

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการและการจัดรูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อมของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์อันจะนำไปสู่การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมที่เหมาะสมสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ดังนั้นเพื่อให้มีองค์ความรู้สำหรับใช้เป็นแนวทางในการศึกษา วิเคราะห์ที่ชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องโดยแยกเป็นประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนทางอ้อม
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ
3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนทางอ้อม

1.1 ความหมายค่าตอบแทนทางอ้อม

กุลธน ธนาพงศธร (2526 :299) สรุปว่าประโยชน์และบริการ หมายถึง ประโยชน์ตอบแทนใดๆ ก็ตาม ที่องค์การจัดให้แก่บุคลากรของตนเพิ่มเติม นอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือ ค่าจ้าง ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนปกติอยู่แล้ว ทั้งนี้ประโยชน์และบริการที่จัดให้อาจมีความสัมพันธ์โดยตรงหรือโดยทางอ้อมต่อการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ก็ได้ นอกจากนี้ประโยชน์และบริการที่จัดให้นี้อาจจะเป็นรูปแบบของเงินหรือมีใช่เงินก็ได้

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 :237) ให้ความหมายของคำว่าสวัสดิการ ประโยชน์และบริการ หมายถึง สิ่งที่นอกเหนือจากการจ่ายค่าจ้างโดยตรงที่องค์การจัดให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกต่อบุคลากรในสิ่งที่สำคัญและเป็นที่ต้องการของเขา

โยเดอร์ (Yoder, 1959:519-525 อ้างถึงใน กุลธน ธนาพงศธร, 2544 : 109) ให้ความหมายของค่าตอบแทนทางอ้อมว่า หมายถึง สิ่งใดๆก็ตามที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างของตนไม่ว่าจะเป็นรายจ่ายในรูปแบบหรือประเภทใดก็ตาม ยกเว้นในส่วนที่เป็นค่าจ้างแรงงานหรือเงินเดือนโดยตรง

มิวโควิช และนิวแมน (Milkovich and Newman, 2002 : 600 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ , 2545 : 157) ให้ความหมายของค่าตอบแทนทางอ้อมว่า หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสิทธิต่างๆ ที่ฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการดำเนินการจ่ายหรือจัดให้แก่พนักงานนอกเหนือจาก ค่าจ้างหรือเงินเดือน ซึ่งเป็นค่าตอบแทนทางตรง

จากนิยามข้างต้น คำว่าค่าตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) มีด้อยค่า ที่อาจใช้ทดแทนหรือใช้ในความหมายเดียวกันได้ เช่น สวัสดิการ (welfare) ประโยชน์และบริการ (Benefit and Service) เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าจะใช้ด้อยค่าที่แตกต่างกันเพียงใดส่วนใหญ่แล้ว นักวิชาการทั้งหลายต่างมีทรรศนะที่สอดคล้องต้องกันว่า ค่าตอบแทนทางอ้อม หมายถึง ค่าตอบแทนใด ๆ ก็ตามที่ต้องการหนึ่ง ๆ จ่ายให้แก่บุคลากรของตนนอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือ ค่าจ้างที่ได้รับเป็นประจำอยู่แล้ว ทั้งนี้เพื่อช่วยส่งเสริมให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานได้ผลดียิ่งขึ้น หรือเพื่อช่วยส่งเสริมฐานะความเป็นอยู่ของตนและครอบครัวให้ดียิ่งขึ้นหรือเพื่อประโยชน์อื่นๆ ขององค์การ (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2544 : 109)

1.2 ความสำคัญของค่าตอบแทนทางอ้อม

ปัจจุบันทุกองค์การ จะมีรายจ่ายค่าตอบแทนทางอ้อมเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับทุกปี ตามจำนวนบุคลากรที่องค์การมีเพิ่มขึ้นและตามประเภทของค่าตอบแทนทางอ้อมที่องค์การให้เพิ่มมากขึ้น (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2544 : 111) ซึ่งจากการสำรวจของสภาหอการค้าสหรัฐอเมริกาพบว่า ในปี ค.ศ. 1994 ค่าใช้จ่ายด้านค่าตอบแทนทางอ้อมของบริษัทอุตสาหกรรม ในสหรัฐอเมริกาเป็นร้อยละ 40.7 ของค่าจ้างและเงินเดือน และเป็นไปได้ว่าต้นศตวรรษที่ 21 ค่าตอบแทนทางอ้อมจะเป็นร้อยละ 50 ของค่าจ้างและเงินเดือน (Henderson , 2000 : 541-542) องค์การต่างๆ จึงหันมาสนใจถึงค่าใช้จ่ายส่วนนี้ และเล็งเห็นถึงความสำคัญของค่าตอบแทนทางอ้อมที่มีต่อองค์การ กุลธนะ ธนาพงศธร(2544:112) ได้จำแนกความสำคัญของค่าตอบแทนทางอ้อมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ความสำคัญต่อองค์การ

คำตอบแทนทางอ้อมมีความสำคัญหรือประโยชน์โดยตรงต่อองค์การอย่าง

น้อย 9 ประการ คือ

- 1.1 ช่วยเพิ่มผลผลิตขององค์การให้สูงขึ้น
- 1.2 ช่วยเพิ่มความเชื่อถือและความจงรักภักดีของบุคลากรต่อองค์การ
- 1.3 เป็นการบำรุงขวัญของบุคลากรขององค์การ
- 1.4 เป็นการช่วยประชาสัมพันธ์และชุมชนสัมพันธ์ให้แก่องค์การ
- 1.5 ช่วยลดอิทธิพลของสภาพแรงงานและการแทรกแซงจากรัฐบาล
- 1.6 ช่วยเหลือในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งบุคลากร
- 1.7 ลดการร้องทุกข์
- 1.8 ป้องกันการแย่งชิงบุคลากรขององค์การคู่แข่ง
- 1.9 ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การมากขึ้น

2. ความสำคัญต่อบุคลากรขององค์การ

นอกจากจะมีความสำคัญต่อองค์การแล้ว คำตอบแทนทางอ้อมยังมีความสำคัญหรือประโยชน์ต่อบุคลากร กล่าวคือ

- 2.1 ช่วยทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
- 2.2 ทำให้บุคลากรมีความสะดวกในการใช้เครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน
- 2.3 ทำให้มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 2.4 ช่วยทำให้สัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรกับองค์การดีขึ้น
- 2.5 ช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน การลางาน และการขาดงาน
- 2.6 ช่วยขจัดความเคร่งเครียดในการทำงาน
- 2.7 ช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ
- 2.8 ช่วยส่งเสริมมาตรฐานการครองชีพของบุคลากรให้สูงขึ้น
- 2.9 ช่วยส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตของบุคลากรในสภาพที่ดี ไม่ต้องตกอยู่ภายใต้ภาวะกังวลใจอยู่ตลอดเวลาจนไม่อาจปฏิบัติงานได้ตามปกติ

1.3 ประเภทค่าตอบแทนทางอ้อม

การจำแนกประเภทของค่าตอบแทนทางอ้อม นักวิชาการได้ให้ทัศนะไว้แตกต่างกัน ซึ่งมีนักวิชาการที่ได้จำแนกประเภทค่าตอบแทนทางอ้อมไว้ดังนี้

เกรียงไกร เจียมบุญศรี และจักร อินทจักร (2544 : 39-41) ได้จำแนกประเภทสวัสดิการออก เป็น 4 ประเภท คือ

1. **สวัสดิการประกันความมั่นคงของพนักงาน** เป็นสวัสดิการที่มุ่งหมายเพื่อประกันความมั่นคงให้กับพนักงานเพื่อรักษาขวัญและกำลังใจในการทำงานให้คงอยู่ตลอดเวลาแต่ไม่มีผลในการจูงใจเท่าใด รูปแบบสวัสดิการ เช่น การประกันชีวิต การประกันสังคม การประกันสุขภาพ การประกันอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล กองทุนทดแทนและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เป็นต้น

2. **สวัสดิการโดยไม่ต้องทำงาน** เป็นสวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับสิทธิการลาหยุดงาน โดยยังคงได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างตามปกติ เช่น การลาภิก การลาป่วย การลาพักผ่อนประจำปี การลาอุปสมบท การลาคลอด เป็นต้น

3. **สวัสดิการที่เกี่ยวข้องกับทำงาน** เป็นสวัสดิการที่มุ่งจูงใจการทำงานให้ได้ตามเงื่อนไขที่องค์การกำหนด เมื่อปฏิบัติครบตามเงื่อนไขแล้วจึงจะได้ เช่น เบี้ยขยัน รางวัลค่าตอบแทน ส่วนแบ่งกำไร เงินช่วยเหลือค่าอาหาร เป็นต้น ซึ่งสวัสดิการประเภทนี้ควรส่งเสริมให้พนักงานส่วนใหญ่เห็นความสำคัญ จะเป็นประโยชน์ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้เป็นอันมาก

4. **สวัสดิการสนับสนุนครอบครัวหรือพนักงาน** เป็นสวัสดิการที่มุ่งสนับสนุนให้พนักงานเกิดความสะดวกในการปฏิบัติงาน และช่วยแบ่งเบาภาระบางส่วนของครอบครัวให้กับพนักงาน เช่น บริการรถรับส่ง บริการซักอบรีดเสื้อผ้า การจัดสถานที่เลี้ยงดูบุตรพนักงาน การให้ทุนการศึกษาพนักงานและบุตรของพนักงาน การจัดกิจกรรมวันครอบครัว เป็นต้น

กิ่งพร ทองใบ (2545 : 162-164) ให้ทัศนะว่าค่าตอบแทนทางอ้อมสามารถจำแนกได้เป็น 3 เกณฑ์ คือ จำแนกตามเกณฑ์แหล่งที่มา จำแนกตามเกณฑ์วัตถุประสงค์ และจำแนกตามเกณฑ์ลักษณะการจ่าย สำหรับค่าตอบแทนทางอ้อมจำแนกตามเกณฑ์วัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 10 ประเภท คือ

1. **ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อการเสริมรายได้** ค่าตอบแทนทางอ้อมประเภทนี้ได้แก่ ค่าครองชีพ โบนัส เบี้ยเลี้ยง เงินประจำตำแหน่ง ค่าเลี้ยงรับรอง ค่าเช่าบ้าน ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ และค่าน้ำมันรถ เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อความมั่นคงในการทำงาน เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้แก่ ลูกจ้างหรือพนักงาน เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงในการทำงานได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ เงินสะสม เงินออมทรัพย์ ค่าประกันชีวิต สุขภาพ อุบัติเหตุ ค่าชดเชยเมื่อออกจากงาน ค่าทดแทน เมื่อประสบอันตรายจากการทำงาน และสิทธิการลาโดยได้รับค่าจ้าง เป็นต้น

3. ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อการจูงใจในการทำงาน เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเพื่อให้ ลูกจ้างพนักงานเกิดความรู้สึกเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถได้แก่ เบี้ยขยัน เงินค่ากะ เบี้ยเลี้ยงการเดินทาง เบี้ยเลี้ยงโยกย้ายงาน เงินรางวัลพิเศษสำหรับอายุงานนาน เงินรางวัลสำหรับผลงานดีเด่น เงินรางวัลความประพฤติอันเป็นตัวอย่างที่ดี เป็นต้น

4. ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อการออมทรัพย์ เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเพื่อช่วยเหลือ ลูกจ้างทางการเงิน ได้แก่ การให้กู้ยืมเงินเพื่อเคหะสงเคราะห์ เพื่อซื้อรถยนต์ เพื่อต่อเติมที่อยู่อาศัย เพื่อซื้อที่ดิน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ และสิทธิในการซื้อหุ้นในราคาทุน เป็นต้น

5. ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมชีวิตด้านสังคม เป็นค่าตอบแทนที่ จ่ายเพื่อให้ความช่วยเหลือทางสังคมแก่ลูกจ้าง ได้แก่ เงินชดเชยงานบวช งานแต่งงาน งานศพ เงินช่วยเหลือเมื่อประสบภัย (น้ำท่วม-ไฟไหม้) เงินค่าเช่าบ้าน ค่าบำรุงสมาชิกสมาคมวิชาชีพ สโมสร คลับ หรือสถานที่ออกกำลังกายและพักผ่อนหย่อนใจ

6. ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อชื่อเสียง เกียรติยศ และความมีหน้ามีตาในสังคม ค่าตอบแทนทางอ้อมประเภทนี้มักจ่ายให้แก่พนักงานระดับบริหาร ได้แก่ ห้องทำงานพิเศษ รถยนต์ ประจำตำแหน่ง โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

7. ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อการพัฒนาตนเอง เป็นการลงทุนของกิจการเพื่อให้ พนักงานได้มีการพัฒนาตนเอง อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ การให้ลาศึกษาต่อ การดูงาน การสัมมนา และการฝึกอบรมทั้งใน และต่างประเทศ เป็นต้น

8. ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ที่พักอาศัย รถบริการ รับ - ส่ง ร้านอาหาร สหกรณ์ขายสินค้า

9. ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อนันทนาการและการพักผ่อนหย่อนใจ ได้แก่ สโมสร พนักงาน สนามกีฬา เครื่องเล่นกีฬา เครื่องเล่นดนตรี หนังสือพิมพ์ วารสาร การจัดทัศนศึกษา เป็นต้น

10. ค่าตอบแทนทางอ้อมเพื่อวัตถุประสงค์อื่นๆ เช่น การให้คำปรึกษาสำหรับพนักงาน ที่มีปัญหาส่วนตัวและครอบครัว การช่วยเหลือติดต่อหน่วยราชการ การรักษาพยาบาลโรคพิเศษ เช่น ดิคลูราเรื้อรัง โดยมีจิตแพทย์เป็นผู้ให้คำปรึกษาและแนะนำ เป็นต้น

สุธรรม บุญเพ็ง(บรรยาย), 2547 ให้ทัศนะว่าคำตอบแทนทางอ้อมจำแนกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ประเภทวันลาหยุดงาน

ลักษณะรูปแบบคำตอบแทนทางอ้อมประเภทวันหยุดงาน ได้แก่ วันหยุดประเพณี นิยม วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลาป่วย วันลาคลอด วันลาอุปสมบท วันลาคู่สมรสคลอด วันลา ระดมพลฝึกทหาร วันลาสมาชิกในครอบครัวเสียชีวิต วันลาตามหมายเรียกศาล วันลาสมรส วันลา กรรมการสหภาพ วันลาสอบ วันลารับเหรียญบริจาคโลหิต วันลาวันคล้ายวันเกิด วันลากิจส่วนตัว

2. ประเภทสงเคราะห์ยามจำเป็น

ลักษณะรูปแบบคำตอบแทนทางอ้อมประเภทสงเคราะห์ยามจำเป็น ได้แก่ การ ตรวจสุขภาพประจำปี การฉีดวัคซีนป้องกัน สถานพยาบาลของบริษัท ตู้ยาประจำแผนก การ รักษาพยาบาลคนไข้นอก การรักษาพยาบาลคนไข้ใน เงินช่วยเหลือค่าทำแว่นตา เงินช่วยเหลือค่า ทำฟัน กระเช้าเยี่ยมพนักงานเจ็บป่วย ศูนย์สุขภาพพนักงาน เจ้าภาพงานศพ เงินช่วยเหลืองานศพ เงินช่วยเหลือภัยพิบัติ เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลสมาชิกในครอบครัว ประกันชีวิตหมู่ ประกัน อุบัติเหตุ ประกันการเดินทาง กองทุนเงินทดแทน กองทุนประกันสังคม เงินสงเคราะห์ลาออกจากงาน เงินสำรองเลี้ยงชีพ เงินเกษียณอายุงาน

3. ประเภทความสะดวกและงานสร้างสรรค์

ลักษณะรูปแบบคำตอบแทนทางอ้อมประเภทความสะดวกและงานสร้างสรรค์ ได้แก่ รถรับส่งพนักงาน โรงอาหารพนักงาน เครื่องแบบพนักงาน ค่าชกเสื้อผ้าพนักงาน สหกรณ์ร้านค้า ล็อกเกอร์ บ้านพักอาศัย ห้องสมุด ที่อ่านหนังสือ บ้านพักตากอากาศ สโมสรพนักงาน ชมรมกีฬา ต่าง ๆ ชมรมพุทธศาสนา งานสังสรรค์ปีใหม่ งานวันครอบครัว งานปิกนิก งานทัศนศึกษา วันครบรอบสถาปนาบริษัท งานสังสรรค์ในแผนก / ฝ่าย งานค่ายเยาวชน โครงการสำหรับบุตร พนักงาน

4. ประเภทเงินผลประโยชน์เกื้อกูล

ลักษณะรูปแบบคำตอบแทนทางอ้อมประเภทเงินผลประโยชน์เกื้อกูล ได้แก่ เงิน ช่วยเหลือสมรส เงินช่วยเหลือการมีบุตร เงินช่วยเหลืออุปสมบท เงินแบ่งผลกำไรทุนการศึกษา บุตร เงินช่วยเหลือการศึกษาพนักงาน รางวัลอายุงาน ทุนการศึกษาพนักงาน เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำ เพื่อที่อยู่อาศัย เงินกู้ดอกเบี้ยต่ำเพื่อซื้อรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ซื้อสินค้าบริษัทราคาพนักงาน รางวัลครบรอบปีบริษัท

5. ประเภท สวัสดิการพิเศษ

ลักษณะรูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อมประเภทสวัสดิการพิเศษ ได้แก่ รถยนต์ประจำตำแหน่ง โทรศัพท์มือถือ ค่าสมาชิกสโมสรกีฬา ค่าสมาชิกสโมสรวิชาชีพ ค่าสมาชิกวารสาร ที่จอดรถเฉพาะตำแหน่ง โบนัสระดับจัดการ สิทธิได้รับหุ้นบริษัท บัตรเครดิต จัดงานสังสรรค์ที่บ้าน โดยสารเครื่องบินชั้นหนึ่ง คู่สมรสได้สิทธิเดินทางร่วมประชุม พนักงานขับรถประจำตำแหน่ง

กึ่งพร ทองใบ (2545 : 235)ให้ความเห็นว่าประโยชน์และบริการที่รัฐบาลจัดให้แก่ข้าราชการพลเรือนนั้น อาจจำแนกได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. ประโยชน์และบริการที่ได้รับโดยไม่ต้องปฏิบัติงาน

เป็นประโยชน์และบริการเพื่อผลทางด้านจิตวิทยา และส่งเสริมให้ข้าราชการพลเรือนมีขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ข้าราชการพลเรือนลาไปประกอบกิจต่าง ๆ การพักรักษาพยาบาลและพักผ่อนหย่อนใจตลอดจนการลาไปศึกษาฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในหน้าที่ และการลาประเภทอื่น ๆ อีกที่กฎหมายได้บังคับให้บุคคลผู้นั้นต้องไปปฏิบัติงาน เช่น การเข้าระดมพล

2. ประโยชน์และบริการที่ได้รับเนื่องจากการปฏิบัติงานปกติ

เป็นประโยชน์และบริการเพื่อช่วยเหลือข้าราชการพลเรือนและครอบครัวให้เกิดความเดือดร้อนในการครองชีพและช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการพลเรือนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมฐานะผู้ดำรงตำแหน่ง หรือเพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานในสภาพที่แตกต่างไปจากสภาพปกติ เช่น การให้เงินเพิ่มค่าครองชีพชั่วคราว การให้ความช่วยเหลือด้านการศึกษาบุตร การให้รถประจำตำแหน่ง การให้เงินเพิ่มประจำตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ หรือตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติงานในท้องที่กันดาร

3. ประโยชน์และบริการที่ได้รับเนื่องจากการปฏิบัติงานนอกเหนือจากเวลาราชการปกติหรือนอกเหนือหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้

เป็นประโยชน์และบริการเพื่อเป็นค่าตอบแทนแก่ข้าราชการพลเรือน ที่ช่วยปฏิบัติงานของทางราชการนอกเหนือไปจากหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ หรือนอกเหนือไปจากเวลาราชการปกติ เช่น ค่าอาหารทำอาหารนอกเวลา ค่าสอนพิเศษ เป็นต้น

4. ประโยชน์และบริการที่ได้รับเมื่อต้องออกจากราชการหรือเมื่อเสียชีวิต

เป็นประโยชน์และบริการเพื่อเป็นการให้ความช่วยเหลือแก่ข้าราชการพลเรือนที่ได้ อุทิศเวลาการปฏิบัติงานให้แก่ราชการเป็นระยะเวลาอันพอสมควร หรือเพื่อตอบแทนแก่ข้าราชการ พลเรือนที่ได้ปฏิบัติงานในหน้าที่จนได้รับอันตราย เช่น การให้บำเหน็จ บำนาญ การให้เงินค่าทำศพ การให้เงินค่าตอบแทนแก่ข้าราชการพลเรือน ที่ปฏิบัติงานในการป้องกันประเทศหรือปราบปรามโจร ผู้ร้าย การเลื่อนเงินเดือนให้แก่ข้าราชการพลเรือนที่ถึงแก่ความตาย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ ราชการ

กฤษณ ธนาพงศธร (2526 : 328) ให้ความเห็นว่าโดยทั่วไปแล้ว ประโยชน์และบริการที่ องค์การธุรกิจต่าง ๆ มักนิยมจัดให้แก่บุคลากรของตนนั้น สามารถจำแนกออกได้ 5 ประเภท คือ

1. ประโยชน์และบริการด้านการเงิน ซึ่งได้แก่ประโยชน์และบริการใด ๆ ก็ตามที่ตั้งขึ้น เพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่บุคลากรขององค์การเมื่อมีเหตุจำเป็น ประโยชน์และบริการ ประเภทนี้มีทั้งในรูปแบบที่ให้เปล่า เช่น โบนัส เป็นต้น และในรูปแบบที่มีค่าใช้จ่าย เช่น ให้กู้ยืม โดยเสียดอกเบี้ยต่ำ การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ หรือ สหภาพสินเชื่อ เป็นต้น

2. ประโยชน์และบริการด้านการประกันภัย กล่าวคือ เป็นประโยชน์และบริการที่ให้ เพื่อสร้างหลักประกันความมั่นคงให้บุคลากรขององค์การจะได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานได้อย่าง เต็มที่ ตัวอย่างของประโยชน์และบริการประเภทนี้ เช่น การประกันชีวิต การเจ็บป่วยและทุพพล ภาพ บริการตรวจสุขภาพประจำปี เป็นต้น

3. ประโยชน์และบริการด้านวิชาชีพชั้นสูง ซึ่งได้แก่ ประโยชน์และบริการที่องค์การ ขนาดใหญ่จัดให้ผู้ที่มิวิชาชีพชั้นสูง เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรขององค์การโดยไม่คิด ค่าบริการ เช่น จัดทนายความหรือนักกฎหมายเพื่อให้คำแนะนำในการทำนิติกรรมหรือฟ้องร้องคดี ความ จัดนักบัญชีเพื่อให้คำแนะนำในการเสียภาษีหรือเรียกrogateภาษีคืน เป็นต้น

4. ประโยชน์และบริการด้านนันทนาการ กล่าวคือ เป็นประโยชน์และบริการเกี่ยวกับการ พักผ่อนหย่อนใจ เพื่อช่วยลดความตึงเครียดจากการปฏิบัติงาน เช่น การจัดตั้งสโมสร พนักงาน จัดการแข่งขันกีฬา หรือการละเล่นเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ การจัดรายการทัศนอาจรและ ทัศนศึกษา เป็นต้น

5. ประโยชน์และบริการด้านอื่น ๆ นอกเหนือไปจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เช่น บริการเลี้ยงอาหารกลางวัน บริการจัดรถรับส่ง การให้สิทธิลาภิก ลาป่วย และลาพักผ่อน เป็นต้น

กรณีตัวอย่างการจัดค่าตอบแทนทางอ้อมในมหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐ เสถียร คามีศักดิ์ (2548 :130-137) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย /สถาบันของรัฐ ปรากฏว่ามหาวิทยาลัย /สถาบันของรัฐ ทั้ง 20 แห่ง กำหนดให้มีการจ่ายสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงานมหาวิทยาลัย (รายละเอียดการเปรียบเทียบในภาคผนวก ก) ส่วนกรณีตัวอย่างการจัดสวัสดิการของพนักงานในองค์การธุรกิจ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2546 : 30-53) ได้ศึกษากรณีตัวอย่างบริษัท 2 บริษัท ที่มี Best Practice การมุ่งเน้นที่ทรัพยากรบุคคล (รายละเอียดการจัดสวัสดิการของบริษัทที่ใช้เป็นกรณีศึกษาในภาคผนวก ข)

จากทัศนะของนักวิชาการและข้อมูลเกี่ยวกับประเภทค่าตอบแทนทางอ้อมและรูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อมข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาความต้องการและการจัดรูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อมของพนักงานมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยแบ่งค่าตอบแทนทางอ้อมออกเป็น 10 ประเภทและกำหนดรูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อมในค่าตอบแทนทางอ้อมแต่ละประเภท ดังนี้

1. ประเภทการเสริมรายได้

รูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อม คือ เงินค่าเช่าบ้าน การฝึกอบรม เงินเพิ่มค่าครองชีพ เงินเพิ่มค่าวิชาชีพ และเงินประจำตำแหน่ง

2. ประเภทความมั่นคงในการทำงาน

รูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อม คือ การประกันชีวิต อุบัติเหตุ สุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล และเงินชดเชยเมื่อออกจากงาน

3. ประเภทการจูงใจในการทำงาน

รูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อม คือ รางวัลพนักงานดีเด่น รางวัลพนักงานทำงานนาน เงินโบนัสประจำปี เบี้ยขยัน และการเพิ่มค่าจ้างประจำปี

4. ประเภทการออมทรัพย์

รูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อม คือ เงินยืม จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินกู้เพื่อซื้อรถยนต์ เงินกู้เพื่อซื้อคอมพิวเตอร์ และเงินกู้เพื่อเคหะสงเคราะห์

5. ประเภทการช่วยเหลือและสงเคราะห์พนักงานและครอบครัว

รูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อม คือ เงินช่วยเหลือการศึกษานูตร จัดตั้งศูนย์รับเลี้ยงเด็ก เงินช่วยเหลือเมื่อประสบอัคคีภัย อุทกภัย วาตภัย การฃาปนกิจสงเคราะห์ และการเยี่ยมไข้เมื่อพนักงานเจ็บป่วย

6. ประเภทชื่อเสียง เกียรติยศ และความมีหน้าตาในสังคม

รูปแบบค่าตอบแทนทางอ้อม คือ การได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ ห้องทำงานพิเศษ และรถยนต์ประจำตำแหน่ง

7. ประเภทการพัฒนาตนเอง

รูปแบบคำตอบแทนทางอ้อม คือ การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การให้ทุนพัฒนาพนักงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ และการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง

8. ประเภทการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

รูปแบบคำตอบแทนทางอ้อม คือ ร้านอาหาร บริการรถรับส่ง ร้านค้า ที่พัก อาศัย และความสะดวกในการทำวิจัย

9. ประเภทการนันทนาการและการพักผ่อนหย่อนใจ

รูปแบบคำตอบแทนทางอ้อม คือ การจัดทัศนอาจร ทัศนศึกษา การจัดตั้งสโมสร ชมรม กลุ่มคุณภาพชีวิต จัดให้มีอุปกรณ์กีฬาและสถานที่ออกกำลังกาย จัดให้มีการแข่งขันกีฬาและงานสังสรรค์ต่างๆ และจัดให้มีที่พักผ่อนและบ้านพักตากอากาศราคาประหยัด

10. ประเภทสวัสดิการพิเศษ

รูปแบบคำตอบแทนทางอ้อม คือ ค่าสมาชิกศูนย์สุขภาพ ค่าสมาชิกวารสาร ให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย สุขภาพจิต และค่าสมาชิกสโมสร สมาคมวิชาชีพ

1.4 การบริหารคำตอบแทนทางอ้อม

การบริหารคำตอบแทนทางอ้อม ผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารคำตอบแทนทางอ้อม จะต้องคำนึงถึงหลักการทั่วไปอย่างน้อย 3 ประการ (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2544 :118) ดังนี้

1. ความต้องการที่แท้จริงของทั้งองค์การและบุคลากรขององค์การ ในส่วนของความต้องการของบุคลากร การศึกษาวิจัยของ โรเบิร์ต เกย์ (Robert Geay, 1996 อ้างถึงในกุลธนะ ธนาพงศธร , 2544 : 118) พบว่าบุคลากรประจำต้องการมีรายได้ที่สม่ำเสมอและแน่นอน เพื่อคุ้มครองการสูญเสียรายได้ คุ้มครองรายจ่าย รวมทั้งคุ้มครองไปถึงบุคคลที่ตนต้องอุปการะด้วยความต้องการขององค์การ องค์การย่อมต้องการผลตอบแทนคืนทั้งที่เปิดเผยและซ่อนเร้นหลายประการก่อนที่จะพิจารณาจัดคำตอบแทนทางอ้อมใดๆ ให้แก่บุคลากรโดยเปรียบเทียบถึงต้นทุนกับผลที่ได้รับตอบแทนว่าคุ้มค่ากันหรือไม่

2. ต้องมีลักษณะเป็นการช่วยเหลือกันและกันระหว่างองค์การกับบุคลากรขององค์การ ซึ่งตามแนวคิดการบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมสมัยใหม่ ก่อนที่องค์การจะให้ค่าตอบแทนทางอ้อมใดๆ จะต้องได้รับความเห็นชอบจากบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การเสียก่อนโดยอาจจัดให้มีการปรึกษาหารือระหว่างฝ่ายบริหารกับบุคลากรทั้งหมด เพื่อกำหนดประเภทค่าตอบแทนทางอ้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของทั้งสองฝ่าย นอกจากนี้ยังยอมรับหลักการของความเป็นเจ้าของร่วมกัน (mutual partnership) กล่าวคือเป็นการยินยอมให้บุคลากรขององค์การมีส่วนร่วมในการสมทบออกค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งในโครงการสวัสดิการหรือค่าตอบแทนทางอ้อมใดๆ ขององค์การด้วย

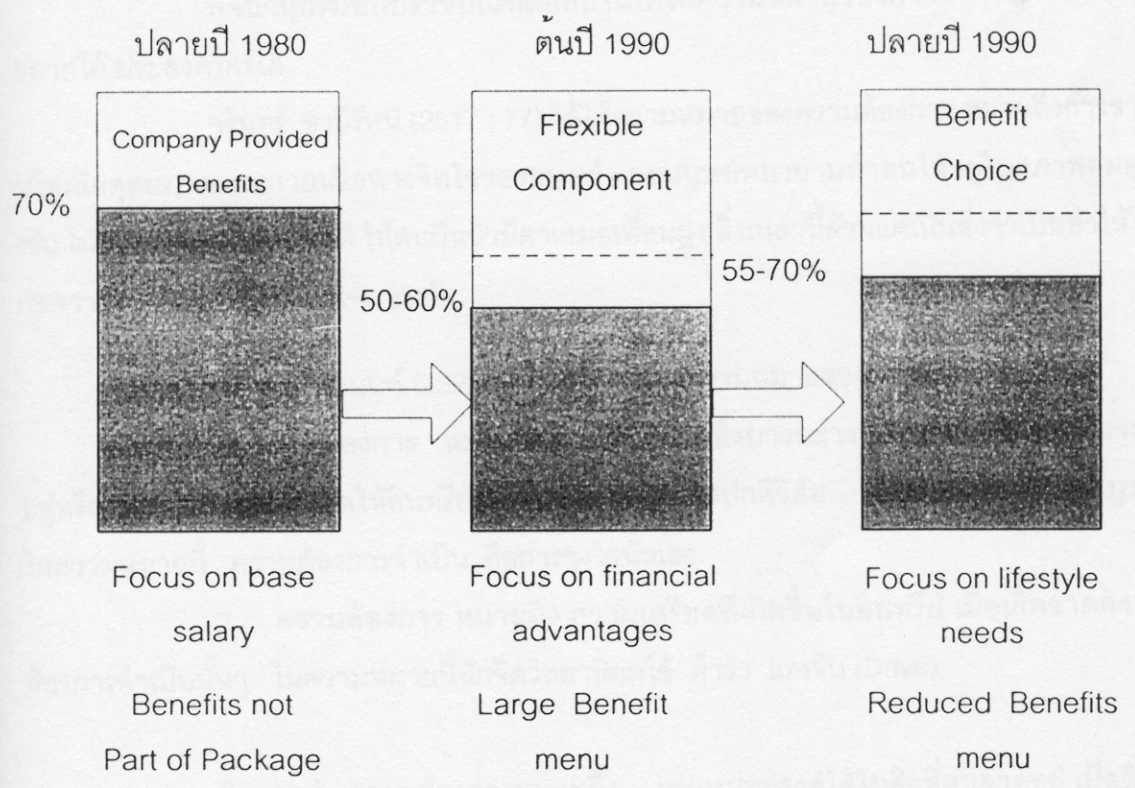
3. ต้องเป็นไปอย่างเสมอภาคและรัดกุม ซึ่งผู้บริหารจะต้องพิจารณาคำningถึงประเด็นต่างๆ อย่างน้อย 5 ประการ คือ (1) ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรทั้งหมดขององค์การ (2) มีความเสมอต้นเสมอปลายมิใช่จัดทำขึ้นเป็นครั้งคราว (3) ไม่จัดขึ้นซ้ำซ้อนหรือแข่งขันกับสิ่งเดียวกันที่สังคมหรือประเทศจัดให้อยู่แล้ว (4) ไม่เป็นโครงการที่ฟุ่มเฟือยใช้เงินมากและส่งเสริมให้บุคลากรฟุ่มเฟือย (5) จะต้องมีการประเมินผลโครงการอยู่เสมอ

ในการบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมนอกจากจะต้องคำนึงถึงหลักการทั่วไปแล้ว จะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมด้วย (กุลธนะ ธนาพงศธร, 2544 : 121) ซึ่งกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมมี 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะที่จัดให้ทั้งชุดรายการ (package) ซึ่งองค์การใหญ่มักจะนำไปใช้โดยทั่วไป ในชุดรายการหนึ่งจะประกอบด้วย ค่าตอบแทนทางอ้อม 3 ประเภทใหญ่ คือ ค่าตอบแทนทางอ้อมด้านเศรษฐกิจ ด้านนันทนาการ และด้านอำนวยความสะดวกสบาย ซึ่งพนักงานสามารถเลือกรับประโยชน์ได้ตามที่ต้องการ กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทนทางอ้อมทั้งชุดรายการ นักวิชาการบางคนเรียกว่ากลยุทธ์ แบบ "ภัตตาคาร" แบบบริการตนเอง (cafeteria) สุปจน์ นาคสวัสดิ์ (2005 : 106-107) กล่าวว่า การจ่ายค่าจ้างและสวัสดิการในปัจจุบันมีแนวโน้มมุ่งเน้นที่สวัสดิการเพิ่มมากขึ้น โดยขึ้นเงินเดือนประจำปีตามอัตราตลาดแต่จะดึงดูดใจพนักงานและตอบแทนพนักงานที่มีผลงานดี (high performance) ในอัตราสูง บริษัทต่างๆ จึงคิดกันว่าทำอย่างไรให้การจ่ายสวัสดิการนั้นมีลักษณะเชิงกลยุทธ์ (strategic) ทำให้เกิดการจัดสวัสดิการรูปแบบใหม่ขึ้นมาเรียกว่า "สวัสดิการแบบยืดหยุ่น" (flexible benefits) สวัสดิการแบบยืดหยุ่นเป็นสวัสดิการให้กับพนักงานลักษณะการจัดการพนักงานสัมพันธ์ในเชิงรุก (Employee Relation Management : ERM) โดยคำนึงถึงปัจจัยความแตกต่างของพนักงาน เช่น อายุ เพศ การศึกษา ศาสนา สถานภาพสมรส และครอบครัว จากภาพประกอบ 2.1 แสดงให้เห็นแนวโน้มการจ่ายค่าตอบแทน

(บุปผาวดี โอวรารินท์, 2548 : 62) ตั้งแต่ยุคปลายปี ค.ศ. 1980 ค่าตอบแทนจะเน้นการจ่ายที่เงินเดือนประจำปี ซึ่งสวัสดิการ/ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งในการจ่ายค่าตอบแทนแต่อย่างใด จากนั้นในช่วงต้นปี ค.ศ. 1990 การจ่ายค่าตอบแทนมีการปรับเปลี่ยนสัดส่วนการจ่ายของเงินเดือนให้น้อยลง และให้ความสำคัญกับการจ่ายในรูปแบบของสวัสดิการ/ผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ มากขึ้น ในช่วงปลายปี ค.ศ. 1990 รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนได้มีการปรับอีกครั้ง โดยมุ่งเน้นการจ่ายค่าตอบแทนตามความต้องการในการดำเนินชีวิต (Lifestyle) ของบุคลากรมากขึ้น เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลย์กัน ระหว่างชีวิตการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัว (Work / Life Balance) ซึ่งเป็นการจัดสวัสดิการ/ผลประโยชน์ตอบแทนแบบยืดหยุ่น (Flexible Benefits) ที่พนักงานสามารถเลือกเองได้ ออกแบบเองได้ และเหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคล

ภาพประกอบ 2.1 แนวโน้มการจ่ายค่าตอบแทน



ที่มา : บริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคลเมอร์เซอร์ จำกัด

2. ลักษณะที่ทำให้เฉพาะบางรายการ สำหรับองค์การขนาดเล็กไม่กล้าเสี่ยงที่จะจัดคำตอบแทนทางอ้อมทั้งชุดรายการ โดยจะเลือกคำตอบแทนทางอ้อมให้เพียงบางรายการเท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมายกำหนด และไม่เป็นภาระทางการเงินแก่องค์การมากนัก

สำหรับวิธีการบริหารคำตอบแทนทางอ้อม มีวิธีการบริหารที่แตกต่างกันอยู่ 2 วิธี คือ (1) วิธีการบริหารเองโดยตรง โดยองค์การจะจัดตั้งหน่วยงานหรือคณะบุคคลขึ้นโดยเฉพาะ ให้มีหน้าที่รับผิดชอบบริหารโครงการ (2) วิธีการบริหารโดยทางอ้อม เป็นวิธีที่องค์การได้จ้างหรือซื้อบริการจากบุคคลหรือองค์การภายนอก ให้มาทำหน้าที่ดำเนินการแทน วิธีการบริหารแบบนี้นิยมใช้ปฏิบัติกันโดยทั่วไป เช่น การจัดบริการรถรับส่ง การประกันชีวิตกลุ่ม เป็นต้น

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการ

2.1 ความหมายของความต้องการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า "ต้องการ" คือ อยากรได้ ประสงค์ใคร่ได้

จรินทร์ ธาณิรัตน์ (2517 : 77) ได้ให้ความหมายของความ ต้องการ หมายถึงการขาดหรือเสียคุณภาพทางกายหรือทางจิตใจของมนุษย์ และมนุษย์พยายามทำตนให้อยู่ในสภาพสมดุล เช่น ไม่ให้หิว ไม่ให้เสียเกียรติ ให้ตนมีหน้ามีตาเสมอเพื่อนฝูง สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งจำเป็นทำให้ไม่ก่อความเครียดเกิดขึ้นในจิตใจมนุษย์

เดโช สวานานนท์ (2520 : 170-177) ได้ให้ความหมายของความ ต้องการ คือ

1. ความต้องการ หมายถึง การขาดบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งถ้าว่าสิ่งที่ขาดนั้นจะมีอยู่หรือเกิดอยู่แล้ว จะมีผลให้อินทรีย์นั้นดำเนินการไปตามปกติวิสัย หรือมีสวัสดิภาพที่สมบูรณ์ ในความหมายนี้ ความต้องการจำเป็น คือการจูงใจนั่นเอง

2. ความต้องการ หมายถึง ความเครียดที่เกิดขึ้นในอินทรีย์ เมื่อเกิดขาดความต้องการจำเป็นนั้นๆ ในความหมายนี้นักจิตวิทยานิยมใช้ คำว่า แรงขับ (Drive)

โดยสรุป ความต้องการหมายถึง ความประสงค์ได้ในสิ่งที่ตนขาดอยู่ เมื่อสิ่งที่ขาดนั้นมีอยู่หรือเกิดขึ้นแล้ว ก็จะทำให้เกิดความสมดุลทางกายหรือทางจิตใจของมนุษย์ ซึ่งการให้ความหมายของ ความต้องการไว้ในที่นี้ เพื่อจะได้นำไปใช้ในการศึกษาความต้องการคำตอบแทนทางอ้อมต่อไป

2.2 ทฤษฎีความต้องการ

ทฤษฎีความต้องการที่เกี่ยวกับค่าตอบแทนทางอ้อมที่สำคัญ มีนักวิชาการเสนอแนวความคิดไว้ ดังนี้

มาสโลว์ (Maslow อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 311-312) ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยมองว่าความต้องการของมนุษย์เป็นลักษณะลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด และสรุปว่าเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งมาสโลว์ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน
2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or safety needs) เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความกลัวต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย
3. ความต้องการการยอมรับ หรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self-actualization) เป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และการจัดการตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การแสดงได้ตามภาพประกอบ 2.2

ภาพประกอบ 2.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs) และการจัดการตอบสนองความต้องการของบุคลากรโดยองค์การ

ความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์		การจัดการตอบสนองความต้องการบุคลากรโดยองค์การ
ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)	ความเจริญเติบโต (Growth) ความก้าวหน้า (Advancement) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)	ความท้าทาย (Challenge) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
การยกย่อง (Esteem)	การยกย่อง (Self-esteem) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานภาพ (Status)	การยกย่อง (Self-esteem) ตำแหน่ง (Title) สถานะ (Status)
สังคม (Social)	ความรัก (Love) ความรู้สึกที่ดี (Affection) การยอมรับ (Sense of belonging)	ทีมงาน (Teamwork) การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly management)
ความปลอดภัย (Safety)	ความปลอดภัย (Safety) ความมั่นคง (Security) เสถียรภาพ (Stability)	ความมั่นคง (Job security) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job)
ร่างกาย (Physiological)	อาหาร (Food) น้ำ (Water) ที่อยู่อาศัย (Shelter)	ความร้อน (Heat) อากาศ (Air) ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2545 : 312-313) ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจ ERG ซึ่งเป็นทฤษฎีความต้องการซึ่งกำหนดลำดับขั้นตอนความต้องการโดย Alderfer ได้ชี้ความแตกต่างระหว่างความต้องการในระดับต่ำ และความต้องการในระดับสูงที่มาสโลว์ เสนอไว้ 5 ประเภท เหลือเพียง 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการในการอยู่รอด [Existence needs (E)] เป็นความต้องการในระดับต่ำสุด และมีลักษณะเป็นรูปธรรม ประกอบด้วยความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์ คือ ความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการความสัมพันธ์ [Related needs (R)] มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการด้านสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความต้องการการยกย่อง

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า [Growth needs (G)] เป็นความต้องการในระดับสูงสุดในระดับขั้นสูงของ Alderfer และมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จตามทฤษฎีของมาสโลว์

อัลเดอร์เฟอร์ ไม่เชื่อว่าบุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ตามระดับของความต้องการก่อนที่จะก้าวหน้าไปสู่ระดับอื่นๆ เขาพบว่าบุคคลจะได้รับกระตุ้นโดยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับและค้นพบว่าลำดับประเภทความต้องการจะแตกต่างกันในแต่ละบุคคล และยังขยายทฤษฎีมาสโลว์โดยเห็นว่า ความต้องการของบุคคลสามารถเปลี่ยนไปในระดับสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ขึ้นอยู่กับว่าเขาสามารถตอบสนองความต้องการในระดับต่ำลงหรือความต้องการในระดับสูงขึ้นได้หรือไม่

เฮอส์สเบอร์ก (Herzberg อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545 : 313-315) เสนอทฤษฎี 2 ปัจจัย (Herzberg's two factor theory) ที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation factors หรือ motivators) เป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfiers) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

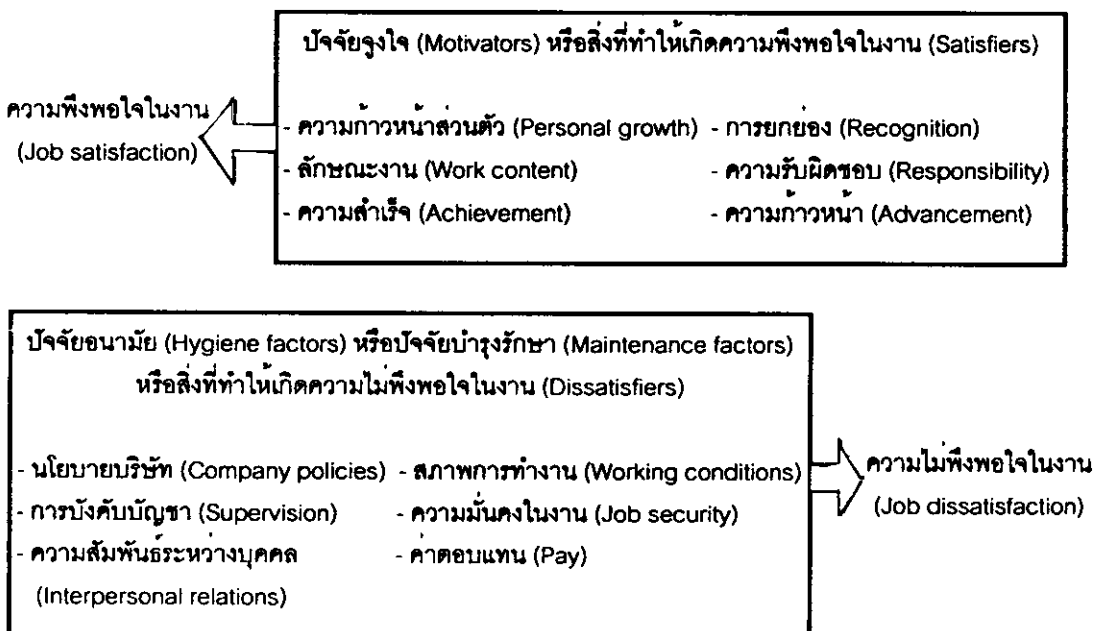
2. ปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfiers) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงานหรือการขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนสภาพการทำงาน เป็นต้น

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ตามภาพประกอบ 2.3 คือ

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfiers) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

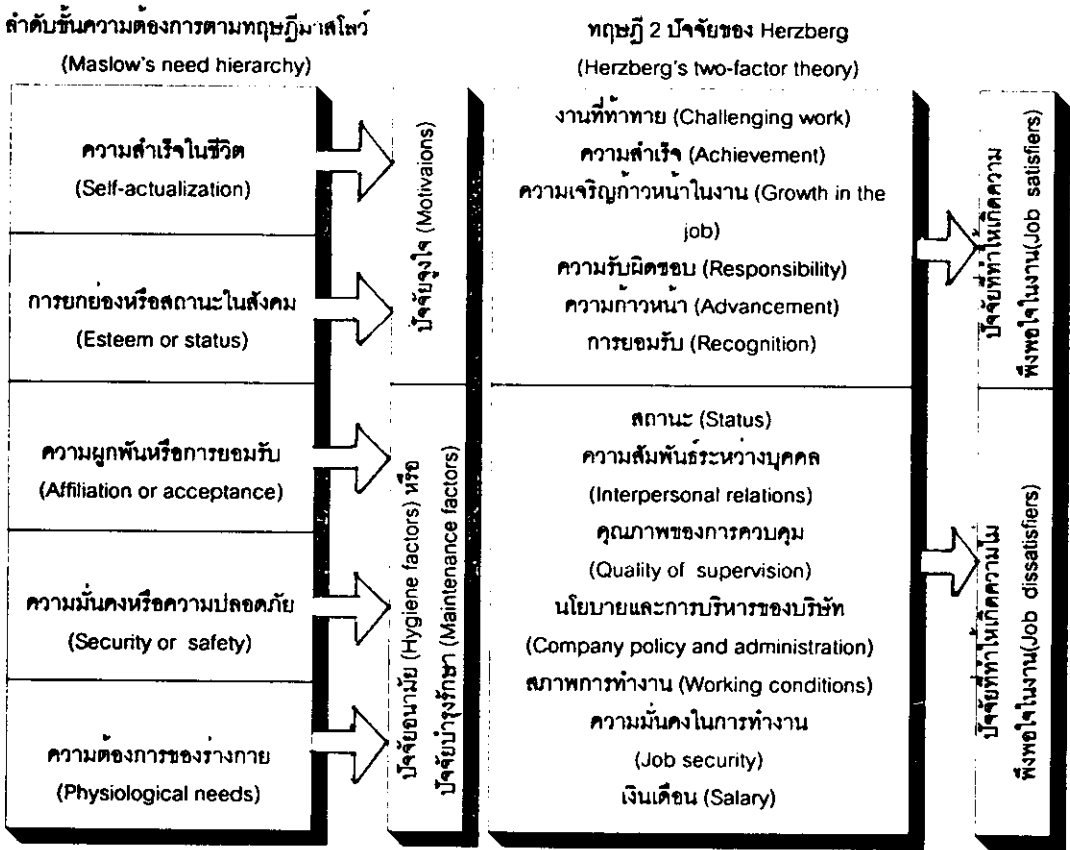
กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Job context factors) หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfiers) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้นักงงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ภาพประกอบ 2.3 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg



ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งสามารถแสดงความสัมพันธ์กันได้ดังภาพประกอบ 2.4

ภาพประกอบ 2.4 การเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีการจูงใจของ Maslow และทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg



ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 315

นอกจากทฤษฎีความต้องการดังกล่าวข้างต้นแล้วทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับคำตอบแทนทางอ้อมที่สำคัญ คือ ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ (vroom's expectancy theory) ที่เสนอโดย Victor H vroom และทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ซึ่งเสนอโดย J.Staycey Adams

ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ เป็นการจูงใจบุคคลซึ่งมีต่อสิ่งที่มีคุณค่าในผลลัพธ์จากการใช้ความพยายามคุณด้วยความคาดหวัง จากการใช้ความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีของ vroom เป็นไปตามสมการดังนี้

$$\text{อำนาจ (Force)} = \text{คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence)} \times \text{ความคาดหวัง(Expectancy)}$$

อำนาจ (Force) เป็นพลังที่เป็นแรงจูงใจของบุคคล คุณค่าความพอใจในผลลัพธ์ (Valence) เป็นการที่บุคคลประเมินค่าผลลัพธ์ว่าก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ ส่วนความคาดหวัง (Expectancy) เป็นการกระทำเฉพาะอย่าง ซึ่งนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ทฤษฎีความเสมอภาพเป็นทฤษฎีการจูงใจโดยถือเกณฑ์ความคิดที่ว่า บุคคลต้องการความยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ซึ่งลักษณะสำคัญของทฤษฎีเสมอภาคเป็นดังสมการ

$$\frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า(Input)ของบุคคลหนึ่ง}} = \frac{\text{ผลลัพธ์ (Output) ของอีกบุคคลหนึ่ง}}{\text{ปัจจัยนำเข้า(Input)ของอีกบุคคลหนึ่ง}}$$

จากทฤษฎีความต้องการและการจูงใจข้างต้นอาจสรุปได้ว่า การจัดการเกี่ยวกับค่าตอบแทนทางอ้อมเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญเพื่อจูงใจให้คนปฏิบัติงานให้แก่องค์กร ซึ่งการดำเนินการเกี่ยวกับค่าตอบแทนทางอ้อม ควรมีองค์ประกอบในการพิจารณาที่ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ พฤติกรรมการทำงาน ความคาดหวัง ความเสมอภาค การได้รับสิ่งจูงใจที่พึงพอใจ ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดค่าตอบแทนทางอ้อม

3. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคำตอบแทนทางอ้อม ผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคำตอบแทนทางอ้อมของบุคลากรมหาวิทยาลัยรัฐ / เอกชน ข้าราชการพลเรือนสามัญ พนักงานในองค์การธุรกิจ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการบริหารคำตอบแทนทางอ้อม ดังนี้

งานวิจัยศึกษาความต้องการคำตอบแทนทางอ้อมของบุคลากรมหาวิทยาลัยรัฐ/เอกชน

ลัดดา ปินตา (2545 :บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการสวัสดิการของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ รูปแบบมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล พบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความต้องการสวัสดิการต่อปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านสวัสดิการ และปัจจัยด้านการจัดการ โดยแม้คำตอบแทนของพนักงานมหาวิทยาลัยจะมากกว่าข้าราชการ จำนวน 1.5 เท่าและ 1.7 เท่า แต่พนักงานมหาวิทยาลัยยังคงต้องการสวัสดิการ เพื่อเป็นขวัญ กำลังใจ และเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

อุเทน ชนะกุล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากร (ฆราวาส)มหาวิทยาลัยสงฆ์ : ศึกษากรณีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉพาะส่วนกลาง พบว่า อาจารย์และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 92 มีความต้องการสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ที่พักอาศัย การรักษาพยาบาล เงินบำเหน็จ เงินกู้ กองทุนเงินสะสม เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าเล่าเรียนบุตร และค่าเลี้ยงดูบุตร ร้อยละ 76.6 มีความต้องการสวัสดิการเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ เงินโบนัส เบี้ยชยัน การประกันชีวิต การลาพักผ่อน การลาศึกษา เป็นต้น ร้อยละ 76.3 มีความต้องการสวัสดิการด้านสังคม ได้แก่ การลาศึกษาต่อ การฝึกอบรมดูงาน การสัมมนาร่วมกับสถาบันอื่นๆ และบริการนันทนาการต่างๆ

รสริน ศรีพญา (2546:195) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจและความต้องการเกี่ยวกับสวัสดิการและคำตอบแทนของบุคลากรมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า สวัสดิการและคำตอบแทนที่บุคลากรต้องการให้จัดเพิ่มเติมมากที่สุด คือ สวัสดิการและคำตอบแทนด้านเศรษฐกิจ โดยการจัดให้มีผลตอบแทนเป็นเงินสมนาคุณประจำปีแก่บุคลากร อันดับสอง คือ สวัสดิการด้านสุขภาพ โดยการจัดให้มีการประกันสุขภาพแก่บุคลากร อันดับที่สาม คือ สวัสดิการและคำตอบแทนด้านการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน โดยการจัดให้มีการศึกษาดูงาน ในต่างประเทศอย่างทั่วถึง อันดับสี่ คือ สวัสดิการและคำตอบแทนด้านความปลอดภัยในการทำงาน และการเดินทาง โดยการจัดให้มีการประกันชีวิตและประกันอุบัติเหตุแก่บุคลากร และอันดับสุดท้าย คือ สวัสดิการด้านนันทนาการ โดยการจัดให้มีสถานที่พักผ่อน หย่อนใจ หรือบ้านพักตากอากาศที่เป็นของมหาวิทยาลัย

เสถียร คามัคคี (2548 : 120-143) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานบุคคลระบบสัญญาจ้างพนักงานมหาวิทยาลัย / สถาบันของรัฐ พบว่า 1) การไปศึกษา ผูกอบรม ปฏิบัติงานวิจัยและดูงาน มหาวิทยาลัย / สถาบันของรัฐกำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยไปศึกษา ผูกอบรม ปฏิบัติงานวิจัยและดูงาน 17 มหาวิทยาลัย และไม่ได้กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยไปศึกษา ผูกอบรม ปฏิบัติงานวิจัยและดูงานไว้เป็นการเฉพาะจำนวน 3 มหาวิทยาลัย 2) การจ่ายสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล มหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐทั้ง 20 แห่ง กำหนดให้มีการจ่ายสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงานมหาวิทยาลัย เช่น ค่ารักษาพยาบาล การประกันสุขภาพ การตรวจสุขภาพประจำปี การประกันชีวิต อุบัติเหตุ กองทุนเงินทดแทน ค่าชดเชย เงินชดเชย การศึกษานูตร การศึกษาในโรงเรียนสาธิต กองทุนเงินสำรองเลี้ยงชีพ สะสมทรัพย์ บำเหน็จ เงินกู้ยืม เงินกู้ยืมเคหะสงเคราะห์ การใช้หอพัก การจัดที่พักอาศัย การแสดงความยินดี ความเสียใจ การสมรส การเยี่ยมไข้ การกักกันชนาการ ของที่ระลึกเกษียณอายุ ประสบภัยพิบัติ พานหระรับส่ง เงินช่วยเหลือเงินอุดหนุนวิจัย เงินอุดหนุนซื้อหนังสือวิชาการ ค่าตอบแทนพิเศษบริหารหลายตำแหน่ง เงินรับรองและพิธีการ ค่าตรวจผลงานทางวิชาการ ค่าอาหารทำการนอกเวลา ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ ค่าสมนาคุณวิทยากร และค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ 3) การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ/การเข้ากองทุนประกันสังคม มหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐกำหนดให้จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยจำนวน 6 มหาวิทยาลัย กำหนดให้พนักงานมหาวิทยาลัยเข้ากองทุนประกันสังคมจำนวน 10 มหาวิทยาลัย และกำหนดจ่ายสวัสดิการอย่างอื่นเกี่ยวกับการสะสมทรัพย์จำนวน 4 มหาวิทยาลัยและการจ่ายบำเหน็จจำนวน 1 มหาวิทยาลัย

กรณีมหาวิทยาลัยจะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มัทติกา หมั่นสา (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล เมื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล พบว่า ควรมีการจัดสวัสดิการ การเบิกค่ารักษาพยาบาล รวมถึงการเบิกค่าเล่าเรียนบุตร โดยกำหนดเงื่อนไขการจ้างในรูปแบบสัญญาจ้างถาวร ในการถ่ายโอนเข้าสู่ระบบใหม่ ยังคงสภาพการเป็นข้าราชการและได้รับอัตราเงินเดือน รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้รับ ไม่น้อยกว่าอัตราเดิม

ในส่วนของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เลอลักษณ์ ชูสิน (2540:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการด้านสวัสดิการของอาจารย์ประจำในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต และมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต พบว่าความต้องการสวัสดิการเพิ่มเติม อาจารย์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตส่วนใหญ่ต้องการให้เพิ่มวงเงินค่ารักษาพยาบาล อาจารย์มหาวิทยาลัยเกริกส่วนใหญ่ต้องการโรงอาหารสำหรับรับประทานอาหาร

งานวิจัยศึกษาความต้องการคำตอบแทนทางอ้อมของข้าราชการพลเรือนสามัญ

สำนักงาน ก.พ. (2535, อ้างถึงใน จินตนา บุญชวน, 2541:22-23) พบว่า การจัดสวัสดิการ ทั้งที่รัฐจัดให้และนอกเหนือจากรัฐจัดให้ ควรมีการปรับปรุงในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. สวัสดิการที่รัฐจัดให้ พบว่า

1.1 ค่ารักษาพยาบาล ควรมีการปรับปรุง อัตราการจ่ายเงินสวัสดิการ เกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เฉพาะคนไข้ในของโรงพยาบาลเอกชนให้สูงขึ้น และควร เบิกค่ารักษาพยาบาลสำหรับคนไข้นอกโรงพยาบาลเอกชนได้จำนวนหนึ่งด้วย สำหรับการตรวจสุขภาพประจำปี ควรทบทวนรายการตรวจสุขภาพและกำหนดอัตราค่าตรวจสุขภาพประจำปีให้เหมาะสม เนื่องจากมีบางรายการที่ไม่สามารถเบิกได้ และอัตรา ค่อนข้างต่ำ และควรเบิกค่าตรวจสุขภาพประจำปีจากโรงพยาบาลเอกชนได้ด้วย ซึ่ง สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อัมรัตน์ เลี้ยวฒนากุล (2542 : บทคัดย่อ) เรื่องความคิดเห็นของข้าราชการพลเรือนสามัญ ต่อ สวัสดิการรักษาพยาบาลของรัฐ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ เห็นว่า สวัสดิการการรักษาพยาบาลยังไม่เหมาะสม ต้องปรับปรุง อันดับแรก คือ ปรับอัตราการเบิกค่ารักษาพยาบาล สำหรับคนไข้ของสถานพยาบาล เอกชนให้สูงขึ้น รองลงมา คือ กำหนดวงเงินสำหรับค่าตรวจสุขภาพของข้าราชการโดย ไม่จำกัดสถานพยาบาล สำหรับเหตุผลที่ไม่เข้ารับการรักษายาบาลในสถานพยาบาล ของรัฐ อันดับแรก คือ เสียเวลาในการรอนานเกินไป อันดับสอง คือ ไม่สะดวกในการ ไปในเวลาราชการ และอันดับที่สาม คือ ไม่ได้รับการบริการที่ดี

1.2 ค่าอาหารทำการนอกเวลา เป็นอัตราที่ไม่สอดคล้องกับอัตราค่าครองชีพและสภาพเศรษฐกิจ จึงควรมีการปรับอัตราใหม่

1.3 ค่าที่พักในการเดินทางไปราชการ ควรให้ข้าราชการระดับล่างและระดับกลาง เบิกจ่ายในลักษณะเหมาจ่ายให้เหมาะสมตามสภาพท้องที่แทนการเบิกได้เท่าที่จ่ายจริง

1.4 เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร รัฐควรขยายการช่วยเหลือการศึกษาบุตรข้าราชการ ให้สามารถเบิกค่าเล่าเรียนได้ถึงระดับปริญญาตรี โดยอาจกำหนดมาตรการในการควบคุมค่าใช้จ่ายดังนี้ เช่น ระดับปริญญาตรี คะแนนเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.5 และกำหนดระยะเวลาตามหลักสูตรปกติ เป็นต้น

1.5 ค่าเช่าบ้าน ควรให้สิทธิในการเบิกจ่ายแก่ข้าราชการที่บรรจุครั้งแรกหรือไปทำงานต่างท้องที่ ซึ่งมีโชฎภูมิลำเนาหรือไม่จัดที่พักอาศัยให้ ในขณะที่เดียวกันควรส่งเสริมให้ข้าราชการ ได้มีที่อยู่อาศัยเป็นของตนเอง ซึ่งจะเกิดความเป็นธรรมมากกว่า

เพราะค่าเช่าบ้านเป็นการให้สำหรับข้าราชการบางกลุ่มเท่านั้น โดยรัฐอาจตั้งเป็นกองทุนหมุนเวียนเพื่อที่อยู่อาศัย โดยให้กู้ใบอัตราดอกเบี้ยต่ำ

2. **สวัสดิการนอกเหนือจากรัฐจัดให้** ซึ่งเป็นสวัสดิการที่ส่วนราชการและสมาชิก ร่วมกันจัด พบว่า โดยส่วนใหญ่สมาชิกต้องการให้จัดในเรื่องดังต่อไปนี้
 - 2.1 สวัสดิการเกี่ยวกับการเดินทาง ให้มีสวัสดิการเกี่ยวกับรถรับส่ง ซึ่งส่วนราชการอาจร่วมกับหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นบริษัทเอกชนดำเนินการจัดรถรับส่งให้ข้าราชการ
 - 2.2 สวัสดิการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสบการณ์ทางอาชีพ
 - 2.3 สวัสดิการเกี่ยวกับสถานเลี้ยงเด็ก เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนแก่ข้าราชการ ในการดูแลบุตรหลาน และรวมถึงการจัดโครงการเข้าค่ายระหว่างการศึกษาภาคเรียน
 - 2.4 สวัสดิการฌาปนกิจสงเคราะห์แก่ข้าราชการ
 - 2.5 จัดหาสินค้าราคาถูกมาจำหน่ายแก่ข้าราชการ โดยสินค้าที่นำมาขายเป็นสินค้าอุปโภค, บริโภค ซึ่งจำเป็น มีจำนวนเพียงพอ และมีคุณภาพ เช่นเดียวกับสินค้าที่วางขายในท้องตลาด

กรณีหน่วยงานราชการจะออกนอกระบบเป็นองค์กรมหาชน ชนิดการ ละเอียด (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคาดหวังต่อลักษณะรูปแบบการจัดสวัสดิการของบุคลากร กรณีออกนอกระบบเป็นองค์การมหาชน : ศึกษากรณีสำนักงานประกันสังคม พบว่า บุคลากร ส่วนใหญ่ต้องการลักษณะสวัสดิการที่ดีค่าเป็นตัวเงินด้านค่าครองชีพเมื่อออกจากงานมากที่สุด รองลงมาเป็นสวัสดิการด้านค่าตอบแทนนอกเวลา หรือไปปฏิบัติงานอื่นใด สวัสดิการเพื่อสร้างแรงจูงใจ สวัสดิการด้านเงินกู้ยืม ส่วนลักษณะสวัสดิการที่ไม่ใช่ตัวเงิน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการสวัสดิการด้านความก้าวหน้า และความมั่นคงในงานมากที่สุด รองลงมาเป็นสวัสดิการด้านการศึกษา สวัสดิการด้านสิทธิในการลา และสวัสดิการด้านนันทนาการ

งานวิจัยศึกษาการจัดค่าตอบแทนทางอ้อมให้แก่พนักงานในองค์การธุรกิจ

ชัยพร สุภานิตานุกุล (2544:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดสวัสดิการของสถานประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง พบว่า ผู้จัดการฝ่ายบุคคลและหัวหน้างาน เห็นว่า ประเภทค่าตอบแทนทางอ้อมที่สถานประกอบการจัดให้ เรียงลำดับความสำคัญ จากมากไปน้อย คือ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านเศรษฐกิจ และด้านนันทนาการ โดยการจัดค่าตอบแทนทางอ้อมในสถานประกอบการขนาดใหญ่ สุขชาติ พูลทรัพย์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการจัดสวัสดิการของบริษัทข้ามชาติ พบว่า ปัจจัยด้านต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดสวัสดิการในสถานประกอบการ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านกฎหมายแรงงาน ปัจจัยด้านสภาพแรงงาน ปัจจัยด้านสภาพเศรษฐกิจ ซึ่งแบ่งเป็น การแข่งขันด้านประเภทสวัสดิการระหว่างอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน และความสามารถในการจ่ายของนายจ้าง ปัจจัยด้านปรัชญาและแนวคิดทางการบริหารงาน ปัจจัยด้านที่ตั้งของสถานประกอบการ และปัจจัยด้านขนาดของสถานประกอบการ สำหรับประเภทสวัสดิการที่บริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นและสหรัฐอเมริกา ต่างมีการจัดสวัสดิการให้กับลูกจ้างตามมาตรฐานที่กฎหมายแรงงานกำหนดไว้ และยังได้จัดสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนดไว้ด้วย ได้แก่ การรักษาพยาบาลแก่ลูกจ้าง (โดยให้ไปรับบริการที่โรงพยาบาล โดยนายจ้างออกค่าใช้จ่ายให้) การบริการตรวจสายตา การส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย การประกันชีวิต กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ สวัสดิการด้านการศึกษา ที่พักอาศัย รถรับส่ง โรงอาหาร เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ บรรจง หาญเจริญกิจ (2539:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสวัสดิการสำหรับพนักงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ มีรูปแบบในการจัดสวัสดิการ สำหรับพนักงานธนาคาร 2 แบบ คือ สวัสดิการที่เป็นการตอบแทนในรูปของตัวเงิน และสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน สวัสดิการที่เป็นตัวเงิน ตามที่กฎหมายกำหนดที่ธนาคารจัดให้พนักงาน ได้แก่ เงินทดแทน การประกันสังคม สวัสดิการที่เป็นตัวเงินนอกจากที่กฎหมายกำหนด เช่น การจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ การตรวจสุขภาพประจำปี เงินโบนัส เงินบำเหน็จ เงินให้กู้ยืมดอกเบี้ยต่ำ เงินทุนช่วยเหลือ สำหรับสวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงิน ตามที่กฎหมายกำหนด ธนาคารจัดให้พนักงานในด้านวันประเภทต่างๆ เช่น วันลาป่วย ลาดลอด ลาหยุดพักผ่อน ลาเข้ารับราชการทหาร การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยและถูกสุขอนามัย สวัสดิการที่ไม่เป็นตัวเงินนอกจากที่กฎหมายกำหนด เช่น วันลาภักดิ์ ลาอุปสมบท ลาประกอบศาสนกิจ ลาพิเศษ ลาเพื่อการศึกษา รวมทั้งการจัดให้มีการประกันภัยอัคคีภัย การจัดผังการทำงาน อุปกรณ์ในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

สำหรับการศึกษารูปแบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับสภาพของแต่ละองค์กรธุรกิจ พาน เป็เลียนญ์ (2542:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบสวัสดิการที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทาง เศรษฐกิจในปัจจุบันของบริษัทสยาม ยีเอสแบริเตอริ จำกัด พบว่าผู้บริหารและพนักงานได้เสนอ รูปแบบสวัสดิการที่เหมาะสม และจำเป็นกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันของบริษัท คือ การจัดรถรับส่งพนักงานเพื่อเพิ่มความสะดวกและการพักผ่อนในขณะเดินทางของพนักงาน เงิน ทดแทนกรณีประสบอันตรายจากการทำงาน รองเท้าที่มีลักษณะพิเศษปีละ 2 คู่ การให้เสื้อผ้าและ การบริการซักรีดเพราะเสื้อผ้าที่ใส่ทำงานมีโอกาสเปื้อนผดงตะกั่วสูงไม่ควรนำไปซักรีดปะปนกับเสื้อผ้า ทั่วไป การจัดอาหารกลางวัน เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ

งานวิจัยศึกษาการบริหารค่าตอบแทนทางอ้อม

รุ่งทิพย์ เมืองโคตร (2543:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องโครงสร้างผลตอบแทนและสวัสดิการของ ข้าราชการครู ของประเทศไทย พบว่า ระบบสวัสดิการของข้าราชการไทย ไม่กระตุ้นการทำงานให้มี ประสิทธิภาพโดย แนวคิดในการจัดสวัสดิการของภาครัฐ คือ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจ และความมั่นคง ในขณะที่ภาคเอกชนและต่างประเทศ มีแนวคิดเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และระบบราชการ ไทยจัดสวัสดิการมากมายเพื่อที่จะชดเชยความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของภาครัฐกับภาคเอกชน ซึ่งมากเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของข้าราชการ

สำนักงาน ก.พ. (2535, อ้างถึงใน จินตนา บุญชวน, 2541:23) พบว่าค่ารักษาพยาบาล มี แนวโน้มสูงขึ้นทุกปี รัฐจึงควรพิจารณาระบบอื่นมาแทนระบบเดิม เพื่อมิให้เป็นภาระแก่รัฐมาก เกินไป เช่น การประกันสุขภาพกับบริษัทเอกชน ซึ่งอาจมีปัญหาในเรื่องเบี้ยประกันที่มีผลต่อวงเงิน คู้มครอง ถ้ารัฐต้องการให้ข้าราชการได้รับวงเงินคู้มครองสูงก็ต้องจ่ายเบี้ยประกันสูง ทำให้ค่าใช้จ่าย ของรัฐสูง หรือในขณะเดียวกันรัฐจะยังคงต้องรับภาระ ในการจ่ายค่ารักษาพยาบาลในบางส่วน เพิ่มเติม จากที่ได้รับจากบริษัทประกัน ซึ่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องงบประมาณได้ จึงควรศึกษา ว่า รัฐจะดำเนินการเองโดยจัดตั้งกองทุนขึ้นจะเหมาะสมกว่าหรือไม่ ในขณะที่ เพ็ญศรี ดาวัลย์ (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการปรับปรุงสวัสดิการรักษาพยาบาลของข้าราชการ:กรณี น้าระบบเหมาจ่าย (capitation) มาให้พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม มีความเห็นแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่ 1 ซึ่งเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในระบบเหมาจ่าย เห็นว่า ระบบเหมาจ่ายมีความเหมาะสมด้านคุณภาพ ของบริการทางการแพทย์ การควบคุมค่าใช้จ่าย และการบริหารจัดการ สำหรับทิศทางในอนาคต ของระบบนี้ สมควรไปรวมกับระบบของลูกจ้าง รัฐวิสาหกิจ และประชากรผู้ด้อยโอกาส เป็นระบบ สุขภาพแห่งชาติ และจัดตั้งองค์กรอิสระรับผิดชอบ มีการจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนสวัสดิการ สุขภาพของข้าราชการและให้ส่วนราชการส่วนกลางเป็นผู้จัดทำข้อมูล สำหรับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2

ซึ่งเป็นข้าราชการของกองประสานการแพทย์และฟื้นฟูสมรรถภาพ สำนักงานประกันสังคม ไม่เห็นด้วยกับการนำระบบเหมาจ่ายมาใช้ ดังนั้น จึงควรพัฒนา คุณภาพบริการให้เกิดความมั่นใจในระบบเหมาจ่าย พร้อมกับสร้างความรู้ ความเข้าใจในแนวคิด และมีการศึกษาวิจัยกับข้าราชการกลุ่มอื่นด้วย

ผลการศึกษาวิจัยต่างๆ ที่นำเสนอข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนมีความต้องการค่าตอบแทนทางอ้อม เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นแรงจูงใจในการทำงาน โดยส่วนใหญ่มีความต้องการค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปแบบต่างๆ ที่สามารถสนองต่อการดำรงชีพขั้นพื้นฐานเป็นลำดับแรก ซึ่งองค์การแต่ละองค์การได้จัดทำค่าตอบแทนทางอ้อมที่แตกต่างกันไป ตามปรัชญา แนวคิดทางการบริหาร ความสามารถในการจ่ายและความเหมาะสมของการจัดค่าตอบแทนทางอ้อมในแต่ละองค์การ