



บทที่ ๒

## การจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูกในองค์การธุรกิจ เอกชน

### นิยามความหมาย

ริชาร์ด พี. คาลฮูน (Richard P. Calhoon) อธิบายว่า บริการพนักงาน หมายถึง ผลประโยชน์ สิ่งช่วยเหลือ ตลอดจนที่พักอาศัยสำหรับพนักงานที่บริษัทออกเงินจัดหาทั้งสิ้น<sup>๑</sup>

มิเชล เจ. จูเซียส (Michael J. Jucius) กล่าวถึงผลประโยชน์พนักงานว่า หมายถึง การจ่ายค่าจ้างแรงงานเพิ่มเติมในรูปของสวัสดิการ และบริการต่าง ๆ

เดล โยเดอร์ (Dale Yoder) ให้หมายถึง สิ่งทั้งหลายที่เกี่ยวข้องและเพิ่มค่าใช้จ่ายแก่นายจ้าง แต่ไม่ได้จ่ายเป็นค่าจ้างโดยตรง

สมพงษ์ เกษมสิน ให้หมายถึง ประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน ทั้งนี้ อาจจะได้รับเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้<sup>๒</sup>

003635

---

<sup>๑</sup>Richard P. Calhoon, Managing Personnel, First reprint ed., (Harper & Row Publisher, November 1964), p.448.

<sup>๒</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๓๕๔ และอ้างอิงถึง

- (1) Michael J. Jucius, Personnel Management, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, 1963), pp.576-577.
- (2) Dale Yoder, Personnel Principles and Policies : Modern Manpower Management, (New Jersey, Eglewood cliffs : Prentice-Hall Inc. 1964), pp.519-525.

นิยามดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่ามีหลายคำที่สื่อความหมายให้เข้าใจถึงสวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูล จากตำราภาษาอังกฤษหลายเล่ม จึงรวบรวมคำต่าง ๆ ได้ดังนี้

- Labor Welfare (สวัสดิการแรงงาน)
- Employee Services (บริการพนักงาน)
- Employee Benefits (ผลประโยชน์พนักงาน)
- Fringe Benefits (ผลประโยชน์เกื้อกูล)
- Fringe (สิ่งเกื้อกูล)
- Aids (สิ่งช่วยเหลือ)
- Accommodations (ที่พักอาศัย)
- Non-wage Remuneration (สิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่ค่าจ้าง)
- Hidden Payroll (ค่าจ้างซ่อนรูป)
- Supplementary Compensation (ค่าตอบแทนเพิ่มเติม)
- Indirect Compensation (ค่าตอบแทนทางอ้อม)

ทุกคำที่ยกมากล่าวข้างต้นใช้แทนกันได้ในความหมายกว้าง ๆ แต่อาจแยกความหมายออกไปเป็น ๒ ทางคือ

- ก. หมายถึงสภาพความเป็นอยู่ที่ดี
- ข. หมายถึงรายได้พิเศษเพิ่มเติมและเวลาว่างเว้นจากงาน

เพราะฉะนั้น เพื่อที่จะให้ได้คำที่มีความหมายครอบคลุมอย่างกว้างขวางที่สุดถึงทุกสิ่งที่เป็นที่บริษัทจัดให้แก่พนักงาน ทั้งนี้โดยไม่เกี่ยวกับผลการปฏิบัติหน้าที่งานแต่ถือเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนแรงงานทั้งหมด (Total remunerations) หรือค่าใช้จ่ายทั้งหมดเกี่ยวกับพนักงาน (Total payrolls) วิทยานิพนธ์นี้จึงใช้คำและนิยามตามที่สมพงษ์ เกษมสินเขียนไว้ว่า "สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล (Welfare and Fringe Benefits) หมายถึง สิ่งตอบแทนในรูปอื่น ๆ ทั้งหมดที่นายจ้างให้แก่

คนงานนอกเหนือจากเงินค่าจ้าง ทั้งนี้เพื่อให้คนงานได้รับความสะดวกกายสบายใจ" <sup>๑</sup>

#### ความเป็นมาของแนวความคิด

การจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูกในองค์การธุรกิจเอกชน เพิ่งปรากฏชัดเมื่อสมัยระบบการผลิตแบบสมาคมช่างฝีมือ (Handicraft or Guild System) ในยุคกลางของประวัติศาสตร์ทวีปยุโรป <sup>๒</sup> ผู้ใช้แรงงานซึ่งในสมัยนั้นมีสถานภาพเป็นลูกมือ (Apprentice) ได้รับความช่วยเหลือในยามตกทุกข์ลำบากจากกษัตริย์บ้าง จากนักบวชตามอารามบ้าง หรือไม่กี่จากองค์การกุศล บางทีผู้จ้างซึ่งเป็นนาย (Master) ที่ใจดีก็ให้ความอนุเคราะห์ตามแต่จะมีภายหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม ระบบการผลิตเปลี่ยนเป็นแบบโรงงาน (Factory System) แทนที่พ่อค้าเร่ (Peddler) จะนำงานมาจ้างทำถึงบ้านอย่างแต่ก่อน ผู้ใช้แรงงานจะต้องไปเป็นคนงาน (Worker) ในโรงงานของผู้ลงทุนซึ่งเป็นนายจ้าง (Employer) เนื่องจากมีการใช้เครื่องจักรกลในกรรมวิธีการผลิต ฝ่ายนายจ้างมีแนวความคิดว่าคนงานคือปัจจัยในการผลิตเช่นเดียวกับเครื่องจักรกล ไม่ได้ให้การบำรุงรักษาคนงานด้วยความเอาใจใส่เยี่ยงที่ควรปฏิบัติต่อคน คนงานถูกใช้งานหนักโดยปราศจากการพักผ่อนที่เพียงพอ ถูกกดค่าแรง มีลักษณะการทำงานที่เสี่ยงอันตรายต่อสุขภาพและชีวิต ไม่มีความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน สวัสดิการเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่นายจ้างจัดให้ก็เพียงเพื่อคนงานจะมีชีวิตอยู่รอดสำหรับการทำงานต่อไป <sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> สมพงษ์ เกษมลิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๓๗๐.

<sup>๒</sup> Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, p.318.

<sup>๓</sup> เสนาะดีเยาว์, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๘-๑๐ และไพฑูย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑), หน้า ๒๒-๓๑.

เมื่อการค้าและอุตสาหกรรมเจริญรุ่งเรืองเรื่อยมาตามกาลเวลา แนวความคิดทางการบริหารตลอดจนทัศนคติของฝ่ายนายจ้างที่มีต่อฝ่ายลูกจ้างเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เป็นคุณต่อฝ่ายลูกจ้างมากขึ้นตามลำดับ แต่ความเป็นอยู่ของคนงานยังไม่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้นเท่าที่ควรจะเป็น จนกระทั่งภายหลังปี ค.ศ. ๑๙๐๐ เป็นต้นมา จึงมียอมรับสภาพภาพของลูกจ้างว่า เป็นองค์ประกอบในการทำงานที่มีชีวิตจิตใจ ควรได้รับการทรมานด้วยความเอาใจใส่เป็นพิเศษ แรงงานไม่ใช่สินค้าและคนไม่ใช่ทาสอีกต่อไป เพราะการดำเนินธุรกิจมาถึงยุคที่ต้องแข่งขันกันในทุกด้านรวมทั้งการแสวงหาแรงงานสำหรับองค์การ ประจวบกับการที่รัฐเริ่มออกกฎหมายคุ้มครองแรงงานเพื่อป้องกันมิให้ฝ่ายนายจ้างเอาเปรียบฝ่ายลูกจ้าง<sup>๑</sup>

จากความพยายามต่อสู้ดิ้นรนเพื่อเรียกร้องความเป็นธรรมตามสิทธิมนุษยชน และจากความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้สวัสดิการแก่พนักงานเป็นที่นิยมปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางขึ้น โดยมีความคิดว่าจะชดเชยกับการใช้งานหนัก ค่าจ้างต่ำ ชั่วโมงทำงานมาก และสภาพการทำงานที่ไม่ดี แต่ปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายนายจ้างกับฝ่ายลูกจ้างในแต่ละองค์การ บริษัทธุรกิจไม่ราบรื่นมากขึ้นไปกว่าแต่ก่อน เพราะฝ่ายลูกจ้างทราบว่า ความช่วยเหลือเยี่ยงบิดา (Paternalism) ที่ฝ่ายนายจ้างแสดงออกนั้น มิได้เกิดจากความบริสุทธิ์ใจ ในอันที่จะยกระดับความเป็นอยู่ของคนงานให้เหมาะสมแก่สภาพการครองชีพที่แท้จริงฝ่ายนายจ้างต้องการจะเบนความสนใจของคนงานให้ห่างไกลจากความคิดที่จะจัดตั้งสหภาพแรงงานและกิจกรรมของสหภาพแรงงาน<sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> ไพบูลย์ สุวรรณโพธิ์ศรี, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๒๒-๓๑.

<sup>๒</sup> Dalton E. McFarland, Personnel Management : Theory and Practice, 2d. printing (The Macmillan, 1969), p.538.

เมื่อราวปี พ.ศ.๒๔๔๓ ในสหรัฐอเมริกาเริ่มมีการจัดให้ผลประโยชน์แก่พนักงาน จากโครงการบำเหน็จและค่าทำศพเป็นที่นิยมปฏิบัติกันเป็นอันดับแรก ไปจนถึงมาตรการป้องกันอันตรายแก่ชีวิตของพนักงานโดยบุคคล ๓ ฝ่าย ได้แก่พนักงาน นายจ้าง และรัฐร่วมกันออกเงินในอัตราที่เห็นว่าเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย นับตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๔๗๓ เป็นต้นมา ผลประโยชน์พนักงานโครงการต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอีกหลายอย่าง ทั้งนี้เพราะผลจากการทดลองที่ฮอธอร์น (Hawthorne Experiment) สรุปได้ว่า "ความพอใจในงานช่วยให้ผลิตภาพของคณงานเพิ่มขึ้น เพื่อที่จะเพิ่มผลิตภาพจำเป็นจะต้องเสริมสร้างความพอใจในงาน" จึงทำให้โครงการผลประโยชน์พนักงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นในวงการบริหารงานบุคคล ในภาคธุรกิจเอกชนในสหรัฐอเมริกา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะให้คณงานสุขสบาย ตัวอย่างเช่น ชั่วโมงพัก การหยุดเพื่อดื่มกาแฟ วันหยุดประจำสัปดาห์เพิ่มขึ้น วันหยุดตามประเพณี วันหยุดพักผ่อนประจำปี เงินโบนัส รางวัลของซูว์ริย เป็นต้น<sup>๑</sup>

แต่อย่างไรก็ตาม โครงการผลประโยชน์แก่พนักงานมีเพิ่มมากที่สุด在美国 เมื่อตอนหลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ เป็นต้นมา เนื่องจากในขณะนั้นรัฐบาลสหรัฐออกกฎหมายตรึงอัตราค่าแรง ทำให้นายจ้างแข่งขันกันให้ผลประโยชน์แก่พนักงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อดึงดูดคนเข้าทำงานในภาวะที่เกิดการขาดแคลนแรงงาน แต่โดยที่ในเวลาานั้น ยังไม่มีการถือว่าผลประโยชน์พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนแรงงานทั้งหมด จึงเรียกสิ่งต่าง ๆ ที่จัดให้แก่พนักงานว่าสิ่งเกื้อกูล<sup>๒</sup> แม้ว่าจะได้ยกเลิกกฎหมายตรึงอัตราค่าแรงไปแล้วก็ตาม แต่ทางฝ่ายพนักงานก็ไม่ยินยอมให้ทางฝ่ายนายจ้างเลิกล้มโครงการสวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่เคยจัดให้ ตรงกันข้ามทางฝ่ายลูกจ้างและสหภาพแรงงานพยายามเรียกร้องเพิ่มมากขึ้น การนัดหยุดงานในสหรัฐตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๔๘๘

<sup>๑</sup> Leon C. Megginson, Personnel : A Behavioral Approach to Administration, Revised ed., (Illinois : Richard D. Irwin, 1972), p.476.

<sup>๒</sup> Ibid., p.474.

ถึง .๒๔๙๓ เพื่อเรียกร้องเงินบำเหน็จ วันหยุดเพิ่ม และการประกันชีวิตเป็นส่วนใหญ่ ในช่วงปี พ.ศ.๒๔๙๓ ถึง ๒๕๐๓ ข้อเรียกร้องสะท้อนให้เห็นว่าพนักงานมองสวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลในแง่ของสิ่งที่จะประกันรายได้และความมั่นคงในการทำงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๐๓ จนถึงปัจจุบัน พนักงานพยายามขอลดชั่วโมงทำงาน เพิ่มวันหยุด วันลา เวลาว่าง เว้นจากงาน และเวลาพักผ่อน เพราะเกรงว่าเครื่องจักรอัตโนมัติทันสมัย จะทำให้คนว่างงานมากขึ้น<sup>๑</sup> ยิ่งนานวัน พนักงานยิ่งถือว่าสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นสิทธิที่ตนพึงได้รับจากนายจ้าง กล่าวโดยทั่วไป ถ้าสภาพแรงงานเข้มแข็งแล้ว บริษัทจะต้องจ่ายเงินเป็นค่าสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลพนักงานมาก เมื่อบริษัทมีกำไรมากขึ้น สภาพแรงงานจะเรียกร้องสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเพิ่มขึ้น แนวโน้มของข้อเรียกร้องในอนาคตจะเน้นในเรื่องการรักษาพยาบาล โครงการบำเหน็จ เวลาว่าง เว้นจากงาน เวลาพักผ่อนหย่อนใจ เวลาทำงานตามใจชอบ และบริการสหนาการสนับสนุนโดยบริษัท เป็นต้น<sup>๒</sup>

ปัจจุบันฝ่ายจัดการจะมองสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลในแง่ของสิ่งซึ่งแสดงถึงความรับผิดชอบที่บริษัทพึงมีต่อสังคมประเทศชาติ เพราะทั้งบริษัทและพนักงานต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของสังคม สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นเครื่องมือทางการบริหารงานบุคคลที่ให้ผลสำหรับงานทำนุบำรุง

<sup>๑</sup> Ibid., pp.476-478.

<sup>๒</sup> Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, p.319. Refer to : Felicia F. Foltman, "Implications of Fringe Benefits in the 1970's," Arizona Review, 17(6-7). 1968, pp.1-5 AND T.J. Gordon and R.E. LeBleu, "Employee Benefits, 1970-1985." Harvard Business Review, 48 (1), 1970, pp.93-107.

พนักงานให้หมดความไม่พอใจ พร้อมทั้งได้รับการจูงใจให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อบริษัท ตั้งใจทำงานด้วยความซื่อสัตย์ มีความรักดี สามัคคีกลมเกลียว และตระหนักในภาวะที่ลูกจ้างกับนายจ้างต้องพึ่งพาอาศัยให้ประโยชน์ตอบแทนซึ่งกันและกัน พันสมัยที่จะให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นเครื่องมือต่อต้านสภาพแรงงาน<sup>๑</sup> หรือยื่นให้แบบพอให้ลูก ซึ่งไม่ได้สนองความพอใจของพนักงาน<sup>๒</sup> ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนแรงงานทั้งหมด หรือค่าใช้จ่ายทั้งหมดเกี่ยวกับพนักงาน<sup>๓</sup> แนวความคิดเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลยังคงเปลี่ยนแปลงต่อไปตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ตลอดเวลา

#### เหตุที่มีการขยายตัวรวดเร็ว

เมื่อก่อนสงครามโลกครั้งที่ ๒ ในสหรัฐอเมริกาไม่กี่บริษัทที่จัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงาน เพียงชั่วระยะเวลา ๓๐ ปีเศษ ค่าตอบแทนทางอ้อมนี้เพิ่มขึ้น เป็นกว่าร้อยละ ๓๐ โดยเฉลี่ยของค่าตอบแทนแรงงานทั้งหมด ด้วยสาเหตุนานาประการแต่สาเหตุที่สำคัญเนื่องมาจากอิทธิพลของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในเรื่องนี้ คือ

- ก. ฝ่ายนายจ้าง
- ข. ฝ่ายลูกจ้าง และสหภาพแรงงาน
- ค. ฝ่ายรัฐบาล

<sup>๑</sup>Dalton E. Mcfarland, Personnel Management : Theory and Practice, p.538.

<sup>๒</sup>Andrew F. Silula, Personnel Administration and Human Resources Management, p.323.

<sup>๓</sup>ibid., pp.316-317.

ก. ฝ่ายนายจ้าง

แม้ภาระค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อผลพนักงานจะเพิ่มขึ้นรวดเร็ว และเมื่อบริษัทอนุมัติสิ่งใดให้แล้ว บริษัทผูกมัดตนเองตลอดเวลาของข้อตกลง หรือจนกว่าทุกฝ่ายจะยินยอมให้มีการเปลี่ยนแปลง แต่องค์การขนาดใหญ่มีขีดความสามารถในการยอมรับภาระค่าใช้จ่ายดังกล่าวมากกว่าการขึ้นค่าจ้างแรงงาน<sup>๑</sup> จากตำราหลายเล่ม จึงสรุปความได้ว่า เหตุที่ฝ่ายนายจ้างจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อผลแก่ลูกจ้างนี้ ก็เพราะมีวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังผลตอบแทนดังต่อไปนี้

๑. เพื่อการประชาสัมพันธ์บริษัทอย่างหนึ่ง<sup>๒</sup>
๒. เพื่อการแรงงานสัมพันธ์ที่ดี<sup>๓</sup>
๓. เพื่อการใช้แรงงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>๔</sup>
๔. เพื่อการจ่ายค่าจ้างแรงงานทางอ้อม<sup>๕</sup>
๕. เพื่อเป็นหลักประกันและทางก้าวหน้าของพนักงานในการทำงานกับบริษัท<sup>๖</sup>

<sup>๑</sup> Dalton E. McFarland, Personnel Management : Theory and Practice, p.537.

<sup>๒</sup> Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, 3d.ed., (New York : McGraw-Hill Book Co., 1970), p.538.

<sup>๓</sup> Dalton E. McFarland, Personnel Management : Theory and Practice, pp.538-539.

<sup>๔</sup> Strauss and Sayles, Personnel : The Human Problems of Management, pp.592-593.

<sup>๕</sup> Ibid.

<sup>๖</sup> Leon C. Megginson, Personnel : A Behavioral Approach to Administration, pp.478-479.



ข. ฝ่ายลูกจ้าง และสภาพแรงงาน

ทุกวันนี้สมาชิกขององค์การขนาดใหญ่อย่างเช่น พนักงานของบริษัทธุรกิจการค้า อุตสาหกรรมและข้าราชการแห่งรัฐต่างหวังได้รับสวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลมากมาย เพราะคิดว่าบริษัทหรือส่วนราชการที่ตนสังกัดนั้นมั่งคั่งและสามารถเป็นที่พึ่งพาอาศัยในทุกด้าน<sup>๑</sup> ในสถานภาพที่เป็นลูกจ้างหรือผู้ลงแรงนอกจากงานซึ่งให้รายได้ประจำแล้ว ยังต้องการหลักประกันความมั่นคงในการมีงานทำและมีรายได้พิเศษเพิ่มเติม ต้องการบริการความสะดวกสบายต่าง ๆ โดยที่ตนเองไม่ต้องออกเงินซื้อหา<sup>๒</sup> ความต้องการของลูกจ้างมีแต่จะเพิ่มขึ้น โดยไม่มีที่สิ้นสุด เพราะสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นหลักฐานแสดงถึงความผาสุกในการดำรงชีวิตซึ่งเป็นความปรารถนาของทุกคน ลูกจ้างต้องการสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงในชีวิตและการประหยัดค่าภาษี<sup>๓</sup>

สภาพแรงงานซึ่งเป็นตัวแทนของฝ่ายลูกจ้างในการเจรจายื่นข้อเรียกร้องต่อฝ่ายนายจ้างจึงมีส่วนทำให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลขยายตัวรวดเร็ว เนื่องจากในบรรดาสภาพแรงงานต่างแข่งขันกันเรียกร้องสิ่งใหม่ ๆ เพราะถือว่าได้รับการยกย่องและความไว้วางใจมากกว่าการเรียกร้องสิ่งซึ่งที่อื่นจัดให้ก่อนแล้วแม้จะเป็นมูลค่ามากกว่าก็ตาม เมื่อสภาพหนึ่งเจรจาเป็นผลสำเร็จ สภาพอื่นก็จะทำตาม บริษัทที่ไม่มีสภาพแรงงานก็จำต้องจัดให้เพื่อคงรักษาสภาพที่ดึงดูดคนเข้าทำงาน<sup>๔</sup>

<sup>๑</sup>Dalton E. McFarland, Personnel Management : Theory and Practice, p.537.

<sup>๒</sup>Strauss and Sayles, Personnel : The Human Problems of Management, p.592.

<sup>๓</sup>Leon C. Megginson, Personnel : A Behavioral Approach to Administration, p.475.

<sup>๔</sup>Strauss and Sayles, Personnel : The Human Problems of Management, p.592.

### ค. ฝ่ายรัฐบาล

รัฐบาลของประเทศที่ใช้ลัทธิการปกครองระบอบประชาธิปไตยจะไม่ก้าวก้าวสิทธิของเอกชน แต่อย่างไรก็ตาม ในฐานะที่รัฐบาลต้องรักษาความมั่นคงปลอดภัยแห่งชาติ ตลอดจนความสงบเรียบร้อยของประชาชน รัฐบาลจึงมีอำนาจออกกฎหมายเพื่อป้องกันการละเมิดสิทธิและสร้างความเป็นธรรมในสังคมโดยส่วนรวม ในเรื่องการแรงงานซึ่งมีความสำคัญในระดับชาตินั้น รัฐบาลออกกฎหมายคุ้มครองแรงงานและกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ไว้เป็นหลักเกณฑ์ให้ฝ่ายนายจ้างและฝ่ายลูกจ้างปฏิบัติตามเพื่อความสงบสุขในค่านแรงงาน แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบัน (ฉบับที่ ๔) เน้นงานพัฒนาสวัสดิการแก่ลูกจ้างในวงงานธุรกิจภาคเอกชน และการกินดีอยู่ดีของพลเมืองทั้งประเทศ นโยบายของรัฐบาล และโครงการด้านแรงงานจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาฯ ดังกล่าว เพราะฉะนั้น รัฐบาลก็มีส่วนทำให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลขยายตัวรวดเร็ว

### ขอบเขตและประเภท

จากนิยามความหมาย ความเป็นมาของแนวความคิด และเหตุที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีส่วนช่วยให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลขยายตัวรวดเร็ว ดังได้กล่าวมาแล้ว จะช่วยให้เข้าใจต่อไปได้ที่ว่า สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลมีขอบเขตการให้ความช่วยเหลือและบริการกว้างขวางเพียงใด และมีการจัดประเภทสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลกันอย่างไร

ขอบเขตการให้ความช่วยเหลือและบริการแก่พนักงานโดยบริษัทธุรกิจครอบคลุม ๓กาลเทศะ ดังนี้<sup>๑</sup>

---

<sup>๑</sup> Paul Pigor and Charles A. Myers, Personnel Administration : A Point of view and A Method, 5th ed., (New York : McGraw-Hill Book Co., 1965), p.546.

- ก. ในเวลาทำงาน (On the job)
- ข. นอกเวลาทำงานแต่ในบริษัท (Off the job in the company)
- ค. นอกบริษัทแต่ในประชาคม (Outside the company in the community at large)

หรือในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ <sup>๑</sup>

- ก. สุขภาพ
- ข. ความปลอดภัย
- ค. ความสะดวกสบาย
- ง. การศึกษาและข่าวสาร
- จ. ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- ฉ. สันทนาการ
- ช. ความสนใจต่อสังคม
- ซ. การให้คำปรึกษา
- ญ. ค่าแรงเพิ่มเติม
- ฎ. ค่าตอบแทนสำหรับเวลาพักผ่อน

จะเห็นได้ว่า สวัสดิการและผลประโยชน์เกือบบางเรื่องไม่เกี่ยวข้องโดยตรง หรือโดยทางอ้อมกับหน้าที่งานหรือผลงานของพนักงาน ดังนั้น นายจ้างหลายคนจึงปฏิเสธที่จะจัดให้สิ่งเหล่านั้น โดยอ้างว่าไม่อยู่ในขอบเขตที่บริษัทต้องมีการรับผิดชอบเพราะ <sup>๒</sup>

<sup>๑</sup> Ibid.

<sup>๒</sup> Paul Pigor and Charles A. Meyers, Personnel Administration : A Point of View and A Method, pp.546-547.

- ก. ปัญหาทางครอบครัวของพนักงานและชุมชนไม่ใช่ธุระหน้าที่ในการจัดการ
- ข. การอุปถัมภ์ค้ำชูยิ่งทำให้พนักงานไม่เป็นตัวของตัวเอง ต้องพึ่งบริษัทอยู่ร่ำไป
- ค. การจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นความสรุ่ยสุร่ายไม่เหมาะสำหรับการดำเนินกิจการขององค์การธุรกิจที่แสวงหากำไร

เพราะฉะนั้น ถ้าไม่มีกฎหมายบังคับ นายจ้างเหล่านั้นก็คงไม่จัดให้สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงาน นอกเหนือไปจากสิ่งที่กฎหมายกำหนดซึ่งเป็นขอบเขต หรือมาตรฐานขั้นต่ำสุด อย่างไรก็ตาม มีนายจ้างอีกกลุ่มหนึ่งที่คิดเห็นตรงกันข้าม กล่าวคือ มีความเชื่อว่าการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงานเป็นการโฆษณาที่ดี บริษัทสามารถซื้อความภักดีและความรู้สึกบุญคุณจากพนักงาน แต่อาจไม่บรรลุผลสมดังที่คาดคิด เพราะว่าพนักงานจะไม่พอใจ เมื่อรู้สึกว่ามิใช่ผูกมัดกับทุกสิ่งที้นายจ้างจัดให้<sup>๑</sup>

ในฐานะที่อยู่ฝ่ายบุคลากรผู้ทำหน้าที่ประสานผลประโยชน์และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการและฝ่ายพนักงาน ย่อมมีหลักการในการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลว่า ไม่ใช่ให้เพราะกฎหมายบังคับ และขณะเดียวกันก็ไม่ใช่ให้เพราะต้องการติดสินบนพนักงาน แต่ให้เพราะว่าสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นหน้าที่งานในอาชีพบริหารงานบุคคล ในเมื่อบริษัทต้องการทั้งประสิทธิภาพในขณะที่ปฏิบัติงาน และทัศนคติที่ดีจากพนักงานตลอดเวลาจึงมีสภาพเป็นพนักงานของบริษัท แต่ที่จริงสถานภาพความเป็นพนักงานของบริษัทมีอยู่ตลอด ๒๔ ชั่วโมง ไม่ใช่แต่เฉพาะในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ในบริษัทเท่านั้น ดังนั้น บริษัทจึงควรจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้พนักงาน ได้รับสภาพการทำงานและสภาพการว่าจ้างที่น่าพอใจตลอดเวลาด้วย ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาส่วนตัวทางบ้าน หรือในสังคมของพนักงานก็ตาม พนักงานที่มีปัญหาเดือดร้อน ไม่สามารถขจัดปิดเป่าปัญหาให้คลี่คลายไปในทางที่ดีได้ มักจะทำงานไม่ได้ผลดี เมื่อมีแต่เรื่องครุ่นคิด จึงมีอารมณ์เสีย ขาดสมาธิ อาจเกิดความเผอเรอผิดพลาดได้ง่าย ข้อผิดพลาดเพียงเล็กน้อย ๆ

<sup>๑</sup> Ibid.

อาจเป็นต้นเหตุของอุบัติเหตุร้ายแรง ก่อความสูญเสียไม่เพียงแต่แก่ตัวพนักงานเองเท่านั้น แต่แก่บริษัทด้วย เพราะฉะนั้น จึงสมควรที่บริษัทจะเข้ารับภาระชดเชยหรือชดเชยจากพนักงาน โดยอาศัยโครงการสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อผลประโยชน์ตอบแทนแก่บริษัท คือความสำเร็จตามเป้าหมายในที่สุด <sup>๑</sup>

เนื่องจากขอบเขตของการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลแก่พนักงานกว้างขวาง ไม่มีที่สิ้นสุดดังกล่าวมาแล้ว จึงเป็นการยากที่จะรวบรวมรายชื่อโครงการสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลทั้งหมดที่ปฏิบัติในวงงานบริหารบุคลากรภาคธุรกิจ เอกชนไว้ภายใต้วิธีการจัดประเภทวิธีใดวิธีหนึ่ง นอกจากนั้น ยังไม่มีวิธีการจัดประเภทวิธีใดที่เป็นมาตรฐานสำหรับทุกกรณี

ตามแนวความคิดแบบนักการบัญชี มีผู้จัดประเภทของสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลดังนี้ <sup>๒</sup>

- ก. การจ่ายสำหรับเวลาที่ปฏิบัติงาน (Payment for the time on the job)
- ข. การจ่ายสำหรับเวลาที่ไม่ต้องปฏิบัติงาน (Payment for the time not on the job)
- ค. อื่น ๆ ทั้งหมด (Payment for benefits of all kinds)

สภาหอการค้าอเมริกันเสนอวิธีการจัดประเภทของสวัสดิการและผลประโยชน์ ก่อมูลดังนี้ <sup>๓</sup>

<sup>๑</sup> Paul Pigor and Charles A. Myers, Personnel Administration : A Point of view and A Method, p.547.

<sup>๒</sup> Leon C. Megginson, Personnel : A Behavioral Approach to Administration, p.481.

<sup>๓</sup> Ibid., pp.481-482.

- ๒๕
- ก. การจ่ายตามข้อบังคับแห่งกฎหมาย (Legally required payment)
  - ข. บำเหน็จและการจ่ายตามข้อผูกมัด (Pension and other agree-upon payment)
  - ค. เวลาหยุดที่จ่ายเงิน (Paid rest period)
  - ง. การจ่ายสำหรับเวลาที่ไม่ต้องปฏิบัติงาน (Payment for the time not worked)
  - จ. อื่น ๆ ทั้งหมด (Other items)

เมื่อพิจารณาจากเจตนารมณ์ของผู้จัดให้ แบ่งได้เป็น ๒ ลักษณะดังนี้ <sup>๑</sup>

- ก. สิ่งที่จัดให้เพื่อความมั่นคงของพนักงาน
- ข. สิ่งที่จัดให้เพื่อชดเชยความไม่พอใจงาน

หรือมองในแง่ของนักกฎหมายได้ดังนี้ <sup>๒</sup>

- ก. สิ่งที่กฎหมายกำหนด
- ข. สิ่งที่เป็นความเอื้อเฟื้อจากนายจ้าง

ในการสำรวจข้อมูลภาคสนาม และในการศึกษาวิจัยในวิทยานิพนธ์นี้จัดประเภทของสวัสดิการ และผลประโยชน์เกือบคล้ายกับแบบที่ จอห์น บี. ไมเนอร์ และแมรี จี. ไมเนอร์ (John B. Miner and Mary G. Miner) ดังนี้ <sup>๓</sup>

---

<sup>๑</sup> Ibid. ผู้จัดให้ในที่นี้หมายถึง ฝ่ายจัดการ/บริหารผู้อนุมัติ และฝ่ายบุคลากรผู้ดำเนินการ

<sup>๒</sup> Leon C. Megginson, Personnel : A Behavioral Approach to Administration, p.582,483.

<sup>๓</sup> John B. Miner and Mary G. Miner, Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach, pp.514-534.



ก. ผลประโยชน์ที่คิดเป็นตัวเงินโดยตรง (Direct monetary benefits)

๑. การจ่ายตามเวลาที่ทำงาน (Payment related to time worked)

- (ก) เงินค่าทำงานล่วงเวลา
- (ข) เงินค่าทำงานในวันหยุด
- (ค) เงินค่าอยู่กะดึก

๒. เวลาที่ไม่ทำงานแต่ต้องจ่าย (Paid time-off)

- (ก) วันหยุดประจำสัปดาห์
- (ข) วันหยุดตามประเพณี
- (ค) วันหยุดพักผ่อนประจำปี
- (ง) เวลาหยุดพักเพื่อดื่มกาแฟ
- (จ) วันลาป่วย
- (ฉ) วันลาคลอด
- (ช) วันลากิจ

๓. การจ่ายเพื่อยังชีพ (Payment in lieu of earning)

เงินชดเชยกรณีให้ออกโดยไม่มีคามผิด

๔. การจ่ายให้เพิ่มเติมรายได้ปกติ (Payment in addition to regular earning)

- (ก) เงินโบนัส
- (ข) ของขวัญรางวัล
- (ค) เงินสะสม

ข. การประกันภัยเป็นกลุ่ม (Group insurance)

- ๑. การทำประกันชีวิตเป็นกลุ่ม
- ๒. การทำประกันอุบัติเหตุจากการทำงาน

---

๑. เงินช่วยค่าครองชีพ (Cost of Living allowance) ที่จ่ายในลักษณะแยกต่างหากเงินเดือนพื้นฐาน (Basic Salary) จัดได้ว่าเป็นการจ่ายให้เพิ่มเติมรายได้ปกติ

ค. ผลประโยชน์เมื่อเกษียณ (Retirement benefits)

๑. เงินบำเหน็จ
๒. เงินชดเชยตามกฎหมาย

ง. บริการพนักงาน (Employee services)

๑. เครื่องแบบทำงาน
๒. ห้องอาหาร
๓. รถรับส่ง
๔. ที่จอดรถ
๕. ที่อยู่อาศัย
๖. เงินกู้ยืม
๗. การให้คำปรึกษาแนะนำ
๘. สิ้นค้าราคาถูก
๙. สันทนาการ
๑๐. การรักษาพยาบาล
๑๑. การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม
๑๒. หนังสือพิมพ์ และข่าวสารบริษัท

หลักในการจัดให้

แต่ละบริษัทย่อมมีโครงการจัดให้สวัสดิการและผลประโยชน์ เกื้อกูลตามความเหมาะสมแก่สภาพแวดล้อมของตน สิ่งที่จัดให้และวิธีการจัดการอาจแตกต่างกัน แต่หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่ออนุมัติย่อมไม่แตกต่างกันมาก เพราะว่า ก่อนที่จะเพิ่มเติม ยกเลิก หรือแก้ไขโครงการสวัสดิการ และผลประโยชน์ เกื้อกูลใด ๆ ผู้บริหารจะต้องมีหลักเกณฑ์บ้างไม่มากก็น้อย เพื่อใช้ในการพิจารณาหาเหตุผลจนเป็นที่พอใจ คำถามต่อไปนี้เป็นรายการตรวจสอบ (Check list) ที่ช่วยในการพิจารณาหาเหตุผล<sup>๑</sup>

<sup>๑</sup> Dalton E. McFarland, Personnel Management : Theory and Practice, pp. 540-541.



- ก. สิ่งนั้นจะเป็นประโยชน์แก่พนักงานทั้งหมด หรือเพียงบางส่วน ประการใด
- ข. สิ่งนั้นช่วยให้เกิดความสัมพันธ์กับพนักงาน หรือในระหว่างพนักงานดีขึ้นหรือไม่ เพียงใด
- ค. สิ่งนั้นจะสนองความจำเป็นต้องการอะไรของพนักงาน จำเป็นเพียงใด
- ง. บริษัทต้องรับภาระค่าใช้จ่ายทั้งสิ้น หรือสามารถแบ่งภาระกับใคร อย่างไร
- จ. สิ่งนั้นจะสนองความจำเป็นต้องการที่ยังไม่มีสิ่งอื่นแทนที่ได้กระนั้นหรือ
- ฉ. มั่นใจได้หรือไม่ว่า สิ่งนั้นจะเชิดชูเกียรติภูมิของสถานภาพพนักงาน และพนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการธำรงรักษาสิ่งนั้นหรือไม่ อย่างไร
- ช. จะสามารถจัดการให้มีการวางแผนงานและดำเนินการร่วมกับพนักงานได้หรือไม่ สภาพแรงงาน/ตัวแทนพนักงานควรจะมีบทบาทในเรื่องนี้เพียงใด
- ซ. นอกจากการสนับสนุนด้านการเงินแล้ว บริษัทสามารถช่วยเหลือด้านสถานที่และอุปกรณ์อีกด้วยหรือไม่ เพียงใด
- ญ. ทั้งโครงการจะสิ้นเงินเท่าไร ได้เงินจากไหน เมื่อไร อย่างไร

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาหาเหตุผลประกอบการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้นใช้ได้ดีเฉพาะในกรณีที่นายจ้างเอื้อเพื่อจัดให้ แต่ในกรณีที่เป็นการเรียกร้อง ต่อรองจนกลายเป็นกรณีพิพาทแรงงาน จะต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่เหมือนทั้งภายนอกและภายในบริษัททุก ๆ ด้านอย่างรอบคอบยิ่งขึ้น ก่อนอื่นหมด ผู้บริหารควรพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายของโครงการนั้นว่าสิ้นเปลืองเงินอีกเท่าไร เมื่อไร จะเกิดค่าใช้จ่ายจำนวนนั้น จะมีวิธีจัดการเพื่อให้ได้สิ่งนั้นมาอย่างไรจึงจะคุ้มค่าประหยัดเงินแท้ได้ ผลฐานะการเงินของบริษัททั้งในปัจจุบันและในอนาคตตลอดไปนั้นคงพอที่จะรับภาระค่าใช้จ่ายนี้ได้ตลอดไปหรือไม่ รายได้หลักของบริษัทมาจากทางใดบ้าง สภาพคล่องตัวทางการเงินของบริษัทเป็นอย่างไร ถ้าหากปฏิเสธข้อเรียกร้องนี้แล้ว อะไรจะเกิดขึ้น การปิดงานหรือการนัดหยุดงานจะมีผลดีผลเสียประการใด โอกาสที่พนักงานจะนัดหยุดงานมีมากน้อยเพียงใด เน้นนานเพียงใด เมื่อวิกฤติการณ์ผ่านพ้นไปแล้ว บรรยากาศในที่ทำงานจะเป็นอย่างไร ความจำเป็นของพนักงาน

สมจริงตามข้อเรียกร้องหรือไม่ มีอะไรแอบแฝงอยู่เบื้องหลังข้อเรียกร้อง ค่าค่าสหภาพแรงงาน/  
พนักงานขอเพื่อไว้สักเท่าใด ทางออกที่จะใช้ขัดต่อกฎหมายและสรรพากรจะยินยอมหรือไม่ สรุป  
ได้เป็นข้อ ๆ ดังนี้<sup>๑</sup>

- ก. ค่าใช้จ่ายเพื่อการนั้น
- ข. ความสามารถที่จะจ่าย
- ค. ความจำเป็นต้องการของพนักงาน
- ง. พลังของสหภาพแรงงาน/พนักงาน
- จ. ข้อพึงคำนึงทางด้านกฎหมาย/ภาษีอากร
- ฉ. ความรับผิดชอบต่อสังคม
- ช. ผลกระทบกระเทือนถึงชื่อเสียงของบริษัทและสินค้า
- ซ. ปฏิบัติการของพนักงาน

---

<sup>๑</sup>Andrew F. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management, p.322.