื่องนี้

ตารางที่ ๔๔ แสดงลักษณะขององค์กรที่จัดสัมมนาการ

องค์กรที่จัดการ	จำนวนบริษัท
๑. ฝ่ายบุคลากร หรือฝ่ายจัดการ/บริหาร	๔
๒. สหภาพแรงงาน	-
๓. สโมสรพนักงาน	๖
๔. คณะทำงานเฉพาะกิจ	๑๖
รวม	๒๒

ต่อปัญหาที่ว่าใครเป็นผู้จัดสรรหน้าการต่าง ๆ ดังกล่าวนั้น ข้อมูลในตารางที่ ๔๔ แจงว่า ๔ บริษัทที่ฝ่ายบุคลากร หรือฝ่ายจัดการ/บริหารเป็นผู้จัดสรรหน้าการ ไม่มีบริษัทใดเลยที่สหภาพแรงงานเป็นผู้จัดเรื่องเหล่านั้น ๖ บริษัทที่สโมสรพนักงานเป็นผู้จัด และส่วนมากคือ ๑๒ บริษัทที่คณะกรรมการเฉพาะกิจ เป็นผู้จัด นั้นย่อมแสดงว่าบริษัทส่วนใหญ่มอบความไว้วางใจให้พนักงานเป็นผู้จัดกิจกรรมเกี่ยวกับพนักงานกันเองอย่างเต็มที่พอสมควร ถึงแม้จะไม่มีสโมสรพนักงานเป็นองค์กรถาวรก็จัดให้มีคณะกรรมการเฉพาะกิจ เพื่อดำเนินงาน

#### ๒๔. การรักษาพยาบาล

เมื่อพนักงานป่วยไข้ไม่สามารถมาทำงานได้ บริษัทมักจะเป็นผู้ให้การรักษาพยาบาลเพื่อให้พนักงานหายเป็นปกติกลับเข้ามาทำงานเป็นประโยชน์แก่บริษัทอีกต่อไป แม้แต่บุคคลในครอบครัวของพนักงานป่วยไข้ บริษัทก็พยายามช่วยเหลือไม่มากนักน้อย บริการด้านการรักษาพยาบาลอาจแยกพิจารณาใน ๒ ประเด็นคือ ขอบเขตครอบคลุมของการให้การรักษาพยาบาล และวงเงินที่ช่วยเหลือ ข้อมูลในตารางที่ ๔๕ แจงว่า บริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจส่วนใหญ่ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลเฉพาะตัวพนักงาน มีน้อยบริษัทที่ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลครอบคลุมถึงคู่สมรสและบุตรของพนักงาน และสำหรับตัวพนักงานแล้ว เกือบทุกบริษัทให้การรักษาพยาบาลโดยไม่มีคิดมูลค่าและไม่จำกัดวงเงิน แต่สำหรับคู่สมรสและบุตรมักจะคิดครั้งราคาและไม่จำกัดวงเงิน แต่ก็มีบริษัทที่ให้การรักษาพยาบาลแก่คู่สมรส และบุตรพนักงานโดยไม่มีคิดมูลค่าและมีทั้งไม่จำกัดวงเงินและจำกัดวงเงิน รายละเอียดมีดังนี้ ๑ บริษัทให้การรักษาพยาบาลโดยไม่มีคิดมูลค่าแก่พนักงาน คู่สมรส และบุตร และไม่จำกัดวงเงิน ๓ บริษัทให้การรักษาพยาบาลโดยไม่มีคิดมูลค่าแก่พนักงาน ครึ่งหนึ่งแก่คู่สมรส และบุตร โดยไม่จำกัดวงเงิน ๑๖ บริษัทให้การรักษาพยาบาลโดยไม่มีคิดมูลค่าแก่พนักงาน เท่านั้น และไม่จำกัดวงเงิน ๑ บริษัทให้การรักษาพยาบาลโดยไม่มีคิดมูลค่าแก่พนักงาน คู่สมรส และบุตร แต่จำกัดวงเงิน และอีก ๑ บริษัทให้การรักษาพยาบาลโดยไม่มีคิดมูลค่า เฉพาะแก่พนักงาน แต่จำกัดวงเงิน

ตารางที่ ๔๔ แสดงวิธีจัดให้การรักษาพยาบาล

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. มีแพทย์ประจำในเวลาทำงานที่บริษัท	๑๐
๒. ตกลงกับสถานพยาบาลให้บริการแก่พนักงาน โดยเรียกเก็บเงินกับบริษัท	๑๐
๓. ตกลงกับสถานพยาบาลให้รับหน้าที่ดูแลสุขภาพ พนักงานโดยบริษัทจ่ายค่าตอบแทนเป็นรายหัว	๑
๔. บริษัททำประกันการเจ็บไข้	-
๕. มีแพทย์ประจำที่บริษัทและตกลงกับสถานพยาบาลไว้ด้วย	๑
รวม	๒๒

ตารางที่ ๔๕ แสดงวิธีจัดให้การรักษาพยาบาลดังนี้ ๑๐ บริษัทมีแพทย์ประจำในเวลาทำงานที่บริษัท ๑๐ บริษัททำความตกลงกับสถานพยาบาลให้บริการตรวจรักษาพนักงานโดยเรียกเก็บเงินกับบริษัท ๑ บริษัททำความตกลงกับสถานพยาบาลให้รับหน้าที่ดูแลสุขภาพพนักงานโดยบริษัทจ่ายเป็นรายหัว วิธีการนี้คล้ายกับบริษัททำประกันสุขภาพพนักงานกับสถานพยาบาลในระยะเวลาหนึ่งพนักงานจะไปรับบริการตรวจรักษาหรือไม่ก็ตาม บริษัทต้องจ่ายเงินเป็นจำนวนคงที่สำหรับพนักงานแต่ละคน ไม่มีบริษัทใดทำประกันสุขภาพพนักงานกับบริษัทประกัน และมีอีก ๑ บริษัทที่มีแพทย์ประจำที่บริษัทและขณะเดียวกันก็ทำความตกลงกับสถานพยาบาลให้บริการตรวจรักษาแก่พนักงานโดยเรียกเก็บเงินกับบริษัทจะเห็นได้ชัดว่าทุกวิธีการดังกล่าว เป็นความพยายามที่จะให้พนักงานได้รับความสะดวกในขณะป่วยไข้ และเป็นบริการที่ให้โดยไม่คิดมูลค่าแก่พนักงาน ไม่มีวิธีการใดที่พนักงานต้องทดลองจ่ายเงินไปก่อนแล้วค่อยมาเบิกเงินคืนจากบริษัทภายหลัง

ตารางที่ ๕๕ แสดงความช่วยเหลือจากบริษัทในกรณีที่พนักงานต้องเข้าโรงพยาบาล/ผ่าตัด

แนวทางการตัดสินใจ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด	๘
๒. บริษัทออกค่าใช้จ่ายให้ครึ่งหนึ่ง	๑
๓. สถานพยาบาลรับภาระตามข้อตกลง	๑
๔. บริษัทประกันรับผิดชอบตามกฎหมาย	๒
๕. บริษัทออกค่าใช้จ่ายในวงเงินที่กำหนด	๔
๖. บริษัทออกค่ายาให้ทั้งหมด ค่าห้องครึ่งหนึ่ง	๑
๗. บริษัทพิจารณาเป็นราย ๆ ไป	๕
รวม	๒๒

ในกรณีที่พนักงานต้องเข้ารับการรักษาอยู่โรงพยาบาลหรือรับการผ่าตัด ปรากฏข้อเท็จจริงจากการสำรวจดังในตารางที่ ๕๖ ๘ บริษัทออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด ๑ บริษัทออกค่าใช้จ่ายให้ครึ่งหนึ่ง ๑ บริษัทให้สถานพยาบาลรับภาระตามข้อตกลง ๒ บริษัทให้บริษัทประกันที่รับเอาประกันการเข้าโรงพยาบาลและการผ่าตัดของพนักงานปฏิบัติตามกฎหมาย ๔ บริษัทออกค่าใช้จ่ายในวงเงินที่กำหนด ๑ บริษัทออกค่ายาให้ทั้งหมด ค่าห้องครึ่งหนึ่ง และ ๕ บริษัทพิจารณาเป็นราย ๆ ไป แสดงให้เห็นว่ามีการปฏิบัติแตกต่างกันออกไปหลายวิธี แต่อย่างไรก็ตามบริษัทก็มีความรับผิดชอบต่อออกค่าใช้จ่ายไม่ทั้งหมดก็บางส่วนซึ่งอาจถึงครึ่งหนึ่ง หรือจำกัดวงเงินสำหรับกรณต่าง ๆ ไว้ หรือว่าไม่โดยตรงดังกล่าวก็โดยทางอ้อมคือจ่ายในรูปของ เบี้ยประกันการเข้าโรงพยาบาลและการผ่าตัด หรือการจ่ายรายหัวให้สถานพยาบาล

เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับค่าใช้จ่าย การบริการด้านการรักษาพยาบาลจัดแบ่งออกเป็น

๓ วิธีดังนี้<sup>๑</sup>

(ก) บริการหมดทุกอย่าง (Full service plan) หมายถึง การให้บริการตรวจรักษาโดยไม่คิดมูลค่าแต่ประการใด

(ข) การทำชดเชย (Indemnity) หรือการคุ้มครองบาทแรก (First dollar protection) หมายถึง การจำกัดอัตราหรือวงเงินขั้นสูงไว้สำหรับกรณีต่าง ๆ เช่น พนักงานระดับสามัญได้รับความช่วยเหลือค่าห้องไม่เกินอัตราวันละ ๒๐๐ บาท ค่าผ่าตัดไส้ติ่งไม่เกิน ๕,๐๐๐ บาท ค่ารักษาพยาบาลตลอดทั้งปีไม่เกินคนละ ๑๐,๐๐๐ บาท ทั้งนี้ เป็นต้น หากพนักงานใช้จ่ายในกรณีดังกล่าวเกินจากอัตราหรือวงเงินที่กำหนด พนักงานจะต้องออกเงินส่วนที่เกินเอง

(ค) การคุ้มครองบาทสุดท้าย (Last dollar protection) หมายถึง การกำหนดอัตราหรือวงเงินขั้นต่ำที่พนักงานจะต้องออกเงินเอง เช่นบริษัทจะออกค่ารักษาพยาบาลส่วนที่เกิน ๕๐๐ บาท ในหนึ่งปีแก่พนักงานแต่ละคน หรือส่วนที่เกินกว่า ๑,๕๐๐ บาท สำหรับการผ่าตัดไส้ติ่งบริษัทจะเป็นผู้ออกเงินให้แทนพนักงาน

จากการสำรวจดังในตารางที่ ๔๕ และ ๔๖ นั้นแสดงว่า บริษัทส่วนใหญ่ให้บริการแบบ (ก) คือให้โดยไม่คิดมูลค่าแต่ประการใด อีกส่วนหนึ่งให้บริการแบบ (ข) คือให้โดยจำกัดอัตราหรือวงเงินขั้นสูงไม่มีบริษัทใดให้บริการแบบ (ค) ทั้ง ๆ ที่บริการแบบ (ค) ให้ผลประโยชน์แก่พนักงานมากกว่า แต่เมื่อคำนึงถึงโอกาสที่พนักงานจะเจ็บป่วยซึ่งบ่อยและไม่พึงปรารถนาแล้ว บริการแบบ (ข) ถ้าหากพนักงานป่วยหนักจะดีกว่าแบบ (ค) อย่างไรก็ตาม บริการแบบ (ก) ให้ผลประโยชน์แก่พนักงานมากที่สุด เพราะพนักงานส่วนมากเจ็บป่วยเพียงเล็กน้อย ๆ เป็นประจำ แสดงถึงความเชื่อถือของบริษัทยากจนไม่บ่อยเลย

<sup>๑</sup> Strauss and Sayles, Personnel : The Human Problems of Management, pp. 599-601.

## ตารางที่ ๔๗ แสดงกรณีที่บริษัทไม่ออกค่ารักษาพยาบาลให้

กรณีค่าใช้จ่าย	จำนวนบริษัท
๑. ค่าถอนฟัน	๑๓
๒. ค่าอุดฟัน	๑๖
๓. ค่าใส่ฟัน	๒๒
๔. ค่ารักษาโรค รื้อรัง	๑๔
๕. ค่ารักษาแกมโรค	๑๕
๖. ค่าแว่นตา	๒๒
๗. ค่ารักษาโรคตาที่ต้องไปพบจักษุแพทย์	๕
๘. ค่าบริการทำคลอด	๒๑
๙. ค่ารักษาพยาบาลในกรณีแท้งบุตร	๑๕
๑๐. ค่าทำหมัน	๑๗
๑๑. ค่ารักษาบาดแผลจากการวิวาท/ประมาท/ชดคำสั่ง	๑๒
๑๒. ค่ารักษาเพื่อหยุดยาเสพติด	๑๕
๑๓. ค่ารักษาโรคประสาทวิกลจริต	๑๓
๑๔. ค่าบริการผ่าตัดเสริมสวย	๒๒

ในจำนวนทั้งสิ้น ๒๕ บริษัท

แม้บริษัทจะเห็นใจพนักงานอย่างมากในยามเจ็บป่วยให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับค่ารักษาพยาบาลตลอดจนกระทั่งค่ารักษาในโรงพยาบาลและค่าผ่าตัดอีกไม่มากนักน้อย แต่ถ้าการเจ็บป่วยนั้นเกิดจากความประพฤติน่าสมควร หรือเรื่องส่วนตัว บริษัทมักจะปฏิเสธความช่วยเหลือออกค่าใช้จ่ายให้ เพราะถ้าออกเงินให้ก็เท่ากับเป็นการยุยงส่งเสริมให้พนักงานประพฤตินิด และไม่ให้คุณประโยชน์ในด้านการบริการอย่างยุติธรรมต่อพนักงานทั้งหมด ผลการสำรวจในตารางที่ ๔๗ ปรากฏว่า ทั้ง ๒๒ บริษัทไม่ออกเงินค่าใส่ฟัน ค่าตัดแว่นตา ค่าผ่าตัดเสริมสวย มากกว่า ๑๒ บริษัท

ขึ้นไปไม่ออกเงินค่าถอนฟัน อุดฟัน โรคเรื้อรัง กามโรค บาดแผลจากการวิวาท/ประมาท/ชดคำสั่ง โรคประสาทกจริต อุดยาเสพติด มากกว่า ๑๕ บริษัทขึ้นไปไม่ออกเงินค่าคลอดบุตร แท้งบุตร ทำหมัน

ตารางที่ ๔๕ แสดงมาตรการในการตรวจสอบสุขภาพประจำปี

มาตรการและวิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บังคับพนักงานให้รับการตรวจโดยพร้อมเพรียงทุกปี	๑๒
๒. บังคับพนักงานที่ทำงานครบปีให้รับการตรวจ	๑
๓. ไม่เป็นการบังคับให้ตรวจสุขภาพ	๘
๔. บังคับให้กระทำเป็นครั้งคราว	๑
รวม	๒๒

การรักษาพยาบาล เป็นการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพที่ปลายเหตุ เมื่อเกิดการป่วยไข้แล้วจึงค่อยแก้ไขเยียวยา ถ้าเป็นไปได้ควรมีการป้องกันหรืออย่างน้อยทราบล่วงหน้าก่อนการป่วยไข้ เพราะจะมีอุปประโยชน์ทั้งสำหรับตัวพนักงานและบริษัทมากกว่า การตรวจสุขภาพเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยให้ทราบความบกพร่องของร่างกาย เมื่อทราบแล้วจะได้แก้ไขในขณะที่ยังเป็นที่ยังทำได้โดยง่าย บริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจ เอาใจใส่จริงจังกับการตรวจสุขภาพประจำปีให้แก่พนักงานเพียงใดนั้น ตารางที่ ๔๕ แจกแจงไว้ดังนี้ ๑๒ บริษัทบังคับให้พนักงานรับการตรวจสุขภาพโดยพร้อมเพรียงทุกปี ซึ่งแสดงว่าบริษัทส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเอาใจใส่ในเรื่องการตรวจสุขภาพพนักงานอย่างจริงจัง ๑ บริษัทบังคับพนักงานที่ทำงานครบปีให้ไปรับการตรวจสุขภาพ แต่มี ๑ บริษัทที่ใช้มาตรการบังคับการกระทำเช่นนี้เพียงบางครั้งบางคราว และ ๘ บริษัทไม่ใช้มาตรการบังคับให้เป็นไปตามความสมัครใจของพนักงาน

ตารางที่ ๔๙ แสดงวิธีการส่งเสริมเกี่ยวกับการหาความรู้เพิ่มเติม

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ	๗
๒. บริษัทส่งพนักงานแทบทุกระดับไปรับการฝึกอบรม จากสถาบันต่าง ๆ	๗
๓. บริษัทส่งเฉพาะพนักงานบางตำแหน่งไปรับการ ฝึกอบรมจากสถาบันต่าง ๆ	๑๔
๔. บริษัทเปิดชั้นเรียนภาษาต่างประเทศ	๒
๕. บริษัทช่วยค่าเล่าเรียนแก่พนักงานที่ไปเข้า หลักสูตรระยะสั้นเกี่ยวกับวิชาชีพที่จะเป็นประโยชน์ แก่การปฏิบัติหน้าที่งาน	๑๑
ในจำนวนทั้งสิ้น ๒๒ บริษัท	

#### ๒๔. การหาความรู้เพิ่มเติม

การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมมีส่วนช่วยให้พนักงานพัฒนาตนเองได้อย่างมาก พนักงานที่รู้จักพัฒนาตนเอง เป็นพนักงานที่มีคุณค่ามากสำหรับบริษัท ทว่าบริษัทจัดให้บริการเพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอย่างไรบ้าง ผลการสำรวจดังในตารางที่ ๔๙ แจ้งว่า ๗ บริษัทมีหน่วยฝึกอบรมจัดการฝึกอบรมพนักงานในบริษัททุกระดับ ๗ บริษัทใช้วิธีส่งพนักงานแทบทุกระดับไปรับการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่จัดฝึกอบรมภายนอก แต่บริษัทส่วนมาก ๑๔ บริษัทส่งเฉพาะพนักงานบางตำแหน่งไปรับการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมภายนอก นอกจากนี้ยังมี ๒ บริษัทเปิดชั้นเรียนภาษาต่างประเทศให้แก่พนักงาน อีก ๑๑ บริษัทให้การส่งเสริมการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นในวิชาชีพที่พนักงานสามารถนำมาเป็นประโยชน์ในการทำงานโดยช่วยค่าเล่าเรียนตามสมควร แสดงว่าถ้าพนักงานเป็นคนขยันหมั่นเพียรมีความทะเยอทะยานแล้ว จะได้รับการสนับสนุนจากบริษัทอย่างมากพอสมควร



## ตารางที่ ๕๐ แสดงวิธีจัดให้บริการหนังสือพิมพ์

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. มีหนังสือพิมพ์ไว้สำหรับพนักงานทุกคน	๑๑
๒. มีหนังสือพิมพ์ไว้เฉพาะสำหรับพนักงานระดับบริหาร	๔
๓. ไม่มีบริการ	๗
รวม	๒๒

๒๖. หนังสือพิมพ์และข่าวสารบริษัท

หนังสือพิมพ์เป็นสื่อสารวิชาการ ข่าวสาร และบันเทิงที่มีราคาย่อมเยา หนังสือพิมพ์มีคุณค่ามากมายตามจำนวนและความสามารถรับประโยชน์ของตัวผู้อ่าน หนังสือพิมพ์ฉบับหนึ่งยังมีคนอ่านเป็นจำนวนมากยิ่งถือว่าคุ้มค่า คนที่รู้ค่าของหนังสือพิมพ์จะได้รับประโยชน์จากหนังสือพิมพ์มากกว่าคนที่ไม่รู้ค่าของมัน ทุกบริษัทบอกรับหนังสือพิมพ์มากมายหลายฉบับ ค่าบอกรับเป็นเงินที่น่าคิดว่าเสียไปโดยได้รับประโยชน์คุ้มค่าเพียงไร ในที่นี้จะใช้หลักการง่าย ๆ ดังกล่าวข้างต้นมาประเมินค่าบอกรับหนังสือพิมพ์ของบริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจ คือจำนวนคนและระดับของคนที่อ่านหนังสือพิมพ์

ตารางที่ ๕๐ แจกแจงว่า ๑๑ บริษัทมีหนังสือพิมพ์ไว้บริการพนักงานทุกคนในบริษัท ๔ บริษัทมีหนังสือพิมพ์ไว้บริการเฉพาะพนักงานระดับบริหาร อีก ๗ บริษัทไม่มีบริการนี้ ข้อมูลดังกล่าวแสดงว่า ๑๕ บริษัทซึ่งถือเป็นส่วนใหญ่มี และใช้บริการหนังสือพิมพ์อย่างคุ้มค่าเต็มที่

## ตารางที่ ๕๑ แสดงวิธีจัดให้บริการข่าวสารบริษัท

วิธีการ	จำนวนบริษัท
๑. บริษัทออกวารสารแจกจ่ายพนักงาน	๘
๒. บริษัทออกสารรายสัปดาห์แจกจ่ายพนักงาน	-
๓. บริษัทออกประกาศเป็นครั้งคราว	๑๔
รวม	๒๒

สำหรับข่าวสารอย่างเป็นทางการภายในบริษัทแพร่กระจายโดยสื่อสารชนิดใด ผลการสำรวจในตารางที่ ๕๑ ปรากฏว่า ๘ บริษัทออกข่าวสารแจกจ่ายพนักงาน แต่ ๑๔ บริษัทหรือส่วนมากยังไม่มีการจัดทำข่าวสาร จึงอาศัยประกาศเป็นครั้งคราว ไม่มีบริษัทใดออกสารรายสัปดาห์ แม้ว่าค่าใช้จ่ายในการจัดทำข่าวสารแต่ละฉบับจะสูงมาก แต่หลายบริษัทยังจัดทำ นั้นย่อมแสดงให้เห็นว่าบริการข่าวสารบริษัทมีประโยชน์ในด้านการแรงงานสัมพันธ์อย่างมาก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจภาคสนามดังกล่าวมาทั้งหมด ซึ่งแจ้งให้ทราบว่าบริษัทการค้าที่ร่วมมือในการสำรวจส่วนใหญ่จัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลในโครงการต่าง ๆ อย่างไรเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับข้อกำหนดแห่งกฎหมายคุ้มครองแรงงานแล้ว สามารถสรุปได้ว่า กลุ่มบริษัทดังกล่าวจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงาน กล่าวโดยส่วนรวมได้ดีกว่าที่กฎหมายกำหนด สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลพนักงานหลายประการที่กฎหมายมิได้กำหนดแก่บริษัทการค้ากลุ่มดังกล่าวเอื้อเพื่อจัดให้แก่พนักงานได้แก่ เรื่องเวลาที่ว่างเว้นจากการทำงาน การจ่ายเงินพิเศษเพิ่มเติมและบริการพนักงานรูปแบบต่าง ๆ โดยรวบรวมรายละเอียดในเชิงเปรียบเทียบไว้ในตารางที่ ๕๒

ตารางที่ ๕๒ แสดงผลสรุป เปรียบเทียบสิ่งที่บริษัทการค้าส่วนใหญ่จัดให้กับสิ่งที่กฎหมายกำหนด

ประเภท/รายการ	บริษัทให้	กฎหมายกำหนด	ผลเปรียบเทียบ
<u>การให้เวลาว่างจากงาน</u>			
ชั่วโมงทำงานต่อสัปดาห์	๔๐-๔๘ ชม.	ไม่เกิน ๕๔ ชม.	มากกว่า
วันหยุดประจำสัปดาห์	๒-๑ วัน	๑ วัน	มากกว่า
วันหยุดตามประเพณี	๑๕-๑๓ วัน	๑๓ วัน	มากกว่า
วันหยุดพักผ่อนประจำปี	๑๐ วันทำงาน	๖ วันทำงาน	มากกว่า
การลาป่วย	๓๐ วัน	๓๐ วัน	เท่ากัน
การลาคลอด	๖๐ วัน	๖๐ วัน	เท่ากัน
การลากิจ	๑๐-๒ วันทำงาน	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า

(ต่อ)

ตารางที่ ๔๒ (ต่อ) แสดงผลสรุปการเปรียบเทียบสิ่งที่บริษัทการค้าส่วนใหญ่จัดให้กับสิ่งที่กฎหมายกำหนด

ประเภท/รายการ	บริษัทจัดให้	กฎหมายกำหนด	ผลเปรียบเทียบ
<u>การจ่ายสำหรับเวลาปฏิบัติงาน</u>			
ค่าล่วงเวลา	ตามกฎหมาย	๑ <sup>๑</sup> / <sub>๒</sub> , ๑, ๓ เท่า	เท่ากัน
<u>การจ่ายให้พิเศษเพิ่มเดิม</u>			
โบนัส	ส่วนใหญ่มี	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
ของขวัญรางวัล	ส่วนใหญ่มี	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
เงินสะสม	ส่วนใหญ่มี	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
<u>การประกันกลุ่ม</u>			
การประกันชีวิต	เพียงบางบริษัท	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
อุบัติเหตุจากการทำงาน	กองทุน เงินทดแทน	กองทุน เงินทดแทน	เท่ากัน
อุบัติเหตุนอกเวลาทำงาน	พิจารณาแล้วแต่กรณี	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
<u>การครบเกษียณ</u>			
ประโยชน์ที่ได้รับ	เงินบำเหน็จ เป็นจำนวนไม่น้อยกว่าเงิน ขาดหาย	เงินขาดหาย ๒ เดือน	มากกว่า

ตารางที่ ๕๒ (ต่อ) แสดงผลสรุปการเปรียบเทียบสิ่งที่บริษัทการค้าส่วนใหญ่จัดให้กับสิ่งที่กฎหมายกำหนด

ประเภท/รายการ	บริษัทจัดให้	กฎหมายกำหนด	ผลเปรียบเทียบ
<u>บริการต่าง ๆ</u>			
เครื่องแบบทำงาน	เพื่อความปลอดภัย สวยงาม ประหยัด	เพื่อความปลอดภัย	มากกว่า
ห้องอาหาร	ส่วนใหญ่มี	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
รถรับส่ง	หลายบริษัทจัด	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
ที่อยู่อาศัย	บางบริษัทจัด	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
สินเชื่อ	หลายบริษัทจัด	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
คำปรึกษาแนะนำ	มีแบบไม่เป็น ทางการ	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
สินค้าราคาพิเศษ	ส่วนใหญ่จัด	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
สินหนากการ	ส่วนใหญ่จัด	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า
การรักษาพยาบาล	ทุกบริษัทจัด เป็น อิสระจนถึงกรณี เข้าโรงพยาบาล	กำหนดเพียง แต่การปฐม พยาบาล	มากกว่า
การศึกษาและข่าวสาร	ส่วนใหญ่จัด เพื่อ ความก้าวหน้าและ ความเข้าใจอันดี	ไม่กล่าวถึง	มากกว่า

ช่องแรกของตารางที่ ๕๒ แสดงประเภทของสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับรายการต่าง ๆ  
ที่บริษัทการค้าชั้นนำในกรุงเทพมหานคร กลุ่มที่ร่วมมือในการสำรวจส่วนใหญ่จัดให้แก่พนักงาน และสิ่งที่  
กฎหมายกำหนดไว้

ช่องที่สองแสดงสิ่งซึ่งบริษัทการค้า กลุ่มดังกล่าวส่วนใหญ่จัดให้แก่พนักงาน ดังได้ศึกษา

วิเคราะห์โดยละเอียดมาแล้ว

ช่องที่สามแสดงสิ่งซึ่งกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับที่ประกาศบังคับใช้กำหนดไว้

ช่องที่สี่แสดงผลการเปรียบเทียบสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ถืออยู่ระหว่างช่องที่สองกับช่องที่สามโดยย่อ

ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ถืออยู่

ผู้บริหารระดับสูงทุกฝ่ายได้รับประโยชน์จากงบกำไรขาดทุนอย่างมาก ตัวเลขจากงบกำไรขาดทุนเมื่อนำมาเข้าเป็นอัตราส่วนต่อกันแล้ว มีความหมายสำคัญที่ช่วยการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นไปได้ถูกต้องมีเหตุผล ดังเช่นอัตราส่วนต่อไปนี้

ภาพที่ ๑ แสดงตัวอย่างงบกำไรขาดทุน

		(พันบาท)
ขายสุทธิ		๑๐๐,๐๐๐
ต้นทุนสินค้า		๘๒,๕๔๖
กำไรขั้นต้น		๑๗,๔๕๔
ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ค่าใช้จ่ายในการขาย	๘,๔๙๘	
ค่าใช้จ่ายทั่วไปและบริการ	๔,๒๘๗	๑๒,๗๘๕
กำไรจากการดำเนินงาน		๔,๖๖๙
รายได้อื่น		๑,๙๗๒
รวมกำไร		๖,๖๔๑

(ต่อ)

ภาพที่ ๑ (ต่อ) แสดงตัวอย่างงบกำไรขาดทุน

		(พันบาท)
ยอดขาย		๖,๖๕๑
ค่าใช้จ่ายอื่น		
สำรองหนี้สูญ	๑๘	
ดอกเบี้ยจ่าย	<u>๑,๘๕๐</u>	<u>๑,๘๖๘</u>
กำไรสุทธิก่อนหักภาษีเงินได้		๔,๖๗๓
ภาษีเงินได้		<u>๑,๑๖๖</u>
กำไรสุทธิของงวดการดำเนินงาน		<u>๓,๕๐๖</u>

ภาพที่ ๒ แสดงรายละเอียดประกอบงบกำไรขาดทุน

	(พันบาท)
ก. <u>รายละเอียดของค่าใช้จ่ายในการขาย</u>	
เงินเดือนพนักงานขาย	๑,๕๐๐
ค่านายหน้าและรางวัลการขายเกินเป้าหมาย	๒,๕๐๐
ค่าเดินทางและเบี้ยเลี้ยง	๑,๐๐๐
ค่าโฆษณาและค่ารับรอง	๒,๕๐๐
ค่าเช่าคลังสินค้า/ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับคลังสินค้า	๕๐๐
ค่าระวางส่งออก/ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถส่งของ	๔๘๘
รวม ค่าใช้จ่ายในการขาย	<u>๘,๔๘๘</u>

(พันบาท)

ข. รายละเอียดของค่าใช้จ่ายทั่วไปและบริหาร

เงินเดือนพนักงานสำนักงาน	๑,๘๕๐
เงินโบนัส	๑,๗๐๐
เงินค่าล่วงเวลา	๗๐
เงินสะสม	๑๔๓
ค่ารักษาพยาบาล	๒๐
ค่าจ้างงานสังสรรค์พนักงานประจำปี และกิจกรรมอื่น	๓๕
ค่าเครื่องเขียน และแสตมป์	๒๐
ค่าเช่าสำนักงาน ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าโทรเลข	๑๘๔
ค่าเบี้ยประกันภัย	๑๓
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับรถใช้งานสำนักงาน	๔๐
ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินและเครื่องใช้สำนักงาน	๗๖
ค่าใช้จ่ายอื่น	๑๓๖
<b>รวม ค่าใช้จ่ายทั่วไปและบริหาร</b>	<b>๔,๒๘๗</b>

ก. อัตราผลตอบแทนจากการขาย

ได้จากการนำตัวเลขกำไรสุทธิก่อนหักภาษีหารด้วยยอดขายสุทธิคูณด้วยหนึ่งร้อย แสดงให้เห็นความสามารถในการทำกำไรของบริษัทในงวดการดำเนินงาน หมายความว่า รายได้ของบริษัททุก ๆ ๑๐๐ บาทในงวดการดำเนินงาน เมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้วเหลือกี่บาท อัตราผลตอบแทนจากการขายเมื่อพิจารณาอีกแง่หนึ่ง แสดงให้เห็นความสามารถในการจ่ายเพิ่มเติมหากจำเป็นของบริษัทในงวดการดำเนินงาน หมายความว่า เพื่อการดำเนินงานในงวดนั้น แม้ไม่ได้กำไรแต่ก็ไม่ขาดทุน จากรายได้ทุก ๆ ๑๐๐ บาท เมื่อหักค่าใช้จ่ายแล้วเหลืออีกกี่บาทซึ่งสำรองไว้ด้วยความรอบคอบเพื่อว่ามีความจำเป็นต้องใช้จ่ายเงินอีก บริษัทสามารถรับภาระค่าใช้จ่ายในงวดนี้อีกเท่าไร เหตุที่ใช้ตัวเลขกำไรสุทธิก่อนหักภาษี เพราะถ้าไม่มีกำไรก็ไม่ต้องเสียภาษีเงินได้

ข. อัตราผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน

ในที่นี้หมายถึงผู้ถือหุ้นของบริษัท อัตรานี้ได้จากการนำตัวเลขกำไรสุทธิหลังหักภาษีเงินได้หักภาษีลดหย่อนด้วยหนึ่งร้อย แสดงให้เห็นความสามารถในการให้ผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนในงวดการดำเนินงาน หมายความว่า รายได้ทุก ๆ ๑๐๐ บาทเมื่อหักค่าใช้จ่ายทุกอย่างหมดแล้ว เหลือไว้สำหรับผู้เสี่ยงลงทุนก็บาท

ค. อัตราการชดเชยแก่ผู้ลงทุน

รายละเอียดค่าใช้จ่ายแต่ละรายการในภาพที่ ๒ ชี้ให้เห็นว่ามีใครได้รับผลประโยชน์จากค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในงวดการดำเนินงานนี้บ้าง รายจ่ายของบริษัทเมื่อพิจารณาอีกแง่หนึ่งก็เป็นรายได้ของผู้ที่รับเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายจ่ายต่าง ๆ ที่บริษัทจ่ายเพื่อชดเชยแก่ผู้ลงทุนซึ่งหมายถึงพนักงาน ดังรายการต่อไปนี้

ค่าใช้จ่ายที่บริษัทจ่ายเพื่อชดเชยแก่ผู้ลงทุน

	(พันบาท)
เงินเดือนพนักงานขาย	๑,๕๐๐
ค่านายหน้าและรางวัลการขายเกินเป้าหมาย	๒,๕๐๐
เงินเดือนพนักงานสำนักงาน	๑,๘๕๐
เงินโบนัส	๑,๗๐๐
เงินค่าล่วงเวลา	๗๐
เงินสะสม	๑๔๓
ค่ารักษาพยาบาล	๒๐
ค่าจ้างงานสร้างสรรค์พนักงานประจำปี และกิจกรรมอื่น	๓๕
อื่น ๆ	-
<b>รวมค่าใช้จ่ายที่บริษัทจ่ายเพื่อชดเชยแก่ผู้ลงทุน</b>	<b>๗,๘๑๘</b>



เมื่อนำยอดรวมค่าใช้จ่ายที่บริษัทจ่ายเพื่อชดเชยแก่ผู้ลงทุนหารด้วยยอดขายสุทธิคูณด้วยหนึ่งร้อย จะได้อัตราการชดเชยแก่ผู้ลงทุน หมายความว่า ทุก ๆ ๑๐๐ บาทที่เป็นรายรับในงวดการดำเนินงานนั้นตกเป็นการชดเชยแก่ผู้ลงทุนกี่บาท

ง. อัตราส่วนแบ่งปันที่สังคมได้รับ

ภาษีเงินได้คือส่วนแบ่งปันที่สังคมได้รับการดำเนินงานของบริษัทในงวดนั้น เมื่อนำยอดภาษีเงินได้หารด้วยยอดขายสุทธิคูณด้วยหนึ่งร้อย จะได้อัตราส่วนแบ่งปันที่สังคมได้รับ หมายความว่า ทุก ๆ ๑๐๐ บาทที่เป็นรายรับในงวดการดำเนินงานนั้นตกเป็นของสังคมกี่บาท

จากงบกำไรขาดทุนและรายละเอียดของงบกำไรขาดทุนบางรายการดังแสดงในภาพที่ ๑ และ ๒ ตามลำดับ จึงคำนวณหาอัตราส่วนต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

อัตราผลตอบแทนจากการขาย	$\frac{๔,๖๗๒}{๑๐๐,๐๐๐} \times ๑๐๐ = ๔.๗\%$
อัตราผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุน	$\frac{๓,๕๐๖}{๑๐๐,๐๐๐} \times ๑๐๐ = ๓.๕\%$
อัตราการชดเชยแก่ผู้ลงทุน	$\frac{๗,๘๑๘}{๑๐๐,๐๐๐} \times ๑๐๐ = ๗.๘\%$
อัตราส่วนแบ่งปันที่สังคมได้รับ	$\frac{๑,๑๖๖}{๑๐๐,๐๐๐} \times ๑๐๐ = ๑.๒\%$

อัตราส่วนต่าง ๆ ที่คำนวณเป็นตัวอย่างข้างต้นนี้ เห็นได้ชัดว่าผู้ลงทุนซึ่งหมายถึงพนักงานได้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานในงวดนี้มากกว่าผู้ลงทุนซึ่งหมายถึงผู้ถือหุ้นเป็น ๒ เท่า อัตราผลตอบแทนจากการขายชี้ให้เห็นว่า บริษัทมีความสามารถในการจ่ายเพิ่มเติม เมื่อจำเป็นสูงถึงร้อยละ ๔.๗ ถ้าหากพนักงานเรียกร้องบางสิ่งเพิ่มขึ้น จะกระทบกระเทือนถึงผลตอบแทนแก่ผู้ลงทุนหรือผู้ถือหุ้น รวมทั้งสังคมจะได้รับส่วนแบ่งปันน้อยลงหรือบริษัทเสียภาษีเงินได้ลดลง บริษัทมีความสามารถในการจ่ายเงินตามข้อเรียกร้องของพนักงานอีกไม่เกินร้อยละ ๔.๗ ของยอดขายสุทธิ เป็นจำนวนเงินมากหรือน้อยตามยอดขายสุทธิ



จากการสำรวจพบว่า ๔ บริษัทใน ๒๒ บริษัท ที่ร่วมในการสำรวจมีอัตราการชดเชยแก่ผู้  
ลงแรงตั้งแสดงไว้ในตารางที่ ๕๓ การชดเชยแก่ผู้ลงแรงแบ่งออกเป็น ๒ หมวดได้แก่ หมวดค่าจ้าง  
แรงงาน และหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล อัตราส่วนอื่น ๆ ไม่ได้แสดงไว้ในที่นี้ เพราะ  
วิทยานิพนธ์นี้ต้องการเพียงจะศึกษาวิจัยค่าใช้จ่ายในการชดเชยแก่ผู้ลงแรง เฉพาะหมวด สวัสดิการ  
และผลประโยชน์เกื้อกูลเท่านั้น

ตารางที่ ๕๓ แสดงอัตราการชดเชยแก่ผู้ลงแรง

บริษัทที่	ปีการเงิน ๒๕๒๐			ปีการเงิน ๒๕๒๑		
	หมวดค่าแรง	หมวดสวัสดิการ	รวม	หมวดค่าแรง	หมวดสวัสดิการ	รวม
๑.	๒.๔	๐.๔	๒.๘	๒.๔	๐.๔	๒.๘ ✓
๒.	๑.๒	๐.๑	๑.๓	๑.๒	๐.๑	๑.๓
๓.	-	-	-	๐.๗	๐.๒	๐.๙
๔.	-	-	-	๗.๖	๑.๐	๘.๖
๕.	๖.๓	๑.๗	๘.๐	๖.๓	๑.๗	๘.๐ ✓
๖.	-	-	-	๘.๓	๑.๒	๙.๕
๗.	๖.๕	๑.๒	๗.๗	๗.๒	๑.๓	๘.๕
๘.	-	-	-	๗.๐	๓.๗	๑๐.๗
๙.	-	-	-	๕.๒	๑.๖	๖.๘
รวม	๑๖.๔	๓.๘	๒๐.๒	๔๕.๙	๑๑.๒	๕๗.๑ ✓
ตัวเฉลี่ย	๔.๑	๐.๙	๕.๐	๕.๑	๑.๒	๖.๓ ✓

เมื่อปีการเงิน ๒๕๒๐ รายได้จากการขายทุก ๆ ๑๐๐ บาท บริษัทที่ ๑ ต้องจ่ายชดเชยแก่ผู้ลงแรงเป็นค่าจ้างแรงงาน ๒.๔ บาท และสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลอีก ๐.๔ บาท รวมเป็น ๒.๘ บาท บริษัทอื่น ๆ ก็ทำนองเดียวกัน ถ้าเฉลี่ยแล้วหมวดค่าจ้างแรงงานเป็นร้อยละ ๔.๑ และหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นร้อยละ ๐.๔ ซึ่งรวมกันแล้วเป็นร้อยละ ๔.๕ ส่วนในปีการเงิน ๒๕๒๑ ถ้าเฉลี่ยของหมวดค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๕.๑ หมวดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๑.๒ ซึ่งรวมแล้วเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๖.๓ ของยอดขายสุทธิ อัตราการชดเชยแก่ผู้ลงแรงเพิ่มขึ้นจากร้อยละ ๔.๕ ในปีการเงิน ๒๕๒๐ เป็นร้อยละ ๖.๓ ในปีการเงิน ๒๕๒๑ นับว่าเป็นมูลค่าที่สูงพอสมควร เพราะยอดขายสุทธิของแต่ละบริษัทสูงมากจนอยู่ใน ๒๐๐ อันดับ หรือใกล้เคียงของธุรกิจในประเทศไทยดังที่เคยกล่าวมาแล้ว พนักงานแต่ละคนจะได้รับหรือในทางตรงกันข้ามบริษัทต้องจ่ายเป็นจำนวนเงินมากพอสมควร

ตารางที่ ๕๔ แสดงจำนวนเงินค่าชดเชยถ้าเฉลี่ยแก่ผู้ลงแรงแต่ละคน

(บาท)

บริษัทที่	ปีการเงิน ๒๕๒๐			ปีการเงิน ๒๕๒๑		
	หมวดค่าแรง	หมวดสวัสดิการ	รวม	หมวดค่าแรง	หมวดสวัสดิการ	รวม
๑.	๖๔,๘๖๓	๑๒,๓๒๔	๘๒,๑๘๗	๗๔,๘๒๖	๑๓,๕๘๐	๘๘,๔๐๖
๒.	-	-	-	๓๖,๔๖๖	๑๑,๑๕๙	๔๗,๖๒๕
๓.	-	-	-	๕๗,๒๕๒	๓๐,๑๕๐	๘๗,๔๐๒
๔.	๑๖,๑๕๒	๑๔,๕๙๖	๓๐,๗๔๘	๒๖,๘๕๕	๑๘,๒๙๒	๔๕,๑๔๗
๕.	๕๑,๗๖๒	๙,๔๘๓	๖๑,๒๔๕	๕๗,๗๙๖	๙,๗๐๓	๖๗,๕๐๐
๖.	-	-	-	๕๕,๗๘๒	๖,๓๕๙	๖๒,๑๔๑
๗.	๕๓,๕๖๔	๑๓,๘๙๓	๖๗,๔๕๗	๕๙,๖๘๓	๑๘,๒๗๙	๗๗,๙๖๒
๘.	-	-	-	๕๙,๕๗๓	๖,๗๐๕	๖๖,๒๗๘

(ต่อ)

ตารางที่ ๕๔ (ต่อ) แสดงจำนวนเงินค่าชดเชยแก่ผู้ลงแรงแต่ละคน

(บาท)

บริษัท	ปีการเงิน ๒๕๒๐			ปีการเงิน ๒๕๒๑		
	หมวดค่าแรง	หมวดสวัสดิการ	รวม	หมวดค่าแรง	หมวดสวัสดิการ	รวม
๙.	-	-	-	๓๙, ๒๗๓	๑๑, ๒๕๗	๕๐, ๕๓๐
๑๐.	๒๔, ๗๕๙	๘, ๓๖๘	๓๓, ๑๒๗	๑๙, ๘๐๕	๕, ๕๗๐	๒๕, ๓๗๕
๑๑.	๓๔, ๕๓๘	๕, ๘๗๖	๔๐, ๔๑๔	๓๙, ๑๗๑	๕, ๘๐๖	๔๔, ๙๗๖
๑๒.	๘๖, ๒๔๙	๓, ๔๖๕	๘๙, ๖๑๔	๙๖, ๕๕๒	๕, ๕๙๗	๑๐๑, ๑๕๙
รวม	๓๓๖, ๖๗๗	๖๙๗, ๙๗๐	๑, ๐๓๔, ๖๔๗	๒๐๗, ๙๘๕	๑๘๑, ๕๓๖	๓๘๙, ๕๒๑
ตัวเฉลี่ย	๕๙, ๐๙๗	๖, ๗๑๐	๖๕, ๘๐๗	๕๐, ๒๕๕	๑๑, ๗๘๗	๖๒, ๐๔๒
อัตราร้อยละ	๘๓	๑๗	๑๐๐	๘๑	๑๙	๑๐๐

ผลการสำรวจจำนวนเงินค่าชดเชยแก่ผู้ลงแรงแต่ละคนดังแสดงไว้ในตารางที่ ๕๔ แจ้งให้ทราบว่าโดยตัวเฉลี่ยจากจำนวนเงินค่าใช้จ่ายทั้งปีหารด้วยจำนวนพนักงานทั้งหมดแล้ว เมื่อปีการเงิน ๒๕๒๐ บริษัทที่ ๑ จ่ายค่าจ้างแรงงานโดยเฉลี่ยคนละ ๖๙,๘๖๓ บาท และค่าสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ถือฤกษ์อีกโดยเฉลี่ยคนละ ๑๒,๓๖๘ บาท ซึ่งรวมกันเป็น ๘๒,๒๓๑ บาท ในปีการเงิน ๒๕๒๑ บริษัทที่ ๑ จ่ายค่าจ้างแรงงานโดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็นคนละ ๘๕,๕๓๘ บาท และค่าสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ถือฤกษ์โดยเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็นคนละ ๑๓,๕๘๐ บาท ซึ่งรวมกันเพิ่มขึ้นเป็น ๙๙,๑๑๘ บาท บริษัทอื่น ๆ ก็ทำนองเดียวกัน ผลบวกของค่าเฉลี่ยทุกบริษัทหารด้วยจำนวนบริษัทจะได้ค่าตัวเฉลี่ยของจำนวนเงินค่าชดเชยแก่ผู้ลงแรงแต่ละคนของกลุ่มบริษัทที่ร่วมในการสำรวจ ซึ่งในปีการเงิน ๒๕๒๐ ค่าจ้างแรงงานเป็น ๕๙,๐๙๗ บาท ค่าสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ถือฤกษ์เป็น ๖,๗๑๐ บาท รวมเป็น ๖๕,๘๐๗ บาท และในปีการเงิน ๒๕๒๑ ค่าจ้างแรงงานเพิ่มขึ้นเป็น ๕๐,๒๕๕ บาท ค่าสวัสดิการและผลประโยชน์ที่ถือฤกษ์เพิ่มขึ้นเป็น ๑๑,๗๘๗ บาท รวมทั้งสิ้นเพิ่มขึ้นเป็น ๖๒,๐๔๒ บาท

ดังนั้นจึงพบว่าผู้ลงแรงหรือพนักงานของบริษัทการค้าชั้นนำในกรุงเทพมหานครกลุ่มที่ร่วมในการสำรวจ ได้รับค่าชดเชยการลงแรง เป็นจำนวนเงินไม่น้อยแม้เพียงในปีการเงิน ๒๕๒๑ ถ้าหากค่าโดยเฉลี่ยต่อเดือนแล้ว ค่าจ้างแรงงานประมาณ ๔,๐๐๐ บาทเศษ และค่าสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลอีกประมาณเกือบ ๑,๐๐๐ บาทซึ่งรวมกันตกประมาณ กว่า ๕,๐๐๐ บาทต่อเดือน นับว่าเป็นภาระของบริษัทที่หนักไม่น้อย

จำนวนเงินค่าชดเชยแก่ผู้ลงแรงหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่าหมวดค่าจ้างแรงงาน ดังจะเห็นได้จากตารางที่ ๕๔ ว่าจำนวนเงินหมวดค่าจ้างแรงงานหารด้วยจำนวนเงินค่าชดเชยแก่ผู้ลงแรงทั้งหมดคูณด้วยหนึ่งร้อยในปีการเงิน ๒๕๒๐ เป็น ๘๓ และจำนวนเงินหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลหารด้วยจำนวนเงินค่าตอบแทนแก่ผู้ลงแรงทั้งหมดคูณด้วยหนึ่งร้อยในปีการเงิน ๒๕๒๐ เป็น ๑๗ แต่ในปีการเงิน ๒๕๒๑ เป็น ๘๑ และ ๑๙ ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นไปตามที่ตำราวิชาการกล่าวไว้ว่า ค่าใช้จ่ายหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลนับวันจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว<sup>๑</sup> จากการสำรวจของสภาหอการค้าอเมริกัน ค่าใช้จ่ายหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลของธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยเฉลี่ยในประเทศนั้นเพียงเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๘ เป็นจำนวนเงิน ๓,๔๘๔ เหรียญสหรัฐต่อพนักงานแต่ละคน หรือคิดเป็นร้อยละ ๓๘.๔ ของจำนวนเงินค่าใช้จ่ายทั้งหมดเกี่ยวกับพนักงาน<sup>๒</sup>

ค่าใช้จ่ายทั้งหมดเกี่ยวกับพนักงาน (Total payrolls) ซึ่งเป็นค่าที่สภาหอการค้าอเมริกันใช้ในรายการงานสำรวจ และค่าชดเชยทั้งหมดแก่ผู้ลงแรง (Total compensations) มีความหมาย

<sup>๑</sup>John E. Miner and Mary G. Miner, Personnel and Industrial Relations : A Managerial Approach, p.515.

<sup>๒</sup>Ibid. p.519.

อย่างเดียวกัน<sup>๑</sup> และนิยามตลอดจนการแบ่งหมวดหมู่สวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลในวิทยานิพนธ์นี้ก็ไม่ขัดแย้งกับที่สภาหอการค้าใช้ ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบสถิติของสองประเทศได้ดังตารางที่ ๕๕ พบว่า ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลแก่พนักงานแต่ละคนในประเทศสหรัฐอเมริกาสูงกว่าในประเทศไทยเกือบ ๗ เท่า แม้เพียงเมื่อ พ.ศ. ๒๕๑๘ เปรียบเทียบกับของประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๒๑ ซึ่งห่างกันถึง ๓ ปี และร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมดเกี่ยวกับพนักงานในประเทศไทย สหรัฐอเมริกาก็สูงกว่าในประเทศไทยเกือบ ๒ เท่าในเวลาที่ห่างกัน ๓ ปีเช่นกัน

ร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมดเกี่ยวกับพนักงานที่สูงขึ้นชี้ให้เห็นว่า มีการชดเชยแก่ผู้ลงแรงในรูปของสวัสดิการและผลประโยชน์ที่เกื้อกูลอย่างกว้างขวางมากมาย เมื่อสัดส่วนของการชดเชยแก่ผู้ลงแรงในรูปของเงินค่าจ้างแรงงานลดลง ชี้ให้เห็นว่าพนักงานสามารถประหยัดเงินจากการที่ต้องเสียภาษีเงินได้เพิ่มในอัตราที่สูง ซึ่งทำให้มีรายได้ที่แท้จริงเพิ่มขึ้นนั่นเอง ดังนั้นการเปรียบเทียบอัตราส่วนร้อยละของค่าใช้จ่ายทั้งหมดเกี่ยวกับพนักงานแสดงให้เห็นว่า พนักงานในประเทศไทยมีรายได้ที่แท้จริงสูงกว่าพนักงานในประเทศไทย แต่ทั้งนี้ยังไม่ได้คำนึงถึงภาวะค่าครองชีพตลอดจนค่าของเงินตราที่แตกต่างกัน

---

<sup>๑</sup>Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, p.325.

ตารางที่ ๕๕ แสดงการเปรียบเทียบจำนวนเงินและอัตราส่วนค่าใช้จ่ายหมวดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่กฏของบริษัทยาสูบในกรุงเทพฯ กับธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา

บริษัท ประเทศ ปี	จำนวนเงินต่อคน ในหนึ่งปี (บาท)	อัตราร้อยละต่อ ค่าใช้จ่ายทั้งหมด เกี่ยวกับพนักงาน
บริษัทการค้าชั้นนำ ในกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ. ๒๕๒๑	๑๑,๗๘๗	๑๘.๐
ธุรกิจอุตสาหกรรมต่าง ๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกา ปี พ.ศ. ๒๕๑๔	๗๙,๖๘๐	๓๕.๔

หมายเหตุ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราถือเอา ๑ เหรียญสหรัฐเท่ากับ ๒๐ บาท

ลำดับความคาดหวังผลตอบแทน

จากตำราวิชาการหลายเล่ม<sup>๑</sup> จึงสรุปความคาดหวังผลตอบแทนของบริษัทจากการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่กฏพนักงานได้เป็น ๕ ประการสำคัญดังนี้

<sup>๑</sup> Refer to : Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management,  
Strauss and Sayles, Personnel : The Human Problems of Management, and  
Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management.

๑. การประชาสัมพันธ์บริษัทอย่างหนึ่ง
๒. การแรงงานสัมพันธ์ที่ดี
๓. การใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ
๔. การจ่ายค่าแรงทางอ้อม
๕. หลักประกันและทางก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานกับบริษัท

แต่เนื่องจากโครงการสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อผลแต่ละโครงการมีสาเหตุที่มา หรือวัตถุประสงค์ที่จัด หรือความคาดหวังผลตอบแทนจากการจัดให้ต่าง ๆ กัน อาจคล้ายคลึงกัน แต่มักจะไม่เหมือนกัน เพื่อว่าเมื่อรวมทุกโครงการสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อผลที่บริษัทจัดให้แก่พนักงาน เข้าด้วยกันแล้ว จะครอบคลุมความจำเป็นต้องการของพนักงานได้อย่างกว้างขวางตามที่บริษัทต้องการให้เป็นไป การจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อผลแก่พนักงานของแต่ละบริษัทกล่าวโดยรวมย่อมจึงไม่ปรากฏว่ามีสาเหตุที่มา หรือวัตถุประสงค์ที่จัด หรือความคาดหวังผลตอบแทนจากการจัดให้เพียงบางข้ออย่างเด่นชัด อย่างไรก็ตาม ถ้าหากขยายความหมายของความคาดหวังผลตอบแทนของบริษัทจากการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อผลแก่พนักงานทั้ง ๕ ประการที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นออกไปอีกอย่างละเอียด แล้วมีการประเมินค่าโดยให้คะแนนแก่หัวข้อย่อยทั้งหมด พอหาค่าเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนของบริษัทจากการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อผลแก่พนักงานทั้ง ๕ ประการที่สำคัญได้แล้วก็จะได้ทราบลำดับความคาดหวังผลตอบแทนดังกล่าว

ความหมายของความคาดหวังผลตอบแทนจากการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อผลแก่พนักงานทั้ง ๕ ประการที่สำคัญดังกล่าวข้างต้นขยายความโดยละเอียดได้ดังนี้

๑. การประชาสัมพันธ์บริษัทอย่างหนึ่ง
  - ก. เป็นการแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคม
  - ข. ช่วยดึงดูดคนดีมีฝีมือ
  - ค. เป็นข่าวแพร่ชื่อเสียงของบริษัทในทางที่ดี
  - ง. เสริมสร้างภาพพจน์ของบริษัทต่อทางราชการ
  - จ. สร้างความภาคภูมิใจในบริษัทแก่พนักงาน



๒. การแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

- ก. คลี่คลายความตึงเครียดกับพนักงาน
- ข. เป็นข้อแลกเปลี่ยนกับข้อต่อรองอื่น
- ค. ลดอิทธิพลของสหภาพแรงงาน
- ง. ช่วยสร้างทัศนคติและความรักดีต่อบริษัท
- จ. เป็นโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมจัดกิจกรรมเกี่ยวกับพนักงาน

๓. การใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- ก. ช่วยให้ค้นพบและมีโอกาสใช้ความสามารถพิเศษของพนักงาน
- ข. บำรุงขวัญและกำลังใจพนักงาน
- ค. สร้างสภาพการทำงานที่น่าพอใจ
- ง. ป้องกันการขาดงานและความเหนื่อยยาก
- จ. ส่งเสริมให้เกิคนำใจทำงานเป็นหมู่

๔. การจ่ายค่าแรงทางอ้อม

- ก. เป็นการแบ่งปันผลกำไรแก่พนักงานทางหนึ่ง
- ข. เป็นการเพิ่มรายได้ที่แท้จริงแก่พนักงาน
- ค. ช่วยออกเงินค่าใช้จ่ายแทนพนักงาน
- ง. เป็นการลดภาระภาษีเงินได้ทั้งของบริษัทและของพนักงาน
- จ. ช่วยตรึงอัตราการขึ้นเงินเดือนให้คงที่

๕. หลักประกันและทางก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานกับบริษัท

- ก. ช่วยแบ่งเบาภาระค่าครองชีพของพนักงาน
- ข. เปิดโอกาสให้พนักงานสร้างฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น
- ค. ประกันความเสียหายแก่พนักงานอันเกิดจากความเปราะบาง ทุพพลภาพ และมรณภาพ
- ง. ประกันอนาคตพนักงานภายหลังออกจากงาน
- จ. ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานกับบริษัท

ผู้จัดการงานบุคคลของบริษัทการค้าที่ร่วมมือในการสำรวจประเมินมาีห้าว่า การที่บริษัทของตนจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลแก่พนักงานเนื่องจากมีสาเหตุ หรือวัตถุประสงค์ หรือความคาดหวังผลตอบแทนดังกล่าวโดยละเอียดข้างต้นนี้หรือไม่เพียงใด คำตอบว่า มากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และไม่เกี่ยวข้องจะมีค่า เป็น ๕ คะแนน ๔ คะแนน ๓ คะแนน ๒ คะแนน ๑ คะแนน และ ๐ คะแนนตามลำดับ เมื่อนำผลรวมของคะแนนจากการประเมินหารด้วยจำนวนข้อย่อยสำหรับความคาดหวังผลตอบแทนจากการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลแก่พนักงานแต่ละประการที่สำคัญก็จะได้ค่าเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการของแต่ละบริษัทดังกล่าว ตารางที่ ๕๖ แสดงค่าเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการของแต่ละบริษัทที่ร่วมมือในการสำรวจ และค่าเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการของทุกบริษัทไว้ดังนี้

ตารางที่ ๕๖ แสดงค่าเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการ

บริษัทที่	ประชา สัมพันธ์	แรงงาน สัมพันธ์	ประสิทธิ ภาพแรงงาน	ค่าแรง ทางอ้อม	หลักประกัน การก้าวหน้า
๑.	๓.๔ /	๒.๔	๓.๔	๒.๔	๓.๒
๒.	๒.๘ /	๒.๐	๓.๖	๒.๘	๓.๖
๓.	๔.๐ /	๓.๘	๔.๐	๑.๖	๓.๖
๔.	๔.๐ /	๓.๖	๔.๒	๐.๐	๔.๐
๕.	๓.๐ /	๒.๘	๓.๘	๑.๔	๔.๒
๖.	๓.๔ /	๓.๐	๓.๘	๓.๔	๔.๐
๗.	๓.๘ /	๓.๔	๔.๒	๒.๔	๓.๒
๘.	๓.๘ /	๓.๐	๓.๒	๓.๒	๓.๒
๙.	๓.๖ /	๒.๔	๕.๐	๓.๖	๓.๒
๑๐.	๔.๐ /	๓.๖	๔.๖	๓.๔	๓.๒
๑๑.	๔.๐ /	๔.๒	๔.๖	๓.๒	๔.๒

(ต่อ)

ตารางที่ ๕๖ (ต่อ) แสดงค่าเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการ

บริษัท	ประชา สัมพันธ์	แรงงาน สัมพันธ์	ประสิทธิ ภาพแรงงาน	ค่าแรง ทางอ้อม	หลักประกัน การก้าวหน้า
๑๒.	๒.๖ /	๒.๔	๓.๒	๐.๐	๐.๐
๑๓.	๔.๖ /	๔.๔	๕.๐	๔.๔	๕.๐
๑๔.	๔.๔ /	๓.๐	๓.๖	๒.๒	๓.๘
๑๕.	๓.๑ /	๓.๐	๓.๒	๒.๘	๓.๐
๑๖.	๓.๑ /	๓.๔	๓.๔	๓.๘	๔.๔
๑๗.	๔.๐ /	๔.๐	๓.๔	๔.๐	๓.๘
๑๘.	๓.๐ /	๓.๐	๓.๐	๓.๐	๓.๐
๑๙.	๓.๒ /	๒.๘	๓.๐	๒.๔	๑.๔
๒๐.	๓.๔ /	๒.๘	๔.๐	๑.๘	๒.๒
๒๑.	๓.๘ /	๓.๒	๒.๘	๒.๖	๓.๘
๒๒.	๓.๐ /	๒.๔	๓.๘	๑.๖	๓.๔
รวม	๗๗.๘	๖๘.๗	๘๒.๘	๕๖.๑	๗๓.๕
ค่าเฉลี่ย	๓.๕๔	๓.๑๒	๓.๗๖	๒.๕๕	๓.๓๔
เบี่ยงเบนมาตรฐาน	๐.๕๔	๐.๗๖	๐.๖๒	๑.๑๒	๐.๙๘

ผลจากการคำนวณดังในตารางที่ ๕๖ ปรากฏว่า บริษัทที่ ๑ ได้ค่าตัวเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนด้านการประชาสัมพันธ์บริษัท การแรงงานสัมพันธ์ที่ดี การใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจ่ายค่าแรงทางอ้อม และหลักประกันและทางก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานกับบริษัทเป็น ๓.๔ ๒.๔ ๓.๔ ๒.๔ และ ๓.๒ ตามลำดับ สำหรับบริษัทอื่น ๆ ก็ทำความเข้าใจได้เช่นเดียวกัน ค่าตัวเฉลี่ยของทุกบริษัทเป็น ๓.๕๔ ๓.๑๒ ๓.๗๖ ๒.๕๕ และ ๓.๓๔ ตามลำดับ ค่าตัวเฉลี่ยของทุกบริษัทไม่ใช่ค่าที่จะนำมาจัดลำดับที่เพียงตรงตามวิธีการทางสถิติ เพราะว่ายังไม่ได้แก้ไข

ความลำเอียงอันเกิดจากการประเมินผลโดยบุคคลหลายคน ไม่อาจนำมาเปรียบเทียบกับได้ จึงได้ทำการแปลงค่าถัวเฉลี่ยของทุกบริษัททุกค่าในตารางที่ ๔๖ ให้เป็นคะแนนมาตรฐาน (Z score) ตามสูตรดังนี้

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{S}$$

- Z เป็นคะแนนมาตรฐานที่ต้องการคำนวณหา
- X เป็นคะแนนดิบ หมายถึงค่าถัวเฉลี่ยของความคาดหวัง  
 • ผลตอบแทนแต่ละประการของแต่ละบริษัทในตารางที่ ๔๖
- $\bar{X}$  เป็นค่ากลางเลขคณิตของคะแนนดิบ หมายถึงค่าถัวเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการของทุกบริษัทในตารางที่ ๔๖
- S เป็นความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนดิบแต่ละชุด ดังแสดงวิธีการคำนวณไว้ในภาคผนวก ค.

คะแนนมาตรฐาน คือ ตัวเลขที่แสดงว่า ค่าถัวเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการของแต่ละบริษัท ตัวใดอยู่สูงหรือต่ำกว่าค่าถัวเฉลี่ยของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการของทุกบริษัท เป็นที่เท่าของความเบี่ยงเบนมาตรฐานในชุดของตัวเอง ถ้านำเอาคะแนนมาตรฐานไปพิจารณาใช้ประโยชน์ร่วมกับโค้งของการแจกแจงความถี่ จะเห็นว่าค่าของคะแนนมาตรฐานมีตำแหน่งที่แน่นอน และเป็นตัวเลขที่ไม่มีหน่วย ดังนั้น แม้จะเป็นข้อมูลคนละชุดกันก็ตาม สามารถเปรียบเทียบกันได้โดยอาศัยลำดับค่ามากหรือน้อยตามเครื่องหมายทางคณิตศาสตร์

ตารางที่ ๕๗ แสดงคะแนนมาตรฐานของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการ

บริษัทที่	ประชา สัมพันธ์	แรงงาน สัมพันธ์	ประสิทธิ ภาพแรงงาน	ค่าแรง ทางอ้อม	หลักประกัน การก้าวหน้า
๑.	-๐.๒๖	-๐.๙๕	-๐.๕๘	-๐.๑๓	-๐.๑๔
๒.	-๑.๓๘	-๑.๔๗	-๐.๒๖	๐.๒๒	๐.๒๗
๓.	๐.๙๕	๐.๙๗	๐.๓๙	-๐.๙๕	๐.๒๗
๔.	๐.๙๕	๐.๖๗	๐.๗๑	-๒.๒๘	๐.๖๗
๕.	-๑.๐๐	-๐.๔๒	๐.๐๖	-๑.๐๓	๐.๘๗
๖.	-๐.๒๖	-๐.๑๖	๐.๐๖	๐.๗๖	๐.๖๗
๗.	๐.๔๘	๐.๓๗	๐.๗๑	-๐.๑๓	-๐.๑๔
๘.	๐.๔๘	-๐.๑๖	-๐.๙๐	๐.๕๘	-๐.๑๔
๙.	๐.๑๑	-๐.๙๕	๒.๐๐	๐.๙๕	-๐.๑๔
๑๐.	๐.๙๕	๐.๖๓	๑.๓๕	๐.๗๖	-๐.๑๔
๑๑.	๐.๙๕	๑.๕๕	๑.๓๕	๐.๕๘	๐.๘๗
๑๒.	-๑.๗๔	-๐.๙๕	-๐.๙๐	-๒.๒๘	-๓.๔๑
๑๓.	๑.๙๖	๑.๖๘	๒.๐๐	๑.๖๕	๑.๖๗
๑๔.	๑.๕๘	-๐.๑๖	-๐.๒๖	-๐.๓๑	๐.๔๘
๑๕.	-๑.๐๐	-๐.๑๖	-๐.๙๐	๐.๒๒	-๐.๓๕
๑๖.	-๑.๐๐	๐.๓๗	-๐.๕๘	๑.๑๒	๑.๐๘
๑๗.	๐.๙๕	๑.๑๖	-๐.๕๘	๑.๒๙	๐.๕๘
๑๘.	-๑.๐๐	-๐.๑๖	-๑.๒๓	๐.๕๐	-๐.๓๕
๑๙.	-๐.๖๓	-๐.๔๒	-๑.๒๓	-๐.๑๓	-๑.๙๘
๒๐.	-๐.๒๖	-๐.๔๒	๐.๓๙	-๐.๖๗	-๑.๑๖
๒๑.	๐.๔๘	๐.๑๑	-๑.๕๕	๐.๐๔	๐.๔๘
๒๒.	-๑.๐๐	-๐.๙๕	๐.๐๖	-๐.๙๕	๐.๐๖
รวม	-๐.๑๘	๐.๐๖	๐.๑๑	-๐.๑๐	-๐.๐๖
ลำดับที่	๕	๒	๑	๔	๓

ผลจากการแปลงค่าตัวเฉลี่ยเป็นคะแนนมาตรฐานของความคาดหวังผลตอบแทนจากการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูกแก่พนักงานดังในตารางที่ ๕๗ ปรากฏว่า คะแนนมาตรฐานของความคาดหวังผลตอบแทนด้วยการประชาสัมพันธ์บริษัทอย่างหนึ่ง การแรงงานสัมพันธ์ที่ดี การใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจ่ายค่าแรงทางอ้อม และหลักประกันและทางก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานกับบริษัทของบริษัทที่ ๑ เป็น -๐.๒๖ -๑.๒๐ -๐.๕๘ -๐.๑๓ และ -๐.๑๔ ตามลำดับ สำหรับบริษัทอื่น ๆ ก็สามารถเข้าใจได้เช่นเดียวกัน ค่าในตารางที่ ๕๗ นี้ สามารถเปรียบเทียบกันได้ทั้งหมดทุกประการ ตามเครื่องหมายทางคณิตศาสตร์ ดังนั้น เมื่อรวมคะแนนมาตรฐานของความคาดหวังผลตอบแทนแต่ละประการของบริษัท ความคาดหวังผลตอบแทนจากการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูกแก่พนักงานประชาสัมพันธ์บริษัทเป็น -๐.๑๘ ด้านการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีเป็น ๐.๐๖ ด้านการใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพเป็น ๐.๑๑ ด้านการจ่ายค่าแรงทางอ้อมเป็น -๐.๑๐ ด้านหลักประกันและทางก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานกับบริษัทเป็น -๐.๐๖ จึงจัดลำดับความคาดหวังดังกล่าวได้ดังนี้

- ลำดับที่หนึ่ง การใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ลำดับที่สอง การแรงงานสัมพันธ์ที่ดี
- ลำดับที่สาม หลักประกันและทางก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานกับบริษัท
- ลำดับที่สี่ การจ่ายค่าแรงทางอ้อม
- ลำดับที่ห้า การประชาสัมพันธ์บริษัทอย่างหนึ่ง

การจัดลำดับความคาดหวังผลตอบแทนจากการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูกแก่พนักงานดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า บริษัทการค้าที่ร่วมมือในการสำรวจจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูกแก่พนักงาน โดย เล็งเห็นผลประโยชน์ด้านการใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพมาเป็นประการสำคัญกว่าหมด แต่ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงการแรงงานสัมพันธ์ที่ดีและหลักประกันและทางก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานกับบริษัทติดตามมา ส่วนด้านการจ่ายค่าแรงทางอ้อมและการประชาสัมพันธ์บริษัทอย่างหนึ่งนั้น เป็นที่คาดหวังและผลตอบแทนน้อยมาก