

การจัดสวัสดิการ

๑. ความหมาย

คำว่า "สวัสดิการ" ในวงการบริหารธุรกิจและวงการบริหารงานบุคคลมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า "benefit" โครงการต่าง ๆ ในด้านสวัสดิการนิยมเขียนไว้หัวข้อเรื่อง "Employee Benefit and Service" บางแห่งใช้หัวข้อว่า "Compensation" ไม่นิยมใช้คำว่า "welfare" เพราะคำว่า Welfare นั้นส่วนใหญ่เป็นสวัสดิการที่รัฐจัดให้แก่คนยากจนทั่วไป เช่น ในประเทศไทยเป็นหน้าที่ของกรมประชาสงเคราะห์ในกระทรวงมหาดไทย แต่ Benefit Programs เป็นโครงการที่หน่วยงานหรือองค์การธุรกิจต่าง ๆ จัดให้แก่บุคคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่หรือคนงานที่รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นค่าแรงในการทำงานในหน่วยงานหรือองค์การของตน

Beach กล่าวว่า สวัสดิการคือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคคลากรของตน ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจจะเป็นเงินที่นอกเหนือไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติที่หน่วยงานจัดได้เป็นการคุ้มครอง หรือช่วยเหลือในเรื่องความเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การออกจากงาน กระทั่งขั้นไม่ว่าจะเป็นการลาออกหรือไล่ออก การพ้นจากงานเพราะเกษียณอายุ และรายได้พิเศษต่าง ๆ นอกจากให้เงินอาจะเป็นการให้ความสะดวกสบายต่าง ๆ เช่น การให้ลาพักผ่อนโดยได้รับเงินค่าสมทบ และการจัดสภาพแวดล้อมทั้งในและรอบ ๆ ที่ทำงานให้สะดวกสบายมาอยู่

กัญญา สาคร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๓๔๔.

๒ Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work (New York : The Macmillan Co. 1971), p. 786.

สมพงศ์ เกษมสิน ได้ให้ความหมายของประโยชน์เกื้อกูลว่า เป็นการตอบแทนใน การปฏิบัติงานอันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่การอนุญาตให้ลาเพื่อการศึกษาหา ความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องด้วยเจ็บป่วยโดยได้รับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัส บำเหน็จ บำนาญ เงินสงเคราะห์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะเดินทาง และค่าล่วงเวลา ฯลฯ เป็นต้น อาจเรียกรวม ๆ ว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra income) ที่นอกการจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มเติมจากเงินเดือนและ ค่าจ้างประจำที่ได้รับ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเจ้าหน้าที่ที่กำลังกายกำลังใจปฏิบัติงานให้เป็น ผลดีแก่องค์การยิ่งขึ้น

William J. Barrett ได้กล่าวว่า สวัสดิการนั้นเป็นสิ่งที่แยกออกเสียมิได้ จากงานที่ทำมีสิ่งซึ่งหยิบยื่นให้ หรือระงับยับยั้งไว้ได้ตามความประสงค์ของนายจ้าง สวัสดิการ ในทัศนะของนักบริหารงานบุคคลหมายถึง การจัดหาปฏิบัติการและสิ่งตอบแทนต่าง ๆ จึงเป็น ประโยชน์รวมกับฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง

C.H. Northcott ได้ให้ความหมายว่า บริการสวัสดิการหมายถึงบริการ และประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำซึ่งโดยปกติ หน่วยงานหรือนายจ้างจัดให้มีขึ้นตามความต้องการของข้าราชการ หรือลูกจ้างระบบการให้ บริการและการให้ประโยชน์ต่าง ๆ กับบางระบบมีลักษณะ "เป็นการร่วมกัน" (Mutual)

สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (Modern Personnel Management) (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช ๒๕๑๕), หน้า ๒๔๑.

^๒ William J. Barrett, "Employee Welfare", Lecture given at Special Industrial Relations Course (Massachusetts : Institute of Technology, 1942) in Paul Pigors and Charles. A. Myers, Personnel Administration : A Point of View and a method, 3rd. ed. (New York: McGraw-Hill Book Company Inc., 1965), p. 322.

คือทั้งฝ่ายองค์กรและคนขององค์กรรวมกันจัดให้มีบริการขึ้น เพื่อสนองความต้องการอันแท้จริงของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ บางระบบมีลักษณะเป็นการ "ส่งเคราะห์ เกื้อกูล" (Contributory) ซึ่งฝ่ายองค์กรหรือนายจ้างจัดให้เองโดยตลอด อย่างไรก็ตาม บริการและประโยชน์ที่คนนั้น ๆ ต้องมีคุณค่าโดยตรงในระยะยาวต่อสาธารณรัฐหรือลูกจ้างมากกว่าต่อหน่วยราชการหรือนายจ้างเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ปฏิบัติงานมีกำลัง ใจตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถและเพื่อให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติสูงขึ้น

* Hawell ให้ความเห็นเห็นว่าสวัสดิการเป็นรายได้พิเศษ (fringe benefit) ชนิดหนึ่ง แมว่าจะเป็นการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ โดยไม่เป็นการให้เงินพิเศษแก่พนักงานหรือลูกจ้าง โครงการสวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างได้แก่ การให้ประกันชีวิต การให้การรักษายาบาล การให้เงินบำนาญจำนวนเมื่อบุคคลลาออกจากงาน การได้รับหุ้นของบริษัท (stock options) การให้เก็บออมเงินหรือการออมทรัพย์ในรูปแบบเงินสะสมและการให้เงินทดแทนหรือค่าชดเชยเมื่อบุคคลลาออกหรือทุพพลภาพ ไมว่าจะเป็นกรณีชั่วคราวหรือทุพพลภาพตลอดชีวิต

Koontz และ O'Donnell กล่าวว่า สวัสดิการคือประโยชน์ที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงานหรือลูกจ้าง เป็นการให้กำลังใจและบำรุงขวัญ อาจจะเป็นการให้เงินค่าตอบแทนพิเศษออกไปจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ อาจเป็นเงินรางวัลจากผลกำไรที่เรียกว่า โบนัส (bonus) หรือที่เรียกอย่างอื่น นอกจากนี้อาจเป็นบริการพิเศษต่าง ๆ เพื่อบำรุงขวัญ เช่น การให้หยุดพักผ่อนเป็นครั้งคราว การให้อาหาร การให้ค่าพาหนะ การจัดหาอาหารแบบคาเฟ่ฟรี ให้พนักงานหรือลูกจ้าง เสริมอาหารกลางวันเป็นการประหยัด และการจัด

^๑ C.H. Northcott, Personnel Management Principles and Practice, 3rd. ed. (New York: Philosophical Library Inc., 1956), p. 63 and Dale Yoder, Personnel Principles and Policies: Modern Manpower Management (Englewood cliffs N.J. : Prentice-Hall Inc., c. 1952), pp. 489 - 490.

สภาพการทำงานต่าง ๆ ให้สะดวกสบาย

ส่วน Pigors และ Myers ได้ให้ความหมายของสวัสดิการว่า สวัสดิการ คือผลประโยชน์และบริการที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงานหรือลูกจ้าง ๓ ประเภท คือ

๑. ชดเชยงานอดิเรก
๒. หยุดงานแต่ยังคงเป็นพนักงานหรือลูกจ้างประจำอยู่ในหน่วยงาน
๓. พ้นจากงานไปเป็นสมาชิกชมรมคาของสังคมทั่วไป

ทั้งนี้เพื่อให้บริการหรือความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ๘ ประการคือ

๑. สุขภาพ
๒. ความปลอดภัย
๓. ความสะอาด
๔. การศึกษาและข่าวสารความรู้
๕. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
๖. การพักผ่อนหรือสันทนาการ
๗. การให้ค่าปรึกษาทั้งในเรื่องส่วนตัวและครอบครัวในรูปของการแนะแนว
๘. การให้ผลประโยชน์หรือความสนใจแก่ชุมชนทั้งในด้านการปกครองและ
มโนธรรม

นอกจากนี้คำว่าสวัสดิการยังรวมถึงรายได้พิเศษต่าง ๆ (fringe benefits) เช่น การจ่ายเงินเมื่อทำงานนอกเวลา เมื่อเรียนภาษาหรือมาทำงานเฉพาะเรื่อง ตลอดจนการจ่ายเงินให้ไปหยุดพักผ่อน

^๑ Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management (New York: McGraw-Hill Book Co. 1968) pp. 191-192.

^๒ Paul Pigors, and Charles A. Myers, Personnel Administration (New York: McGraw-Hill Co. 1969), p. 570.

อนึ่งยังมีนักวิชาการบางคน และสถาบันบางแห่งได้ให้ความหมายของสวัสดิการ
 ว่าเป็นการอำนวยความสะดวกสบายต่าง ๆ การช่วยเหลือในเรื่องความเจ็บป่วย การ
 รักษาพยาบาล การช่วยเหลือเกี่ยวกับอาคารสงเคราะห์ การให้กู้ยืมเงินโครงการต่าง ๆ
 การจัดงานพาหนะรับส่ง หรือโครงการที่องค์การให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่พนักงาน
 หรือลูกจ้างของตน ที่ได้เป็นค้ำประกันหรือบริการพิเศษต่าง ๆ เพื่อเป็นการบำรุงขวัญ
 ของคนในองค์การ

ทั้งนี้ได้แยกค่าตอบแทนในการทำงาน ซึ่งโดยมากจะเป็นเงินเพิ่มพิเศษนอกเหนือ
 ไปจากเงินเดือนประจำที่ได้รับออกไปต่างหากจากสวัสดิการ เช่น เงินเพิ่มพิเศษ การ
 ทำงาน เงินเพิ่มประจำการในจังหวัดอื่น ค่าล่วงเวลา ค่าทำงานในวันหยุด ค่าใช้จ่าย
 ในการเดินทาง เงินบำเหน็จ บำนาญ เงินโบนัส เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในเรื่องแนวความคิดของการจัดสวัสดิการของนักวิชาการทั้ง ๒
 สถาบันหรือ ๒ แนวความคิดนี้ก็ยังไม่ได้มีการชี้หรือพิสูจน์ลงไปว่า แนวความคิดของสถาบัน
 ไหนจะถูกต้องหรือดีกว่ากันในเรื่องของการจัดสวัสดิการ แต่มีสิ่งหนึ่งที่เหมือนกันก็คือ วัตถุประสงค์
 * ประสงค์ของการจัดสวัสดิการ ที่ทั้งสองสถาบันต้องการที่จะสร้าง "ขวัญ" และ "สิ่งจูงใจ"
 ที่จะทำให้พนักงานหรือลูกจ้าง หรือคนในองค์การได้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ อันจะเป็น
 ประโยชน์ต่อการบริหารงานบุคคล

สำหรับในการศึกษาในการเขียนวิทยานิพนธ์นี้ จะได้อธิบายเอาหลักของนักวิชาการ
 กลุ่มแรกเป็นแนวทางของการศึกษาเป็นสำคัญ

✓ จากความหมายของคำว่าสวัสดิการ ตามที่กล่าวข้างต้นพอจะสรุปได้ว่า สวัสดิการ หมายถึงผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงาน ทั้งในขณะที่พนักงานหรือลูกจ้างคนนั้นยังปฏิบัติงานอยู่ หยุดพักงานชั่วคราว และในระหว่างพ้นจากงานเพื่อเป็นการบำรุงขวัญของพนักงานหรือลูกจ้างให้ทำงานอย่างมีความสบายใจ มีความพอใจกับงานและมีประสิทธิภาพ สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้องเป็นการให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานหรือองค์การจัดให้อาจเกี่ยวกับ สุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนสันทนาการ การให้คำปรึกษา เมื่อมีปัญหาทั้งในส่วนตัวและครอบครัว และการให้ผลประโยชน์หรือความสนใจในส่วนที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมทั่วไป

สวัสดิการ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งจะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การจัดสวัสดิการจึงควรที่จะได้มีการวางนโยบาย มีแผนการดำเนินงานรวมทั้งโครงการไว้อย่างรอบคอบและสุขุม โดยคำนึงถึงหลักความต้องการด้านมูลฐานของคนเรา หรือสิ่งตอบแทนที่คนทำงานพึงได้รับตลอดจนคำนึงถึงคุณค่าของมนุษย์ (Human Value) เพื่อที่งานจัดสวัสดิการจะเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็ผลสะท้อนต่อคุณภาพของผลงานได้ในมากน้อย

° C.H. Northcott, Personnel Management Principles And Practice, 3rd. ed. p. 10.

๒. สวัสดิการกับการบริหารงานบุคคล

เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การจะกระทำงานใด ๆ ไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ย่อมต้องอาศัยปัจจัย ๔ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการบริหารหรือจัดการ (Management) แต่ปัจจัยที่สำคัญคือ "คน" นักบริหารที่ฉลาดและสามารถย่อมจะหาวิธีหาบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และวิธีการเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานที่จะมอบหมายให้กระทำ และรับผิดชอบอย่างที่ว่ากันว่า "วางคนให้ถูกกับงาน" (Put the right man in the right place) โดยใช้หลัก "การบริหารบุคคล" ชาญชาย

สำหรับความหมายของการบริหารบุคคลนั้น อาจให้ความหมายเชิงนิยามได้ดังนี้คือ "การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการวางแผนนโยบายระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติในองค์การโดยให้ไปบุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย"

หรือ "การบริหารงานบุคคลนั้นเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษาจนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"

การบริหารงานบุคคล หมายถึงกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การหนึ่ง นับแต่เริ่มเข้ารับทำงาน จนกระทั่งออกจากงานไป กระบวนการที่วนนี้ประกอบด้วยหน้าที่สำคัญคือ การวางแผนนโยบายและแผนงานเกี่ยวกับการจัดอัตรากำลัง การกำหนด

สมพงษ์ เกษมสัน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (Modern Personnel Management), หน้า ๘.

คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้าทำงาน การจัดขึ้นตำแหน่งงาน การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้าง การสรรหาหรือรับสมัครบุคคล การสอบไล่ การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การทดลองให้ปฏิบัติงาน การจัดทำและเก็บรักษาทะเบียนประวัติ การฝึกอบรม การประเมินผล การปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การจัดสวัสดิการและบริการต่าง ๆ การรักษาสุขภาพ และความปลอดภัย การปกครองบังคับบัญชา การพิจารณาลงโทษทางวินัย การให้ทุนจากงาน การให้รางวัลบำเหน็จบำนาญ และสิ่งตอบแทนและการวิจัยค้นหาบุคคล

การบริหารงานที่ดีจะเกิดขึ้นได้แต่โดยที่สมาชิกทุกคนขององค์การร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การในส่วนที่ตนมีความรับผิดชอบ โดยสอดคล้องต่อกันในทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การควยประสิทธิภาพสูงสุด ปัญหาจึงมีอยู่ว่าจะอย่างไรจึงจะสามารถชักจูงให้สมาชิกขององค์การร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ซึ่งมีผู้เสนอความเห็นในเรื่องนี้ว่า ควรจัดให้มีการปลูกฝังความรู้สึกในความเป็นเจ้าของและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เพื่อชักจูงให้พนักงานเห็นว่าการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ จะช่วยให้ตนบรรลุเป้าหมายในด้านส่วนตัวด้วย นักมนุษยสัมพันธ์บางท่านให้ความเห็นว่าหน้าที่ขององค์การธุรกิจที่ดีนั้น ก็คือการพยายามหาทางส่งเสริมสวัสดิการของมนุษย์ และเพิ่มพูนโอกาสให้มนุษย์มีความสุข ดังนั้นในการบริหารจึงควรกำหนดเป้าหมายเช่น การพัฒนาคนสวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน ฯลฯ สำหรับพนักงานไว้ด้วย

เป็นที่เชื่อกันโดยทั่วไปว่า เครื่องมือที่สำคัญในการทำงานก็คือ เงิน แต่จากการสำรวจกันมาแล้วหลายครั้งหลายครา กลับปรากฏว่า เงินอย่างเดิมที่ไม่ใช่เป็นปัจจัยที่ทำความพอใจให้แก่คนทำงาน นอกจากเงินแล้วยังมีปัจจัยที่สำคัญ ๆ ในการกระตุ้นให้คน

อยากทำงานคือ

- ๑. มีความมั่นคงในการทำงาน
- ๒. สภาพการทำงานที่ดี
- ๓. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี
- ๔. มีงบประมาณที่เพียงพอ
- ๕. มีโอกาสก้าวหน้า
- ๖. มีโอกาสแสดงความคิดเห็น
- ๗. มีโอกาสศึกษาหรือได้รับการฝึกอบรม
- ๘. มีชั่วโมงทำงานที่เหมาะสม
- ๙. หน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายตรงกับความรู้ความสามารถ
- ๑๐. มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานครบครัน

เมื่อความพอใจของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งสำคัญเช่นนี้แล้ว หน่วยงานต่าง ๆ จึงจำต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักของตนเกิดความพอใจในหน่วยงานให้มากที่สุด นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้ ความพอใจของคนยังเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ความซื่อสัตย์ รักกตัญญู และคุณภาพของผลงานได้ไม่มากนักขอ ความพอใจของคนในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามเกิดจากปัจจัย ๒ ประการ คือ

๑. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน (Financial factor) ได้แก่สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงานในลักษณะที่เป็นตัวเงิน หรือในลักษณะที่สามารถนำราคาออกมาเป็นตัวเงินได้

บุญสร้าง เจียมศรีธา, "ศิลปการจูงใจให้คนทำงานเต็มที่", รัฐสภาสาร ๓ (กุมภาพันธ์ ๒๕๐๕) , ๔๕ และ พจน ฤกษ์เกษม, "สิ่งจูงใจสำหรับคนงาน", รัฐสภาสาร ๒ (พฤษภาคม ๒๕๐๕), ๓๕.

เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา เงินบำเหน็จบำนาญ เงินปันผลกำไร เบี้ยประชุม เป็นต้น ความพอใจของบุคคลซึ่งเกิดจากปัจจัยประเภทนี้เต็มใจได้ชัด เพราะสามารถเปรียบเทียบโคจรระหว่างกำลังแรงงานที่ตกลงไปกับสิ่งที่ได้รับตอบแทน เช่น การออกแรงทำงานใน ๑ เดือน คู่กับเงินเดือนที่ได้รับหรือไม่ เป็นต้น ความพอใจจะเพิ่มขึ้นเมื่อสิ่งที่ได้รับตอบแทนสูงกว่าสิ่งที่บุคคลนั้นตกลงแรงไป

๒. ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (non - financial factor) หมายถึงสิ่งที่บุคคลได้รับจากหน่วยงานในลักษณะอื่น ๆ ซึ่งไม่เป็นตัวเงิน หรือที่ราคาเป็นตัวเงินได้ยาก เช่น สภาพและเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ภาวะผู้นำในหน่วยงานนั้น ๆ ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน เป็นต้น สภาพและเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเต็มที่ ย่อมจะช่วยให้บุคคล เกิดความพอใจในการทำงานได้มากขึ้น ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการทำงานให้คล่องไปได้โดยราบรื่นและระเบียบข้อบังคับให้เกิดความเป็นธรรมต่อเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน โดยเสมอหน้ากัน เหล่านี้ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพอใจในหน่วยงานทั้งสิ้น และในบางกรณีอาจจะมิใช่ผลเนื่องปัจจัยที่เป็นตัวเงินเสียอีก

๔ สำหรับปัจจัยที่เป็นตัวเงินนี้ ถ้าจะกำหนดขอบเขตความหมายให้แคบลงโดยให้ความสัมพันธ์เฉพาะกับแรงงานที่บุคคลตกลงไปในการปฏิบัติงานเท่านั้น มีคำที่ใช้กันแพร่หลายอยู่อย่างหนึ่งคือคำว่า "ค่าตอบแทนแรงงาน" (Compensation) ซึ่งความหมายอย่างกว้างจะหมายถึง "สิ่งตอบแทนทุกชนิดที่นายจ้างหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ตกลงกันไว้ในเงื่อนไขการจ้างก่อนหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ "

โดยทั่วไปแล้ว เราสามารถแยกค่า-ตอบแทนแรงงานออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้
 อย่างน้อย ๒ ประเภท

๑ ชักดิยา กรรณสูตร, "ค่าตอบแทนแรงงานในการบริหารงานบุคคล", วารสาร-
 ข้าราชการ (กันยายน ๒๕๖๐), ๕๒ - ๖๑.

๑. คาทคแทนแรงงานซึ่งมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อผลงาน คาทคแทนแรงงานประเภทนี้มักจะจ่ายเป็นการประจำ และมีลักษณะเปรียบเทียบกันไ้ระหว่างงานของตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยปริมาณงาน เวลาที่ใช้ในการทำงาน หน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่ง ตัวอย่างของคาทคแทนแรงงานประเภทนี้ได้แก่ คางจางรายวัน คางจางเหมา คางจางรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายปี รางวัลที่จ่ายให้ในกรณีที่มีผลิตสินค้าได้สูง ความมาตรฐานทางคุณภาพ หรือทางปริมาณที่กำหนดขึ้น เป็นต้น

๒. คาทคแทนแรงงานซึ่งไม่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อผลงาน นอกเหนือจากคาทคแทนแรงงานที่จ่ายให้ตามผลงานของผลงานแล้ว หน่วยงานอาจจะจ่ายส่วนที่เกินจากผลงานให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอีกด้วย การจ่าย "ส่วนเกิน" ดังกล่าวนี้ มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไป แลวแต่สถานการณ์ และแนวเขตหน่วยงานต่าง ๆ กัน "ส่วนเกิน" ดังกล่าวนี้เองที่เรียกว่า "ประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการ" <

การจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานในองค์กรโดยอยู่ปฏิบัติงานนาน ๆ ย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่องค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในแง่ที่ไม้องสรรหามุ้กคดเข้าปฏิบัติงานบ่อย ๆ และที่สำคัญก็อื่บุคคลที่ปฏิบัติงานกับองค์กรมานานย่อมมีความรู้ความเข้าใจระเบียบปฏิบัติ เป็นแรงงานเต็มฝีมือ ไม่จำต้องเสียเวลาแนะนำและฝึกสอนงานกันอีก ซึ่งเป็นการประหยัดทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งเท่ากับเป็นการเพิ่มผลการผลิตแก่องค์กรทางอ้อมนั่นเอง ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จึงพยายามจูงใจให้ผู้นี้ปฏิบัติงานให้มาอยู่กับองค์กรของตน และที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วก็ให้คงอยู่กับองค์กรนานที่สุดเท่าที่จะนายได้ โดยใช้วิธีจูงใจต่าง ๆ และมีอยู่มากมายหลายวิธี เช่น คางจาง เงินเดือน เป็นต้น แต่ในบรรดาวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดก็อื่ การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลในการปฏิบัติงานให้แก่คนงาน จัดว่าเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายวิธีหนึ่งทั้งในองค์กรธุรกิจและรัฐกิจ

เพราะการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรนี้ นอกจากคางจางและเงินเดือนซึ่งเป็นสิ่งจูงใจและผลประโยชน์ตอบแทนโดยตรงต่อการทำงานแล้ว ประเภทของงาน หัวหน้างาน สภาพการทำงาน สิ่งแวดล้อม และสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการจูงใจให้ปฏิบัติงาน
มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและองค์การเป็นอย่างมาก

การจัดสวัสดิการในการบริหารงานบุคคลจึงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลใน
แนวทาง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. ก่อให้เกิดหรือเพิ่มพูน "ขวัญในการทำงาน" อันจะเป็นส่วนสัมพันธ์โดยใกล้ชิด
กับผลงานของแต่ละบุคคล ดังนั้น บริการสวัสดิการจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลงานของ
บุคคลควย ทั้งนี้เพราะผู้กำหนดจำต้องพยายามจัดให้มีสวัสดิการประเภทที่จะส่งผลกระทบต่อ
ผลงานให้ได้มากที่สุดโดยลงทุนน้อยที่สุด

๒. เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ยากกว่าปกติ การ
ปฏิบัติงานบางชนิดถ้าหากมีการจ่ายค่าทดแทนนอกเหนือจากค่าจ้างหรือเงินเดือนตามปกติแล้ว
จะช่วยให้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอย่างเต็มที่ เช่น เบี้ยกันการ เบี้ยเลี้ยง—
พาหนะเกินทาง ค่าล่วงเวลาในการทำงาน เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในท้องที่
ที่กันการ หรืองานที่จะต้องทำยากกว่าปกติ

๓. เพื่อความมั่นคงในอนาคต คนงานพนักงานหรือลูกจ้างทุกคนย่อมต้องการความ
มั่นคงในงานที่ตนทำอยู่ รวมทั้งความมั่นคงที่จะได้รับภายหลังจากออกจากงานไปแล้วด้วย จะ
เห็นได้ว่ามีบุคคลเป็นจำนวนมาก ผ่านการทำงานมาหลายประเภท สาเหตุหนึ่งของการเปลี่ยน
งานก็คือความต้องการความมั่นคงในอนาคตและของการทำงาน หน่วยงานบางแห่งให้บริการ
สวัสดิการเป็นอย่างดีแต่เฉพาะเมื่อคนงานยังทำงานอยู่เท่านั้น แต่เมื่อคนงาน พนักงาน หรือ
ลูกจ้างคนนั้นออกจากงานเมื่อกรบวาระกำหนดก็จะไม่ได้รับผลตอบแทนแต่อย่างใด หรือได้รับก็
เป็นจำนวนน้อย การให้บริการสงเคราะห์ในรูปแบบนี้ได้แก่เงินบำนาญ บำนาญ ที่หน่วยงานหรือ

ไฉไล เปดิยนสิน, "การจัดสวัสดิการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค" (วิทยานิพนธ์
ปริญาโทมหาบัณฑิต แผนกวิชาการปกครอง บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๓),
หน้า ๒๕.

องค์การจ่ายให้แก่พนักงานของตนเมื่อออกจากงานไปแล้ว ซึ่งนับได้ว่ามีคุณค่าถึงสองค่า คือ ค่าประมาณออกมาเป็นตัวเงิน (financial Value) ได้ และคุณค่าเชิงจิตวิทยา (Psychological Value) อันเป็นคุณค่าที่ประมาณเป็นตัวเงินไม่ได้เพราะเป็นผลทางจิตใจ

๔. ก่อให้เกิดความพอใจในฐานะของคนในสังคม โดยทั่วไปแล้วคนเรามีความต้องการที่จะอยู่ในสังคมโดยเหมาะสมแก่สภาพ พอใจที่จะเป็นคนที่สังคมยอมรับ พอใจที่จะได้รับการยกย่องซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ก็พยายามจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานลูกจ้าง หรือคนงานโดยเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสังคมของท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น จัดให้มีสโมสร มีชมรม กีฬา มีดนตรี และสันทนาการต่าง ๆ ฯลฯ เป็นต้น

๕. เป็นรางวัลในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือควรรยกย่อง หน่วยงานหรือองค์การบางแห่งอาจมีการจ่ายเงินหรือสวัสดิการสงเคราะห์อื่น ๆ เป็นเครื่องตอบแทนคุณความดี เพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น หรือจ่ายให้แก่บุคคลที่ประสพภัยเนื่องจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ เป็นต้น

๖. เพื่อเป็นการช่วยเหลือในแง่ของมนุษยธรรม หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ ควรจะต้องรับความจริงอย่างหนึ่งว่า เงินเดือนและค่าจ้างที่จ่ายให้กับคนงาน พนักงาน หรือลูกจ้างของถนัดเป็นอัตราที่พอใช้ตามอรรถภาพสำหรับเหตุการณ์ปกติเท่านั้น ถ้าในกรณีที่มีเหตุการณ์พิเศษฉุกเฉินเกิดขึ้น จำนวนเงินดังกล่าวย่อมไม่เพียงพอที่จะใช้บำบัดความลำบากนั้นได้ ดังนั้น หน่วยงานหรือองค์การนั้นจึงควรเตรียมเงินบรรเทาทุกข์ ไว้ช่วยเหลือคนงาน พนักงาน หรือลูกจ้างของตนในกรณีพิเศษ เช่น เจ็บป่วยอย่างกะทันหันอันเนื่องจากอุบัติเหตุ ตลอดจนบุตร เป็นต้น

๗. เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเป็นการชั่วคราว การช่วยเหลือชนิดนี้เกิดขึ้นในกรณีเหตุฉุกเฉิน หรือในกรณีที่ค่าครองชีพแพงจนกระทั่งอัตราเงินเดือนที่ได้รับนั้นไม่เพียงพอที่จะใช้จ่าย เช่น การปลูกบ้าน หรือซ่อมแซมบ้าน เป็นต้น แต่การช่วยเหลือชนิดนี้ควรจะเป็นการชั่วคราวเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

๕. เพื่อเป็นเครื่องมือในการแข่งขันประมูลคนในตลาดแรงงาน

มีผู้กล่าวว่า การจ่ายค่าเงินเดือนเพียงอย่างเดียวนั้นไม่อาจจะก่อให้เกิดค่าทดแทนแรงงานที่เหมาะสมได้ จึงมีการจัดบริการสวัสดิการให้กับคนงานเพื่อให้มีการจ่ายค่าทดแทนแรงงานที่สมมูลครบถ้วน ซึ่งหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ มักนิยมจ่ายได้ในรูปการจัดสวัสดิการ เพราะไม่ก่อให้เกิดภาระรับผิดชอบโดยตรง เช่น เกี่ยวกับการเพิ่มอัตราค่าจ้างแรงงาน เนื่องจากการจัดสวัสดิการนั้นอาจจะยกเลิกแก้ไขปรับปรุงให้เข้ากับความต้องการของคนในหน่วยงานได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วกว่าการแก้ไขเรื่องอัตราค่าจ้าง เงินเดือน นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันประมูลคนงาน พนักงาน หรือลูกจ้าง จากตลาดแรงงานในกรณีขาดคนแรงงานประเภทนั้นได้ โดยเฉพาะประเทศที่ไม่มีสมาคมแรงงานคอยต่อรอง เรื่องอัตราค่าจ้างแรงงาน การจัดสวัสดิการ เป็นเครื่องมือที่ดีที่สุด เพราะให้ผลประโยชน์และคุณค่าทางจิตใจมากกว่ากัน

๓. หลักในการจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลให้แก่พนักงาน ลูกจ้างหรือคนงานในหน่วยงานหรือองค์กร เป็นบริการอย่างหนึ่งซึ่งอำนวยความสะดวกสบายให้แก่คนงาน พนักงาน หรือลูกจ้าง และสามารถจูงใจให้พนักงานลูกจ้างหรือคนงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน หลักของการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลที่ดีจึงต้องตรงตามความประสงค์ของนุ้รับบริการ ซึ่งจะช่วยสร้างสรรพินะทางใจขึ้นกับหน่วยงานหรือองค์กรและพนักงานลูกจ้างเจ้าหน้าที่ ดังนั้นนักบริหารงานบุคคลจึงต้องศึกษาพิจารณาถึงความต้องการอันแท้จริงของพนักงาน ลูกจ้าง และคนงานที่ประสงค์จะได้รับการช่วย เพื่อสามารถใช้อำนาจจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลลูกจ้าง เจ้าหน้าที่อย่างแท้จริง

สำหรับหลักในการจัดสวัสดิการนี้จึงจะได้อธิบายแยกออกเป็น ๓ ตอน ดังต่อไปนี้คือ

๑. พิจารณาถึงคนงาน พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานหรือองค์กรซึ่งเป็นผู้ได้รับบริการ

๒. พิจารณาถึงหน่วยงานหรือองค์การซึ่งเป็นผู้ให้บริการ

๓. พิจารณาส่งประกอบอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดการให้สวัสดิการ

๔. เพราะทั้ง ๓ ด้านนี้ จะมีความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้ง และเป็นตัวประกอบที่สำคัญที่จะเป็นสิ่งที่กำหนดให้เป็นหลักในการจัดสวัสดิการ ดังที่จะได้ศึกษาต่อไป

๑๐. พิจารณาถึงหน่วยงานพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วย หรือองค์การซึ่งเป็นผู้ให้บริการ

บริการ

การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์แก่บุคคล เพื่อบริการแก่คนงานพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่มีหลักเกณฑ์ที่ควรพิจารณาดังนี้ คือ

๑. บริการสวัสดิการหรือประโยชน์แก่บุคคลนั้นต้องมุ่งที่จะสนองประโยชน์ให้แก่คนทำงานส่วนใหญ่

๒. หมายความว่าในการจัดบริการนั้นจะต้องคำนึงถึงประโยชน์แก่คนงานขององค์การ ส่วนใหญ่มิใช่เกิดจากการเรียกร้องของพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์การ โดยเฉพาะ หากการให้สวัสดิการหรือประโยชน์แก่บุคคลจำกัดอยู่เฉพาะบางหมู่บางเหล่าไม่กระจายไปยังคนทำงานที่มีความต้องการและความจำเป็นอย่างทั่วถึงแล้ว นอกจากผลตอบแทนที่เกิดจากสวัสดิการเพื่อประโยชน์แก่บุคคล จะได้ประโยชน์น้อยแล้วยังเป็นเครื่องทำลายความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนทำงานกับองค์การและระหว่างเพื่อนร่วมงานอีกด้วย

๓. ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดให้มีบริการสวัสดิการหรือประโยชน์แก่บุคคล ชนิดใดชั้นจําเป็นต้องมีการสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ เสียก่อน การสำรวจอาจทำได้จากการสัมภาษณ์ให้กรอกแบบสอบถามสังเกตหรือรวบรวมข้อเท็จจริงจากปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ การสำรวจในตอนนี้มุ่งที่จะหาชนิดของความตองการประมาณคนที่มีความตองการชนิดเดียวกัน ตลอดจนหาว่าความตองการนั้นเป็นความตองการที่แท้จริงอันไม่อาจจะหาวิธีอื่นบ้างก็ได้ในกรณีที่มีความตองการนั้นมีทางบ้างใดหากบุคคลนั้นให้ความพยายาม หรือมีสถานันทางสังคมอื่น ๆ ช่วยเหลืออยู่แล้วก็ไม่จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องจัดขึ้นซ้ำอีก

๒. สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลที่จัดให้ควรตรงกับความต้องการแท้จริง
ของคนทำงาน

๔. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของ
คนทำงานนอกจากจะเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์แล้ว คนทำงานยังไม่เห็นคุณค่าของ
สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลนั้นด้วย เพราะบริการที่จัดขึ้นโดยไม่สำรวจหาความตอง
การอันแท้จริงของคนทำงานเสียก่อน ย่อมไม่คุ้มค่าสิ้นเปลืองหรืออาจสูญเปล่า ไม่สนอง
ความประสงค์ทั้งฝ่ายคนทำงานและองค์การด้วย ตัวอย่างเช่น การจัดสถานที่พักผ่อน
หย่อนใจให้แก่คนทำงานในเวลาเลิกงาน แต่โรงงานนั้นตั้งอยู่ห่างไกลชุมชนคนพอเลิก
งานคนทำงานต่างก็มุ่งที่จะกลับบ้านเพราะห่างไกลจึงไม่มีใครใช้สถานที่พักผ่อนที่จัดสร้าง
ขึ้นทำให้จัดบริการนั้นไม่มีผล

๓. บริการที่จัดให้ของสมาชิก กล่าวคือ บริการที่องค์การจัดให้แก่คน
ทำงานขององค์การนั้น ควรจัดให้โดยสมาชิกมีความพอใจและตามโอกาสที่
บริการปรารถนา การจัดบริการชั่วคราวชั่วคราวไม่มีกำหนดเวลาที่แน่นอนย่อมก่อให้เกิด
เกิดความผูกพันและความรักใคร่จากคนทำงานขององค์การได้ เพราะการจัดบริการดังกล่าว
มีลักษณะเป็นการชั่วคราวมักขาดเหตุผลและมักไม่ตรงตามความประสงค์อันแท้จริง
ของพนักงานเจ้าหน้าที่

๔. การจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลควร เป็นไปตามจุดหมายหรือให้
บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล

๕. หลักการในการจัดบริการดังกล่าวนี้ มีความสำคัญอยู่ที่บริการนั้นจะต้องสนอง
วัตถุประสงค์ของการจัดบริการ เพราะการจัดบริการให้แก่คนงาน หากไม่ดำเนินไป
จุดหมายหรือวัตถุประสงค์ดังกล่าวมาแล้วก็จะไม่เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานและองค์การ
อย่างแท้จริง ทั้งกิจกรรมนั้นบางอย่างอาจเรียกไม่ได้ว่าเป็นสวัสดิการหรือประโยชน์
เกื้อกูล เช่น การจ่ายเงินยังชีพให้แก่ข้าราชการบางจังหวัดในภาคใต้ในสมัยสงครามโลก
ครั้งที่ ๒ เนื่องจากการขาดแคลนข้าว รัฐบาลพิจารณาเห็นว่าราคาข้าวและสินค้าราคาสูง
ขึ้นมาก เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการของข้าราชการเหล่านั้นอย่างยิ่ง จึงช่วยเหลือ

โดยนำข่าวสารไปแจกแก่ข้าราชการโดยไม่คิดมูลค่า นับเป็นการบริการตรงตามความต้องการของข้าราชการและข้าราชการได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง แต่ทว่ารัฐบาลเห็นว่าการส่งข่าวเป็นการยุ่งยากจึงจ่ายเงินให้แทนเรียกว่า เงินยังชีพข้าราชการ เพราะข่าวเป็นสิ่งขาดแคลนแม้มีเงินก็อาจซื้อไม่ได้หรือการที่รัฐบาลบางประเทศให้การช่วยเหลือข้าราชการโดยนับตามจำนวนบุตร เป็นเกณฑ์หากข้าราชการต้องการมีรายได้อีกก็ต้องพยายามมีบุตรเพิ่มเป็นการสนับสนุนให้เพิ่มพละเมืองทางอ้อม ซึ่งไม่ใช่จุดมุ่งหมายของการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล แต่กลับจะก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมตามมาภายหลัง

๕. บริการที่จัดให้คงไม่เป็นภาระแก่คนงาน ผลกระทบพิจารณาในข้อนี้หมายความว่า การจัดบริการนั้นจะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญในการที่จะผ่อนคลายนความเคียดครอนหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การมีความผาสุกขึ้น แต่มีบริการบางประเภทเมื่อจัดขึ้นแล้ว แทนที่จะสร้างประโยชน์เกื้อกูลแก่คนงาน แต่กลับสร้างภาระให้แก่คนงาน เช่น นักบริหารหลายท่านเห็นความสำคัญของสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล จึงลงมือจัดกันเป็นการใหญ่ทำการเรียกรเงินค่าบำรุงสวัสดิการในอัตราสูง ทำให้เคียดครอนเป็นภาระแก่คนงาน หรือบางทีคิดว่าการจัดอโมสรอาจเป็นประโยชน์แก่คนงานจะได้พักผ่อนหลังจากเคร่งเครียดกันมานานแล้ว แต่เนื่องจากไม่มีการควบคุมดี ปล่อยให้มีการขายสุรา เล่นการพนันอย่างเสรี เงินเดือนก็อาจไม่เหลือกลับบ้าน เป็นต้น

๖. บริการที่จัดให้ส่งเสริมให้คนงานเจ้าหน้าที่ช่วยตัวเองได้ การให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล ถ้าให้มากเกินไปก็จะทำให้คนงานเจ้าหน้าที่เกิดความเคยหัวจนคนงานเจ้าหน้าที่ไม่คิดจะชวนช่วยตัวเอง คิดแต่จะพึ่งแต่ฝ่ายองค์การอย่างเดียว หน่วยงานหรือองค์การบางแห่งก็จัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลมากเกินไปจนกระทั่งคนงานเจ้าหน้าที่ไม่คิดค้นอะไร เกิดปัญหาอะไรขึ้นก็คิดจะให้องค์การช่วยเหลือ อีกกรณีหนึ่งได้แก่การจัดสหกรณ์ ให้บริการกู้เงินแก่คนงานเจ้าหน้าที่ ใหญ่โดยไม่คำนึงถึงความจำเป็น คนงานก็ตั้งหน้าแต่จะกู้เพราะง่ายดี เลยไม่คิดหาทางช่วยตัวเองทางอื่นบ้าง ฉะนั้น จึงควรให้สวัสดิการแต่พอสมควร เกิดความเหมาะสมพอดี ไม่ควรให้มากเกินไปจนทำให้คนงานเจ้าหน้าที่ไม่รู้จักคิดหาทางช่วยตัวเอง

๒. พิจารณาถึงหน่วยงานหรือองค์การซึ่งเป็นผู้ให้บริการ

หลักการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล จำเป็นต้องคำนึงถึงฝ่ายนายจ้างด้วยเช่นกัน เพราะเป็นฝ่ายที่จะต้องสนองความต้องการของคนงานเจ้าหน้าที่ขององค์การ การจะให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลได้มากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับกำลังความสามารถของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายองค์การด้วย เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดีเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดสวัสดิการ จึงต้องคำนึงถึงหลักการให้สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลดังนี้

๑. หน่วยงานหรือองค์การนั้นมีความสามารถที่จะจ่าย สำหรับสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลนั้นได้เพียงใด

๔ ก่อนที่หน่วยงานจะกำหนดให้มีบริการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลชนิดใดชนิดหนึ่ง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนวณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นทั้งสิ้น สำหรับบริการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแต่ละชนิดเสียก่อน ทั้งนี้เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานหรือองค์การมีความสามารถที่จะ "จ่าย" ได้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินค่าใช้จ่ายของบริการสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลที่กำหนดให้มีขึ้นแต่ละชนิดทำให้หน่วยงานหรือองค์การสามารถเปรียบเทียบได้ว่าสิ่งซึ่งลงทุนไปนั้นจะได้ผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งอาจจะมีการแก้ไขโดยวิธีการอื่นแทน หรือเปลี่ยนเป็นสวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลอีกชนิดหนึ่งซึ่งลงทุนน้อยกว่าก็ได้ ดังที่มีผู้กล่าวว่า "แม้ประโยชน์เกื้อกูลจะมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อคนงานก็จริงอยู่ แต่ก็มีความจำเป็นที่จะต้องวางแผนให้นายจ้างได้รับประโยชน์ในทางต่าง ๆ ด้วย" ๑๔

^๑ California Institution of Technology, Appraising and Integrating Employee Benefits (Calif : California Institution of Technology Industrial Relations Section, 1956), p. 17.

การคาดคะเนรายจ่ายเกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการนั้นคือ หลักพิจารณาจากรายจ่ายในเรื่องนี้ส่วนใหญ่ซึ่งประกอบไปด้วยรายจ่าย ๓ ประเภท คือ รายจ่ายที่มีลักษณะค่อนข้างคงที่ เช่น รายจ่ายประจำในการดำเนินงาน รายจ่ายประเภทที่สองได้แก่ รายจ่ายซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ ตามจำนวนคนงานที่ได้รับประโยชน์ ซึ่งสามารถคำนวณค่าใช้จ่ายได้จากแผนกำลังคนในแต่ละปี ในกรณีที่ประโยชน์เกื้อกูลมีส่วนสัมพันธ์กับอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างด้วย ก็จะต้องพิจารณาปรับปรุงตามอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างที่คาดว่าจะจ่ายให้คนงานในแต่ละปี รายจ่ายประเภทที่สามได้แก่ รายจ่ายซึ่งหน่วยงานสามารถจะกำหนดได้ตามความต้องการ เช่นจ่ายในรูปแบบแบ่งผลกำไร หรือเงินรางวัลขยัน เป็นต้น รายจ่ายประเภทนี้ยึดได้ตามความสามารถที่จะ "จ่าย" ในแต่ละปีของหน่วยงาน จึงไม่ควรวางหลักเกณฑ์ให้ตายตัวไป ควรถือหลักเกณฑ์ที่ยืดหยุ่นได้ เพื่อสะดวกในการปรับให้เข้ากับงบประมาณของหน่วยงานในแต่ละปี

ในกรณีที่ เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ อยู่ในระยะตั้งตัวหรือหน่วยงานที่มีสถานภาพทางการเงินไม่สู้มั่นคง เช่น ผลกำไรลดลง เป็นต้น ไม่สมควรที่จะริเริ่มจัดให้มีประโยชน์เกื้อกูลหรือบริการสวัสดิการขึ้นในขณะนั้น เพราะอาจไม่สามารถ "จ่าย" ได้ตลอด แม้ในหน่วยงานที่มีหลักฐานมั่นคงก็อาจมั่นใจเสียก่อนว่า ตนจะสามารถรักษาสถานภาพเช่นนั้นไว้ได้ตลอดไป จึงควรที่จะริเริ่มจัดบริการเกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการขึ้น เพราะถ้าริเริ่มแล้วไม่สามารถจะจ่ายได้ตามเงื่อนไขตลอดไปก็จะเกิดผลเสียทางจิตใจของคนงานอย่างใหญ่หลวง หน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถจะคาดหวังความเห็นอกเห็นใจจากคนงานในกรณีที่ตนไม่สามารถจะจ่ายประโยชน์เกื้อกูลได้ ไม่ว่าจะควยเหตุผลใดก็ตาม ๑

^๑Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at work p. 743.

๒. การกำหนดประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการ นั้นมีส่วนสัมพันธ์กับการกำหนดอัตราเงินเดือนค่าจ้างในหน่วยงานนั้นหรือไม่

ในกรณีที่มีการ "จ่าย" สูง และลักษณะของการจ่ายเป็นไปในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่คนทำงานในหน่วยงานนั้นเป็นส่วนที่ใหญ่แล้ว แม้อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างจะต่ำกว่าอัตราที่หน่วยงานชนิดเดียวกันจ่ายคนงานก็ยังพอใจที่จะทำ การที่หน่วยงานเลี้ยงจากการจ่ายค่าตอบแทนแรงงานในรูปของเงินเดือนและค่าจ้างโดยตรงมาจ่ายในรูปของประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการก็มักจะเนื่องมาจากเหตุผลสำคัญ ดังต่อไปนี้

ก. การจ่ายค่าตอบแทนแรงงานในรูปนี้ไม่ก่อให้เกิดข้อผูกพันที่เห็นได้ชัด เช่น เกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง เพราะการจ่ายมีประโยชน์เกื้อกูลบางประเภทสามารถที่จะยืดเวลาออกไปได้ เช่น การจ่ายส่วนแบ่งผลกำไรประจำปี ซึ่งบางบริษัทอาจจะกำหนดระยะเวลาภายในเดือนนั้นเดือนนี้ไว้ แต่บางบริษัทอาจจะไม่กำหนดไว้เลยก็ได้ คือจ่ายตามความสะดวกทางการเงิน นอกจากนี้การจ่ายประโยชน์เกื้อกูลเป็นเพียงข้อผูกพันในลักษณะที่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องขึ้นเท่านั้น แต่คนงานจะเรียกร้องการรักษายามบางทีตนได้ไปจ่ายไปเพื่อรักษายามตนเอง หรือบุตรภรรยาซึ่งเกิดเจ็บป่วยขึ้นในระหว่างที่ทำงานกับหน่วยงานนั้น ๆ แต่จะเรียกร้องใดต่อเมื่อมีการเจ็บป่วยตามเงื่อนไขอันก่อให้เกิดค่าจ่ายจริง ๆ ขึ้นเท่านั้น

ข. การจ่ายประเภทนี้ก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจ เพราะมีลักษณะที่บัพักความต้องการของคนงาน โดยไม่มีการแลกเปลี่ยนกันโดยตรงระหว่าง "เงิน" กับ "คนงาน" เช่น เงินเดือนหรือค่าจ้างและประโยชน์ที่ได้นั้นครอบคลุมไปถึงครอบครัวคนงาน ทำให้เกิดคุณค่าทางจิตใจสูงขึ้น <

๓. การพิจารณากำหนดประโยชน์เกื้อกูลหรือบริการสวัสดิการ จะต้องเป็นการรับผิดชอบร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดจึงควรจะได้มีการปรึกษาหารือเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร คนงานผู้รับประโยชน์ ผู้แทนของ

สหภาพแรงงาน ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ รวมทั้งครอบครัวของคนงานด้วย ทั้งนี้เนื่องจาก
ในปัจจุบันการสงเคราะห์ กู้ยืมให้ประโยชน์ไปถึงครอบครัวของคนงานด้วย เพราะถือว่า
ครอบครัวมีส่วนสำคัญที่จะทำให้คนงานพอใจในบริการสงเคราะห์ กู้ยืมเงินนั้นเพียงใด

๔. ขอบพิจารณาเกี่ยวกับการลงทุนหลายผลประโยชน์ในจำนวนเงินที่กักไว้เพื่อใช้
จ่ายเป็นบริการสงเคราะห์ กู้ยืมแก่คนงาน

ในกรณีที่หน่วยงานนำเงินที่กักไว้ในกองทุนในลักษณะที่มีความมั่นคงเพียงพอ
ผลประโยชน์ที่ได้รับจะทำให้สามารถจ่ายบริการสงเคราะห์ กู้ยืมให้กับคนงานด้วยความ
มั่นใจ และสม่ำเสมอและอาจจะพิจารณาขยายประเภทบริการหรือวงเงินที่จะจ่ายประ-
โยชน์ให้กับคนงานเพิ่มมากขึ้น ถ้ายกผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนนั้นเพิ่มขึ้นตามระยะ
เวลา

๑๑. สิ่งประกอบอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดการให้สวัสดิการ

๑. พิจารณาเกี่ยวกับบริการสวัสดิการ หรือประโยชน์ กู้ยืมกับความสัมพันธ์
ต่อสภาพแรงงาน กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อคนงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน การ
พิจารณาในเรื่องนี้ต้องกระทำโดยรอบคอบยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่สหภาพแรงงานนั้น
มีบทบาทเข้มแข็ง ทั้งนี้มีใ้คนมีความว่าจะคงคอยตามขอ เสนอของสหภาพแรงงานแต่
อย่างเต็มที่ แต่ขึ้นอยู่กับกำลังเงินที่จะสามารถจัดสรรเพื่อประโยชน์ในการนี้ได้มากน้อย
เพียงไร

ในกรณีสภาพของตลาดแรงงานที่มีความต้องการแรงงานประเภทใดสูง ถ้า
สามารถจัดสวัสดิการหรือประโยชน์ กู้ยืมให้กับแรงงานประเภทนั้นได้สูงก็เท่ากับเป็น
การได้เปรียบในการตั้งเอาคนมาทำงานได้ง่ายกว่าหน่วยงานหรือองค์กรอื่น

๒. พิจารณาถึงกฎหมายที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูล เช่น กฎหมายประกันสังคม กฎหมายสรรพากร กฎหมายแรงงาน เป็นต้น นอกจากนั้นยังรวมถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้ในชุมชนนั้นด้วย

๓. พิจารณาถึงชนบรรมนิยมประเพณีที่ใช้ในชุมชนนั้น ๆ การพิจารณาควรนำเรื่องนั้นขึ้นพิจารณาด้วย เพราะในแต่ละแห่งชนบรรมนิยมมีใช้เหมือนกันความต้องการของคณงานก็อาจจะแตกต่างกันไป

๔. พิจารณาการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กรณีที่มีการเอาเครื่องจักรแทนแรงงาน คนในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น อาจจะทำให้คณงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง การให้บริการสงเคราะห์เกื้อกูลจะทำให้คณงานไม่กังวลในเรื่องอนาคต เช่น การจ่ายบำนาญ การจ่ายบำเหน็จ หรือให้เงินก่อนเมื่อออกจากงาน

๕. พิจารณาการเปลี่ยนแปลงในค่านอื่น ๆ เช่น ค่านนโยบาย เช่น นโยบายค่านบริการหรือการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับคณงาน เช่น เกี่ยวกับเพศ หรืออายุของคณงาน ที่มีผลทำให้การให้บริการเปลี่ยนแปลงไป

๔. สวัสดิการที่ควรจัด

ในการบริหารงานบุคคล การจัดหาสวัสดิการให้คณงานนับเป็นงานหลักของ
การบริหารงานบุคคล^๑

ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่า หน้าที่ของงานบริหารบุคคลซึ่งเริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลไปจนถึงเมื่อบุคคลนั้นได้ออกจากหน่วยงานไปแล้ว และโดยที่บริการสวัสดิการที่แต่ละหน่วยงานมีให้กับคณงาน มีความสำคัญมากในการประมุลคนในตลาคแรงงาน ดังนั้นถ้าหน่วยงานใดมีบริการสวัสดิการที่ย่อมคึงคนใหม่มาเข้าระบบการสรรหาบุคคลของหน่วย

^๑ Paul Pigors and Charles A. Meyers, Personnel administration : A Point of View and A Method, (McGrawhill Book Company, Inc, Fourth edition, 1961., p. 546.

งานนั้นไ้คนมาก และโอกาสที่จะคัดเลือกเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถย่อมมีมากเป็นธรรมดา

บริการสวัสดิการยังมีบทบาทในด้านการบำรุงขวัญ การสร้างความจงรักภักดีให้กับหน่วยงาน ลดอัตราการลาออก เป็นแรงจูงใจให้เก้ลกำลังใจในการปฏิบัติงาน เมื่อคุณคงนั้นได้เข้ามาทำงานในหน่วยงานแล้ว

นอกจากนี้การให้สวัสดิการจะช่วยให้บุคคลพบกับความต้องการที่แท้จริงของตัวเอง เช่น การมีวันหยุด ซึ่งจะทำได้คนงานได้มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมอย่างอื่นที่จำเป็นสำหรับชีวิต โดยที่เขายังได้รับค่าจ้างอยู่ สวัสดิการเป็นการช่วยในด้านการให้กความขงยของ ซึ่งแสดงให้เห็นความมีคุณค่าของคน เป็นการช่วยเหลือในถานของจิตวิทยาอีกประการหนึ่งควย คือทำให้คนได้มีโอกาสหลุดพ้นไปจากงานที่ต้องทำจำเจ ได้มีโอกาสทำในสิ่งที่เขาต้องการได้

แนวการให้บริการสวัสดิการจะไม่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถในการเพิ่มผลผลิตของคนงาน เช่น การจ่ายเงินเพิ่มกรณีที่มีการเสี่ยง หรือการเจ็บป่วย อุบัติเหตุ ว่างงาน การตกจากงาน ซึ่งเป็นการช่วยเหลือในลักษณะที่คนงานต้องประสบกับความระกำแค้นและเกินความสามารถของเขาในขณะนั้นที่จะช่วยเหลือตัวเองได้ ดังนั้นการช่วยเหลือจากคนอื่นจึงมีความจำเป็นต่อคนงานมากและคนจะช่วยเหลือที่คือนายจ้าง

เมื่อคนงานมีปัญหานี้ไม่สามารถแก้ไขได้ ความกังวลกระวนกระวายใจที่เขา มีย่อมมีอิทธิพลต่อความสามารถในการผลิต และกำลังขวัญของเขา การบริหารงานบุคคลขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการสร้างเสริมประสิทธิภาพ และความมั่นคงของธุรกิจที่มีต่อ

Wendrell L. French, The Personnel Management Process / Human Resource Administration (Houghton Mifflin Company Boston, 1964), pp. 276-277.

หน่วยงานไม่ว่าจะในเวลาใดก็ตาม ดังนั้นการช่วยเหลือหน่วยงานในยามเดือดร้อนจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นกับหน่วยงาน เพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานเอง แม้บางครั้งจะคงเข้าไปช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวก็ตาม

ความคิดถึงกลัว เน้นหลักการที่ว่า ในการช่วยเหลือคนที่เราต้องพึ่งก็เท่ากับเราช่วยเหลือตัวเอง และในการพัฒนาคนที่ทำงานในก็เท่ากับสร้างความแข็งแกร่งให้กับตัวเอง ^๒

ในการจัดสวัสดิการในการบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งจำเป็นซึ่งหลีกเลี่ยงไม่ได้ และแต่ละหน่วยงานหรือองค์กร มักจะมีประเภทของสวัสดิการเหมือนกัน จะแตกต่างกันก็ในเนื้อหาสาระปลีกย่อยเท่านั้น

กล่าวโดยทั่วไปแล้ว สามารถแยกลักษณะของการจัดสวัสดิการได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ บริการสวัสดิการที่เกี่ยวกับการเงิน ^๑ และบริการสวัสดิการที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน รวม ๒ ลักษณะนี้แล้ว สามารถแยกออกได้เป็น ๒ ประเภทดังนี้

๑. บริการด้านสุขภาพอนามัย มีการตรวจสุขภาพประจำปี ให้บริการทางการแพทย์และพยาบาล การจ่ายยา การอนุญาตให้ลาพักรักษาตัว การส่งผู้ป่วยเข้ารักษาในโรงพยาบาล
๒. บริการด้านเศรษฐกิจ โดยการจ่ายเงินช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น รวมทั้งครอบครัวด้วย เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาลตนเองและครอบครัว



^๑ Dale S. Beach, Personnel : The Management of people at Work, pp. 791-792.

^๒ Paul Pigons and Charles A. Myers, Personnel Administration, p. 429.

^๓ John F. Mee, Personnel Handbook (New York : The Renold Press Company, 1958), p. 567.

ค่าเล่าเรียน เงินกู้ เงินช่วยเหลือ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนบางประการ เพื่อการ
 ฌาปนกิจ การจัดตั้งร้านสหกรณ์ การจัดยานพาหนะรับส่ง การจัดสรรที่ดินอาคารเช่าซื้อ
 ซึ่งเป็นการบริการที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนที่ได้รับประจำ

๓. บริการด้านความมั่นคง ได้แก่ผลประโยชน์หรือบริการตอบแทนที่สร้าง
 ความมั่นคงตามควรแก่สภาพในการดำรงชีวิตของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น เช่น เงิน
 บำเหน็จบำนาญ เงินค่าทดแทน การประกันประเภทต่าง ๆ เงินทุนสงเคราะห์ประเภท
 ต่าง ๆ เป็นต้น

๔. บริการด้านการศึกษา ได้แก่การให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้เข้ารับการ
 ฝึกอบรมหรือศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศรวมทั้งช่วยเหลือการศึกษาของบุตรด้วย
 บริการต่าง ๆ ในด้านนี้ ได้แก่ การจัดห้องสมุดวิชาการ การออกสิ่งตีพิมพ์หน่วยงาน
 การจัดการฝึกอบรมในระดับประเภทต่าง ๆ

๕. บริการด้านสันทนาการ เช่น การจัดให้มีสโมสร มีการแข่งขันกีฬา มี
 ห้องพักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาทำงาน ห้องสมุด ฯลฯ เป็นต้น

บริการด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย

ในด้านการบริหารงานบุคคลนั้น สุขภาพและอนามัยและความปลอดภัยของคนทำงาน
 เป็นความจำเป็นและสำคัญมาก เพราะถ้าพนักงานมีสุขภาพดี อนามัยดี มีความปลอดภัย

ในการทำงานก็จะเกิดความพอใจมีกำลังใจในงานที่ทำ และสนใจที่จะแสวงหาความรู้
ในงานหน้าที่ของตน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ปัญหาการหยุดงาน ขาดงาน
ลางาน การมาสาย ฯลฯ ก็จะไม่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมี
ประสิทธิภาพจะบรรลุถึงความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น
ได้มากที่สุด

ด้วยเหตุนี้จึงควรถือว่าเป็นความจำเป็นอันค้ำแรกที่จะต้องมีการดำเนินการ
ใหญ่ปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยงานมีสุขภาพอนามัยก็มีความปลอดภัยจากการทำงาน
กับพยายามหาวิถีทางที่จะลดอัตราอุบัติเหตุในการทำงาน ให้ต่ำที่สุดเท่าที่จะสามารถ
ทำได้^๑ สำหรับนโยบายในการให้บริการสวัสดิการค่านนี้ก็ควรที่จะเน้นหนักทั้งในด้าน
การป้องกันและการให้ความรู้ความเข้าใจด้วย^๒

๑. บริการด้านสุขภาพอนามัย^๓ ได้แก่การตรวจสุขภาพร่างกายทั่ว ๆ ไป
ก่อนเข้าทำงาน การตรวจสุขภาพประจำจากแพทย์ ทดเดือนครั้งหรืออย่างน้อยปีละหนึ่ง-
ครั้ง และอาจจะมีการตรวจสุขภาพเป็นพิเศษในกรณีที่ทำงานบางชนิด เช่นงานที่เสี่ยง
อันตราย เป็นต้น รวมทั้งการให้บริการทางการแพทย์ที่ห้องรักษาพยาบาล พยาบาล
แพทย์ ในจำนวนที่ได้สัดส่วนกับคนงาน พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ โดยการให้การตรวจ
รักษารวมทั้งการจ่ายยา และการเข้าพักรักษาตัวในโรงพยาบาล การให้ความช่วย-
เหลือด้านการศึกษาพยาบาล นอกจากนี้ยังรวมถึงการจัดให้มีน้ำสะอาดสำหรับดื่ม
ของนำห้องสวม และเครื่องใช้อื่นจำเป็นสำหรับสุขภาพ มีแสงสว่างพอเพียง มีทางถ่าย
เทอากาศที่ดี เป็นต้น

^๑ American Management Association, How to Establish And Maintain A Personnel Department, 3rd. ed. (New York : American Management Association Inc., 1953), p. 71.

^๒ Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration. p. 352.

^๓ Ibid., p. 353.

ปัจจุบันปรากฏว่า เมืองการค้าหรือหน่วยงานหลายแห่งได้จัดให้มีการบริการที่
สวัสดิการทางแพทย์ไว้สูง เพราะครอบคลุมตัวพนักงาน ซึ่งโดยทั่ว ธรรมดา (หรือสามี) และ
บุตร (Immediate Family) หรือรวมถึงบิดามารดาของภรรยา (หรือสามี)

๒. บริการด้านความปลอดภัย โดยแยกการวางแผนมาตรฐานสถานประกอบการจัดสภาพ
ของงาน (work situation) เพื่อป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นได้ การสำรวจ
ตรวจสอบเป็นระยะเกี่ยวกับเครื่องจักรกล เครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนวิธีปฏิบัติงาน
ของพนักงาน มีเครื่องมือป้องกันอันตราย การถ่ายเทอากาศ การปรับปรุงอุณหภูมิใน
สถานที่ทำงาน มีบันไดหนีเพลิง ทางออกฉุกเฉิน การวิจัยการคำนวณอัตราอุบัติเหตุ
รวมทั้งความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขอันตรายอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเครื่อง
จักรกล

การให้บริการสวัสดิการดังกล่าวนี้ ถ้าได้มีการดำเนินงานอย่างจริงจังและ
ถูกต้องตามหลักการแล้ว จะมีส่วนช่วยส่งเสริมสุขภาพของพนักงาน รวมตลอดถึงความ
ปลอดภัย จึงจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีขวัญ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานหน้าที่ให้
เต็มความสามารถ คือประการหนึ่งยังเป็นการแสดงถึงประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารที่
แสดงให้เห็นความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิการของแรงงานโดยตลอดเวลา มีโรหังแต่ประโยชน์
ขององค์กร หรือหน่วยงานนั้นแก่เพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึงประโยชน์และสวัสดิภาพ
ของแรงงานที่จะได้รับรวมทั้งผู้อยู่ในภาวะรับผิดชอบของตนเหล่านั้น

สมพงษ์ เกษมนั่น การบริหารงานบุคคลแบบใหม่ (Modern Personnel
Management); หน้า ๒๕๐.

โดยสรุปประโยชน์ของการจัดสวัสดิการบริการด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยมีดังนี้^๑

๑. ทำให้คนงานพนักงานและเจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจการทำงานดีขึ้น
๒. เกิดความแน่ใจว่าคนงานมีสุขภาพดีทั้งทางกายและจิตใจ และปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับคนงาน พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่
๓. เป็นการทำนุบำรุงสุขภาพและพลานามัย และประสิทธิภาพของคนงาน พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรหรือหน่วยงาน
๔. พนักงานหรือเจ้าหน้าที่จะได้รับการศึกษา เกี่ยวกับการป้องกันอุบัติเหตุ และอนามัยส่วนตัว
๕. ลดอัตราการลาป่วย การหยุดงาน ขาดงาน การมาสาย ฯลฯ ของคนงาน พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรหรือพนักงาน

บริการด้านเศรษฐกิจ^๒ และความมั่นคง^๓

การจัดบริการสวัสดิการในสถานเศรษฐกิจและความมั่นคงนี้ เป็นการช่วยเหลือคนงาน พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในเรื่องของเศรษฐกิจและความมั่นคงในชีวิตของพนักงาน โดยการช่วยเหลือทางสถานเศรษฐกิจนั้นอาจจะเป็นด้านที่สำคัญที่สุดในการครองชีพได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ถ้าพนักงานต้องขาดสิ่งเหล่านี้สิ่งใดสิ่งหนึ่งไปก็จะทำให้เกิดความไม่มั่นคงในการดำรงชีพ และเกิดความท้อถอย

^๑สมพงศ์ เกษณสิน, การบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ (Modern Personnel Management), หน้า ๕๐.

^๒American Management Association, How to Establish and Maintain : A Personnel Department, p. 63.

^๓Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration, p. 637

ในการทำงาน ประสิทธิภาพของงานที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะลดน้อยลงไปด้วย นอกจากนั้นการให้บริการค่านี้นี้ยังเป็นการแสดงออกถึงความมีมนุษยธรรมด้วย

การให้บริการความมั่นคงแก่เช่นเดียวกัน นอกจากจะมีผลช่วยส่งเสริมขวัญของพนักงานของหน่วยงานพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น และเมื่อออกจากงานไปแล้วยังเป็นการจูงใจให้คนที่มีความสามารถสนใจและมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าทำงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นอีกด้วย

ในเรื่องของเศรษฐกิจที่เป็นตัวเงินก็เช่นเดียวกัน การจ่ายเงินสงเคราะห์ครอบครัวของพนักงาน ทั้งเงินทุนสวัสดิการเพื่อการกู้เงินเพื่อบรรเทาทุกข์ความเดือดร้อนของพนักงาน ให้เงินค่าเช่าบ้าน ค่าใช้จ่ายสำหรับเวลาพักผ่อนของพนักงาน พนักงานหรือเจ้าหน้าที่

ในเรื่องของเศรษฐกิจที่ไม่เป็นตัวเงินก็เช่นเดียวกัน การจัดสรรที่ดินและอาคารสงเคราะห์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีที่ดินและบ้านเป็นของตนเอง จัดหาหนะรับ - ส่ง จัดตั้งร้านค้า เพื่อให้พนักงานได้ซื้อสินค้าในราคาถูก

Walter Dill Scott, Robert C. Clothier and William H. Spriguel, Personnel Management : Principle and Point of View, 5th. ed. (New York: Mc.Graw-Hill Book Company, Inc., 1954), p. 389.

William G. Torpey, Public Personnel Management (New York: D. Van Nostrand Company, Inc., C. 1953), p. 215.

เรื่องความมั่นคงทางองค์การหรือหน่วยงานจัดขึ้นเพื่อตอบแทนประโยชน์ในรูปต่าง ๆ ที่จะให้ความมั่นคงตามสมควรแก่คุณภาพของงาน เช่น การจ่ายเงินค่าตอบแทนให้กับพนักงาน คนงาน หรือเจ้าหน้าที่ เมื่อประสบอันตรายถึงบาดเจ็บทุพพลภาพหรือตายเนื่องจากการทำงาน หรือผู้ที่กลายเป็นผู้ไร้ความสามารถทางกายและจิตใจ เนื่องจากการทำงานที่

การจ่ายเงินค่าล่วงเวลาที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ที่ทำงานเกินเวลาตามที่กฎหมายกำหนดปกติ การจ่ายค่าล่วงเวลาในวันหยุดที่นายจ้างองค์การหรือหน่วยงานสั่งใหม่ทำงานเกินปกติตามกฎหมายกำหนด การจ่ายเงินสำหรับเวลาพักผ่อนของคนงาน พนักงานหรือเจ้าหน้าที่

บริการความรู้ศึกษา

สวัสดิการด้านนี้อาจจัดขึ้นในรูปต่าง ๆ เช่นของสมาคม วารสารของหน่วยงานหรือองค์การ หรือเอกสารที่เป็นสาระ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานพนักงานเจ้าหน้าที่ได้ทราบเรื่องวารสารที่น่าสนใจจึงจะเป็นประโยชน์ทั้งแก่คนงานและองค์การหรือหน่วยงาน เป็นการหันเหความสนใจของคนงานให้ยอมรับหลักการทางเศรษฐกิจและสังคมบางหลักการ เพื่อจูงใจให้ผู้ที่คนเพื่อประโยชน์ของสังคมในโอกาสต่อไป

นอกจากนี้องค์การอาจให้พนักงานไปศึกษาหรือดูงานทั้งในและนอกประเทศ อนุญาตให้ลาไปศึกษาต่อเพิ่มเติมได้ เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ รวมทั้งการให้บริการสงเคราะห์ในโรคภัยไข้เจ็บของบุตรคนงานด้วย ถ้าสามารถตั้งโรงเรียนเพื่อ

บุตรของพนักงานได้ควย ก็จะเป็นการดียิ่งขึ้น มีการแนะแนวอาชีพว่างงานในหน้าที่ใด
เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ ความสนใจและความถนัด
การบริการประเภทนี้ควรจัดขึ้นโดยผู้ที่มีความสามารถจริง ๆ เป็นงานระยะยาว เพื่อ
เป็นการลดจำนวนการโยกย้ายหรือออกจากงานของพนักงานพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ และ
คนงานได้ปฏิบัติงานของตนได้ถนัดและสนใจและมีความพอใจสูงสุดในงานนั้นอันจะเป็น
ผลดีต่อหน่วยงานหรือองค์การ

การให้สวัสดิการประเภทนี้นอกจากจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ
ของพนักงานพนักงานหรือลูกจ้างแล้วยังเป็นการเสริมสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างหน่วยงาน
หรือองค์การกับคนงานให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นผลดีแก่ประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นในที่สุด

บริการคานสันนาการ ๑

เป็นความจริงที่ว่าคนเราทุกคนย่อมแสวงหาโอกาสที่จะหาความสุขความบรรเทิง
ให้แก่ตัวเองเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ การที่องค์การหรือหน่วยงานจัดให้มีบริการประเภทนี้
ขึ้นตามความสามารถก็จะเป็นการช่วยให้คนงานเกิดความรู้สึกไม่เบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน
จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า ผู้รับบริการคานสันนาการนี้จำนวนมากกว่า ๒ ใน ๓ มีที่ทำงานที่เขา
ปฏิบัติอยู่นั้นน่าสนใจกว่าที่เคยเป็นมาในอดีต นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้คนงานในระดับ
ต่าง ๆ ขององค์การรู้จักสนิทสนมกันยิ่งขึ้นด้วย

โดยทั่ว ๆ ไปบริการคานสันนาการนี้ได้แก่การจัดให้มีสโมสรการแข่งขันกีฬา
การทัศนจาร การจัดให้มีห้องพักผ่อน ห้องอาหารที่ถูกตองตามสุขลักษณะ ห้องสมุด สถานที่
พักผ่อนหย่อนใจนอกเวลางาน รวมทั้งการจัดตั้งชมรมต่าง ๆ ที่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วม
ในการวางแผนกำหนดโครงการขึ้นเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ เช่น ชมรมดนตรี ชมรมการอภิปราย
หรือปาลูกตาและโศวาที เป็นต้น

^๑ William G. Torpay, Public Personnel Management, p. 218.

การให้สวัสดิการในค่านี้อาจมุ่งหมายสำคัญได้แก่การส่งเสริมให้มีการพละนามัย
 ที่ดีทั้งทางสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต เป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดที่เกิดจาก
 การทำงาน นอกจากนั้นยังช่วยส่งเสริมความสามัคคีในหมู่พนักงาน ทำให้มีการสมาคม
 กว้างขวางเป็นประโยชน์ต่อการติดต่อประสานงานกัน ฉะนั้นในการจัดบริการสวัสดิการ
 ให้ในรูปใดก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความต้องการของคนส่วนรวมในองค์กรหรือหน่วยงาน
 นั้น รวมทั้งความสนใจของผู้บริการนั้น ๆ ด้วย คำนึงถึงความร่วมมือของฝ่ายจัดการและ
 ความสามารถขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะจัดได้โดยสม่ำเสมอ เพื่อที่บริการที่จัดขึ้น
 มานั้นจะได้ไม่เป็นการรวมงานกัน จึงเป็นความสิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ ๑