

## บทที่ ๒

### บริการสวัสดิการกับการบริหารงานบุคคล

ความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลในสมัยปัจจุบันนี้ ไม่อาจจะวัดได้จากอัตราส่วนของผลกำไรต่อจำนวนเงินทุนเพียงอย่างเดียว แต่จะต้องพิจารณาถึงสิ่งต่าง ๆ อีกมากเพื่อที่จะตัดสินว่าธุรกิจนั้นประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใด สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวที่สำคัญได้แก่ความพอใจของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานทั้งหลายในหน่วยงานนั้น และประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นในสายตาของสาธารณชน

ความพอใจของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อหน่วยงานของตน เป็นส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องไปถึงความรู้สึกของสาธารณชน เพราะเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานจะเป็น "คนกลาง" ในการแพร่ข่าวสารของหน่วยงานของตนไปสู่สาธารณชน และเจ้าหน้าที่เหล่านี้เปรียบได้เสมือน "กระจก" ที่สาธารณชนจะมองมาทะลุไปถึงหน่วยงาน ถ้า "กระจก" ที่เขยื้อนชีวิตจิตใจ เกิดความไม่พอใจก็ย่อมมีความสำคัญที่จะส่องให้เห็นส่วนเสียมากกว่าส่วนดี ในทางตรงกันข้าม ถ้า "กระจก" นั้นมีความพอใจก็ย่อมจะสะท้อนภาพในส่วนที่ดีมาสู่สายตาประชาชน ดังนั้น วิจารณ์แงะของสาธารณชนเกี่ยวกับประโยชน์จากการประกอบกิจการของหน่วยงาน จึงมักจะเทียบได้โดยตรงกับความพอใจของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานด้วย

เมื่อความพอใจของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญเช่นนี้แล้ว หน่วยงานต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องแสวงหาวิธีการต่าง ๆ ที่จะทำให้คนของตนเกิดความพอใจในหน่วยงานให้มากที่สุด นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้ ความพอใจของคนยังส่งผลให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ความซื่อสัตย์จริงใจ และคุณภาพของผลงานได้ไม่มากนักเลย ความพอใจของคนในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามเกิดจากปัจจัย ๒ ประการ คือ

๑. ปัจจัยที่เป็นตัวเงิน (financial factor) ได้แก่สิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลได้รับจากหน่วยงานในลักษณะที่เป็นตัวเงิน หรือในลักษณะที่สามารถตราค่าออกมาเป็นตัวเงินได้ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา เงินบำเหน็จบำนาญ เงินปันผลผลกำไร เบี้ยประชุม เป็นต้น ความพอใจของบุคคลซึ่งเกิดจากปัจจัยประเภทนี้เห็นได้ชัด เพราะสามารถเปรียบเทียบได้ระหว่างกำลังแรงงานที่ตนลงไป กับสิ่งที่ได้รับตอบแทน เช่น การออกแรงทำงานใน ๑ เดือน กับเงินเดือนที่ได้รับหรือไม่ การออกแรงทำงานในเวลาสั้นนอกเหนือจากเวลาทำงาน โดยปกติคุ้มกับค่าล่วงเวลาที่ได้รับหรือไม่ เป็นต้น ความ

พอใจจะเพิ่มขึ้นเมื่อสิ่งที่ได้รับตอบแทนสูงกว่าสิ่งที่บุคคลนั้นได้ลงทุนลงไป

๒. ปัจจัยที่ไม่เป็นตัวเงิน (non-financial factor) หมายถึงสิ่งที่บุคคลได้รับจากหน่วยงานในลักษณะอื่น ๆ ซึ่งไม่เป็นตัวเงิน หรือตีราคาเป็นตัวเงินได้ยาก เช่น สภาพและเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน ภาวะผู้นำในหน่วยงานนั้น ๆ ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน เป็นต้น สภาพและเครื่องมือเครื่องใช้ที่อำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเต็มที่ย่อมจะช่วยให้บุคคลเกิดความรู้สึกพอใจในการทำงานได้มากขึ้น ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการทำงานให้ลุล่วงไปได้โดยราบรื่น และระเบียบข้อบังคับที่ก่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยเสมอหน้ากัน เหล่านี้ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพอใจในหน่วยงานทั้งสิ้น และในบางกรณีอาจจะมีผลเหนือปัจจัยที่เป็นตัวเงินเสียอีก

สำหรับปัจจัยที่เป็นตัวเงินนี้ ถ้าจะกำหนดขอบเขตความหมายให้แคบลง โดยให้ความสัมพันธ์เฉพาะกับแรงงานที่บุคคลได้ลงทุนไปในการปฏิบัติงานเท่านั้น มีคำที่ใช้กันแพร่หลายอยู่อีกคำหนึ่งคือ คำว่า "ค่าทดแทนแรงงาน" (compensation) ซึ่งความหมายอย่างกว้างจะหมายถึง "สิ่งตอบแทนทุกชนิดที่นายจ้างหรือหน่วยงานจ่ายให้แก่ลูกจ้างหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่ตกลงกันไว้ในเงื่อนไขการจ้างก่อนหักค่าใช้จ่ายต่าง ๆ"

โดยทั่วไปแล้ว เราสามารถแยกค่าตอบแทนแรงงานออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้อย่างน้อย ๒ ประเภท

๑. ค่าทดแทนแรงงานซึ่งมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อผลงาน ค่าทดแทนแรงงานประเภทนี้มักจะจ่ายเป็นการประจำ และมีลักษณะเปรียบเทียบกันที่ระหว่างงานของตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยปริมาณงาน เวลาที่ใช้ในการทำงาน หน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่ง ตัวอย่างของค่าทดแทนแรงงานประเภทนี้ ได้แก่ ค่าจ้างรายวัน ค่าจ้างเหมา ค่าจ้างรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน รายปี รางวัลที่จ่ายให้ในกรณีที่ผลิตสินค้าได้สูงกว่ามาตรฐานทางคุณภาพ หรือทางปริมาณที่กำหนดขึ้น เป็นต้น

๒. ค่าตอบแทนแรงงานซึ่งไม่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงต่อผลงาน นอกเหนือจากค่าตอบแทนแรงงานที่จ่ายให้ความส่วนของผลงานแล้ว หน่วยงานอาจจ่ายส่วนที่เกินจากผลงานให้แก่เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอีกด้วย การจ่าย "ส่วนเกิน" ดังกล่าวนี้นี้ มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปแล้วแต่สถานการณ์ และแล้วแต่หน่วยงานต่าง ๆ กัน "ส่วนเกิน" ดังกล่าวนี้นี้เองที่เรียกกันว่า "ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการสวัสดิการ"

### ความหมายของ "สวัสดิการสวัสดิการ"

การจัดสวัสดิการเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่จัดการงานบุคคล (Personnel function) ที่มุ่งให้ความสะดวกสบาย ความสุข ความพอใจ แก่คนงาน เพื่อให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคง อบอุ่น หมดกังวลในเรื่องต่าง ๆ ทำให้เกิดความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

"สวัสดิการนั้นเป็นสิ่งที่แยกออกเสียมิได้จากงานที่ทำ มิใช่สิ่งซึ่งหยิบยื่นให้ หรือรับยืมบังไว้ได้ตามความประสงค์ของนายจ้าง สวัสดิการในทัศนะของนักบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดหา ปฏิบัติการและสิ่งตอบแทนต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง"<sup>๒</sup>

ดังนั้นเพื่อให้งานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นดำเนินไปด้วยดี จึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสะดวกสบายในขอบเขตชีวิตประจำวัน ทั้งในและนอกเวลาปฏิบัติงาน รวมทั้งการสงเคราะห์เกื้อกูลตามความจำเป็นแก่การครองชีพ โดยการจัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ให้แก่คนงาน เพื่อใช้เป็นอุปกรณ์ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพ สมรรถภาพ ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนถึงประสิทธิภาพขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นด้วย

<sup>๒</sup> William J. Barrett, "Employee Welfare" Lecture given at Special Industrial Relations Course, Massachusetts Institute of Technology, Feb. 9, 1942; quoted in Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration: A Point of View And a Method (3rd ed.; New York: Mc Graw-Hill Book Company Inc., 1965), p.332.

"บริการสวัสดิการ" หมายถึงบริการ และประโยชน์พิเศษต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งนอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ ซึ่งโดยปกติหน่วยราชการหรือนายจ้างจัดให้มีขึ้นตามความต้องการของข้าราชการหรือลูกจ้าง ระบบการให้บริการและการให้ประโยชน์มีต่าง ๆ กัน บางระบบมีลักษณะ "เป็นการร่วมกัน" (mutual) คือ ทั้งฝ่ายองค์กรและคนขององค์กรร่วมกันจัดให้มีบริการขึ้น เพื่อสนองความต้องการอันแท้จริงของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ บางระบบมีลักษณะเป็นการ "ส่งเสริม" (contributory) ซึ่งฝ่ายองค์กรหรือนายจ้างจัดให้เองโดยตลอด อย่างไรก็ตาม บริการและประโยชน์พิเศษนั้น ๆ ต้องมีคุณค่าโดยจริงในระยะยาวต่อข้าราชการหรือลูกจ้าง มากกว่าต่อหน่วยราชการหรือนายจ้างเอง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจตั้งใจปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ และเพื่อให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น

มีคำอีกคำหนึ่งที่มีความหมายคล้ายคลึงกับ "บริการสวัสดิการ" คือ คำว่า "ประโยชน์เกื้อกูล" ซึ่งมีความหมายแยกออกเป็นสองประเภท คือ ประโยชน์เกื้อกูลที่เป็นตัวเงิน หมายถึงสิ่งที่จ่ายให้ับลักษณะที่เป็นตัวเงิน หรือที่สามารถที่ราคาออกมาเป็นตัวเงินได้ง่าย เช่น เงินปันผลกำไรที่จ่ายให้เป็นปีหรือเป็นงวด ค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือการศึกษาของตนเองและของบุตร ค่ารักษาพยาบาลตนเองและครอบครัว เงินช่วยค่าครองชีพ ค่าพาหนะในการเดินทางและโยกย้ายสถานที่ทำงาน เป็นต้น ประเภทที่สอง ได้แก่ประโยชน์เกื้อกูลที่ไม่เป็นตัวเงิน หมายถึงการจ่ายให้ในรูปของการใช้บริการต่าง ๆ เช่น บริการตรวจสุขภาพ บริการเกี่ยวกับยานพาหนะ บริการกู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำกว่าของตลาด การอนุญาตให้หยุดงานประจำปีเพื่อพักผ่อน เพื่อคลอดบุตร เจ็บป่วย หรือเพื่อธุรกิจส่วนตัว โดยได้รับเงินเดือน ฯลฯ ซึ่งโดยทั่วไปแล้ว มักจะเรียกประโยชน์เกื้อกูลประเภทนี้ว่า "บริการสวัสดิการ"

---

<sup>๓</sup> G.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.

อย่างไรก็ดี วัตถุประสงค์ของประโยชน์เกื้อกูล และบริการสวัสดิการก็มีเหมือนกัน ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากลักษณะบางประการที่มีผู้ตั้งข้อสงสัยเอาไว้ว่าต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้ คือ<sup>๔</sup>

๑. การให้ประโยชน์เกื้อกูลนั้น สามารถติดตามได้ว่าจ่ายให้แก่ใคร เป็นรายบุคคล ส่วนการให้บริการสวัสดิการนั้น บางทีจะติดตามได้ในลักษณะรายบุคคล แต่เป็นการให้ในส่วนรวมมากกว่า
๒. ประโยชน์เกื้อกูลเกิดขึ้นในระยะหลัง แต่บริการสวัสดิการนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่มีการจ้างทำงานเกิดขึ้น
๓. ประโยชน์เกื้อกูลเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกหลายหน่วย เช่น รัฐบาล สถาบันเกี่ยวกับการเงิน สถาบันการประกันภัย เป็นต้น แต่บริการสวัสดิการนั้น เป็นเรื่องของหน่วยงานนั้น ๆ เอง หรือหากจะมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาเกี่ยวข้องกับตัวก็คือ สหภาพแรงงานเท่านั้น
๔. การวางแผนและการบริหารประโยชน์เกื้อกูลนั้นเป็นเรื่องยุ่งยาก และอาศัยความรู้ความสามารถมากกว่าการวางแผนและการบริหารบริการสวัสดิการ ฉะนั้น จึงควรจะเป็นหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานกลาง

เนื่องจากความหมายของ "ประโยชน์เกื้อกูล" และ "บริการสวัสดิการ" ในทางปฏิบัติ มีคล้ายคลึงกัน จะต่างกันก็โดยที่บริการสวัสดิการนั้น เป็นเรื่องที่แคบกว่า องค์กรหรือหน่วยงานนั้นมักจะกำหนดลงไปว่า บริการสวัสดิการของหน่วยงานนั้นได้แก่บริการประเภทใดบ้าง มีการตั้งงบประมาณสำหรับเรื่องสวัสดิการเพื่อใช้จ่ายในกิจการนั้นโดยเฉพาะ บริการประเภทอื่น ๆ ซึ่งตามหลักแล้วก็นับว่าเป็นบริการสวัสดิการเช่นกัน แต่ในทางปฏิบัติมิได้กำหนดประเภทและกำหนดงบประมาณอยู่ในเรื่องของสวัสดิการ จึงมีคำถือว่าอยู่ในประเภทของสวัสดิการ แต่อยู่ใต้อำนาจของประโยชน์เกื้อกูลไป

---

<sup>๔</sup> Dale Yoder, et al., Handbook of Personnel Management and Labor Relations (New York : Mc Craw-Hill, 1958), pp.17.2-17.3.

ตามหลักการแล้ว บริการสวัสดิการแยกออกได้เป็น ๒ ส่วน คือ บริการที่เกี่ยวกับการเงิน และบริการที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน ซึ่งแยกพิจารณาออกดังนี้ คือ

๑. บริการด้านสุขภาพอนามัย มีการตรวจสุขภาพประจำปี ให้บริการทางการแพทย์และพยาบาล การจำยา การอนุญาตให้ลาพักรักษาตัว การส่งตัวผู้ป่วยเข้ารับรักษาในโรงพยาบาล
๒. บริการด้านเศรษฐกิจ ได้แก่การจ่ายเงินช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้นรวมทั้งครอบครัวด้วย เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาลตนเองและครอบครัว ค่าเล่าเรียน เงินกู้ เงินช่วยเหลือเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนบางประการ เพื่อการพาปนกิจ การจัดตั้งร้านสหกรณ์ การจัดบ้านพาหนะรับส่ง การจัดสรรที่ดินและอาคารเช่าซื้อ ฯลฯ ซึ่งเป็นบริการที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนที่ได้รับประจำ
๓. บริการด้านความมั่นคง ได้แก่ผลประโยชน์หรือบริการตอบแทนที่สร้างความมั่นคงตามควรแก่ศักยภาพในการดำรงชีวิตของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนั้น เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ เงินค่าทดแทนการประกันประเภทต่าง ๆ เงินทุนสงเคราะห์ประเภทต่าง ๆ เป็นต้น
๔. บริการด้านการศึกษา ได้แก่การให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งช่วยเหลือการศึกษาของบุตรด้วย บริการต่าง ๆ ในด้านนี้ได้แก่การจัดห้องสมุดวิชาการ การออกสิ่งพิมพ์ของหน่วยงาน การจัดการฝึกอบรมในระดับและประเภทต่าง ๆ
๕. บริการด้านสันทนาการ เช่น การจัดให้มีสโมสร มีการแข่งขันกีฬา มีห้องพักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาทำงาน ห้องสมุด ฯลฯ เป็นต้น
๖. บริการด้านสังคมสงเคราะห์ บริการประเภทนี้มีขอบเขตกว้างขวางมาก รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือทางกฎหมาย การรับฟังและพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ และบริการอื่น ๆ เช่น การจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะและอนามัย การจัดโรงอาหาร ห้องน้ำ ห้องส้วม

---

<sup>๕</sup> John F. Mee, Personnel Handbook (New York : The Renold Press Company, 1958), p.567.

เป็นต้น

สวัสดิการ เป็นแนวทางหนึ่งซึ่งช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะเป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น การจัดสวัสดิการจึงควรที่จะได้มีการวางนโยบายสวัสดิการ แผนการดำเนินงาน รวมทั้งโครงการไว้อย่างรอบคอบถี่ถ้วน โดยคำนึงถึงหลักความพึงพอใจด้านมาตรฐานของคนเรา หรือสิ่งตอบแทนที่คนทำงานพึงได้รับ ตลอดจนคำนึงถึงคุณค่าของมนุษย์ (human value) เพื่อที่งานจัดสวัสดิการจะเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะ เป็นผลสะท้อนต่อคุณภาพของผลงานได้ไม่มากนัก

### วัตถุประสงค์ในการจัดบริการสวัสดิการ

จากการศึกษาถึงคำจำกัดความและประเภทของบริการสวัสดิการต่าง ๆ สามารถนำมาสรุปให้เห็นวัตถุประสงค์โดยทั่วไปว่า การจัดให้มีบริการสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ขึ้นนั้น มุ่งที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานบุคคลในแง่ต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. เพื่อก่อให้เกิดหรือเพิ่มพูน "ขวัญในการทำงาน" อันจะเป็นส่วนสัมพันธ์โดยใกล้ชิดกับผลงานของแต่ละบุคคล ดังนั้น บริการสวัสดิการจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผลงานของบุคคลด้วย ทั้งนี้

<sup>๒</sup> Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration : A Point of View and a Method (3rd ed.; New York : Mc Craw-Hill Book Company Inc., 1956), pp.631-39.

<sup>๓</sup> C.H. Northcott, Personnel Management Principles And Practice (3rd ed.; New York : Philosophical Library, Inc., 1956), p.10.

<sup>๔</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๒๑๕.

เพราะผู้กำหนดค่าของพยายามจึกใหม่บริการสวัสดิการประเภทนี้จะส่งผลกระทบต่อผลงานให้โตมากที่สุด โดยลงทุนน้อยที่สุด

๒. เพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ยากกว่าปกติ

การปฏิบัติงานบางชนิด ถ้าหากว่ามีการจ่ายค่าทดแทนนอกเหนือจากค่าจ้าง หรือเงินเดือนตามปกติแล้ว จะช่วยให้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำอย่างเต็มที่ เช่น เบี้ยกันดารที่จ่ายให้เพื่อเป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการในท้องที่ที่กั้นค้ำกว่าสภาพปกติ

๓. เพื่อเป็นรางวัลในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์หรือควรรอบคอบของ

หน่วยงานบางแห่งอาจมีการจ่ายเงินหรือบริการสงเคราะห์อื่น ๆ เป็นเครื่องตอบแทนคุณความดี เพื่อเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น หรือจ่ายให้แก่บุคคลที่ประสบภัยเนื่องจากปฏิบัติงานในหน้าที่ เป็นต้น

๔. เพื่อเป็นการช่วยเหลือในแง่มนุษยธรรม

หน่วยงานต่าง ๆ ควรจะต้องรับความจริงอยู่อย่างหนึ่งว่า เงินเดือนและค่าจ้างที่จ่ายให้กับคนงานของตนนั้น เป็นอัตราที่พอใช้ตามอัตราสำหรับเหตุการณ์ปกติเท่านั้น ถ้าในกรณีพิเศษ เหตุการณ์พิเศษหรือฉุกเฉินเกิดขึ้น จำนวนเงินดังกล่าวย่อมไม่เพียงพอที่จะไ้รับค่าความลำบากนั้น ดังนั้น หน่วยงานจึงควรเตรียมเงินไว้ช่วยเหลือคนงานของตนในกรณีพิเศษ เช่น เจ็บป่วย ถูกลอบขโมย เป็นต้น

๕. เพื่อความมั่นคงในอนาคต

คนงานทุกคนย่อมต้องการความมั่นคงในงานที่ตนทำอยู่ รวมทั้งความมั่นคงที่จะได้รับภายหลังจากออกจากงานไปแล้วด้วย จะเห็นได้ว่ามีบุคคลเป็นจำนวนมากยกย่องการหางานมาหลายประเภท สวเหตุผลหนึ่งของการเปลี่ยนงานก็คือ ต้องการความมั่นคงในอนาคต หน่วยงานบางแห่งให้บริการสวัสดิการเป็นอม่วงดี แต่เฉพาะเมื่อคนงานยังทำงานอยู่เท่านั้น แต่เมื่อคนงานออกจากงาน เมื่ออายุครบกำหนดแล้ว ก็จะไม่ได้รับผลตอบแทน หรือถึงได้รับก็เป็นจำนวนน้อย การให้บริการสงเคราะห์ในรูปแบบนี้ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ ที่หน่วยงานจ่ายให้แก่คนงานของตนเมื่อออกจากงานไปแล้ว ซึ่งนับได้ว่ามีคุณค่าทั้งสองด้าน คือ ทั้งในด้านประมาณออกมาเป็นตัวเงิน (financial value) และคุณค่าเชิงจิตวิทยา (psychological value) ซึ่งเป็นคุณค่าประมาณเป็นตัวเงินไม่ได้ เพราะเป็นผลทางจิตใจ

๖. เพื่อเป็นเครื่องมือในการแข่งขันประมุขคนในตลาดแรงงาน



มีผู้กล่าวว่า "การจ่ายแต่เงินเดือนเพียงอย่างเดียวมันไม้อาจจะก่อให้เกิดค่าทดแทน  
แรงงานที่เหมาะสมได้" จึงมีการจัดบริการสวัสดิการให้กับคนงาน เพื่อให้มีการจ่ายค่าทดแทนแรงงาน  
ที่สมบูรณ์ครบถ้วน ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ มักนิยมจ่ายในรูปแบบให้สวัสดิการ เพราะไม่ก่อให้เกิดภาระรับผิดชอบ  
โดยตรงเช่นเดียวกับการเพิ่มอัตราค่าจ้างแรงงาน เนื่องจากบริการสวัสดิการนั้นอาจจะยกเลิก แก้ไข  
ปรับปรุง ให้เข้ากับความต้องการของคนในหน่วยงานได้ง่าย และสะดวกรวดเร็วกว่าการแก้ไขเรื่อง  
อัตราค่าจ้าง เงินเดือน นอกจากนี้ยังใช้เป็นเครื่องมือในการแข่งขันประมูลผลงานผลิตแรงงานใน  
กรณีขาดแคลนแรงงานประเภทนั้น โดยเฉพาะประเทศที่ไม่มีสมาคมแรงงานคอยต่อรองเรื่องอัตราค่า  
จ้างแรงงาน บริการสวัสดิการเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุด เพราะให้ผลประโยชน์และคุณค่าทางจิตใจมากกว่า  
กัน

๗. เพื่อช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นการชั่วคราว

การช่วยเหลือชนิดนี้ให้ในกรณีที่มีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น หรือในขณะที่ค่าครองชีพแพง  
จนกระทั่งอัตราเงินเดือนที่ได้รับนั้นไม่เพียงพอที่จะใช้จ่าย เช่น ในขณะสงคราม เป็นต้น แต่การช่วย  
เหลือชนิดนี้ควรจะเป็นการชั่วคราว เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระยะนั้น ๆ หลังจากนั้นก็ควรจะมีการ  
พิจารณาอัตราเงินเดือน เพื่อความเหมาะสมต่อไป

๘. เพื่อก่อให้เกิดความพอใจฐานะของคนในสังคม

โดยทั่วไปแล้วคนเรามีความต้องการที่จะอยู่ในสังคมโดยเหมาะสมแก่ศักยภาพ พอใจที่จะ  
เป็นคนที่มีฐานะยอมรับ พอใจที่จะได้รับการยกย่อง ซึ่งหน่วยงานต่าง ๆ ก็พยายามจัดหาบริการต่าง ๆ  
ให้แก่คนงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสังคมของท้องถิ่นนั้น ๆ เช่น จัดให้มีสโมสร มีชมรมการ  
กีฬา ฯลฯ เป็นต้น

---

Mark H. Ingraham, The Outer Fringe Benefits : Faculty  
Benefits other than Annuities and Insurance (Madison : The University  
of Wisconsin Press, 1965), p.4.

ข้อพิจารณาในการกำหนดบริการสวัสดิการ

บริการสวัสดิการที่เหมาะสมในหน่วยงานหนึ่ง อาจจะไปค้นหาในอีกหน่วยงานหนึ่งก็ได้ ดังนั้นการกำหนดบริการสวัสดิการของหน่วยงานใดชั้น จึงมีหลักทั่วไปที่ชี้ให้เห็นในการพิจารณา ดังต่อไปนี้

๑. บริการสวัสดิการนั้นตรงกับความต้องการของคนส่วนใหญ่ในหน่วยงานหรือไม่

ดังนั้น ก่อนที่จะกำหนดให้มีบริการสวัสดิการชนิดใดชั้น จำเป็นจะต้องมีการสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ในหน่วยงานนั้น ๆ เสียก่อน การสำรวจอาจทำได้จากการสัมภาษณ์ให้กรอกแบบสอบถาม สังเกตหรือรวบรวมข้อเท็จจริงจากปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น ๆ การสำรวจในตอนนี้มุ่งที่จะหาชนิดของความต้องการปริมาณคนที่มีความต้องการชนิดเดียวกัน ตลอดจนหาว่าความต้องการนั้นเป็นความต้องการที่แท้จริงอันไม่อาจจะหาวิธีอื่นบ่ามัดได้ ในกรณีที่มีความต้องการนั้นมีทางบ่ามัดได้หาบุคคลผู้สนใจความพยายาม หรือมีสถาบันทางสังคมอื่น ๆ ช่วยเหลืออยู่แล้ว ก็ไม่จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องจัดขึ้นซ้ำอีก

๒. การบริหารงานบริการสวัสดิการนั้น ๆ ใดก่อให้เกิดประโยชน์แท้จริงตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่

ในบางครั้ง การดำเนินงานหลังจากการสำรวจความต้องการทำให้บริการสวัสดิการที่กำหนดขึ้นไม่ก่อให้เกิดผลตรงตามความมุ่งหมาย

๓. หน่วยงานนั้นมีความสามารถที่จะ"จ่าย"สำหรับบริการสวัสดิการใดเพียงใด

ก่อนที่หน่วยงานจะกำหนดให้มีบริการสวัสดิการชนิดใดชั้นก็ตาม จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนวณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นทั้งสิ้น สำหรับบริการสวัสดิการแต่ละชนิดเสียก่อน ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาว่าหน่วยงานมีความสามารถที่จะ"จ่าย"ได้ความเงื่อนไขที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินค่าใช้จ่ายของบริการสวัสดิการที่กำหนดขึ้นขึ้นแต่ละชนิด ทำให้หน่วยงานสามารถเปรียบเทียบได้ว่า สิ่งที่ต้องลงทุนไปนั้น จะคุ้มผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งอาจจะมีการแก้ไขโดยวิธีอื่นแทน หรือเปลี่ยนเป็นบริการสวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลอีกชนิดหนึ่งที่ต้องลงทุนน้อยกว่าก็ได้ ดังที่มีผู้กล่าวไว้ว่า "แม้ประโยชน์เกื้อกูลจะมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อคนงานก็จริงอยู่ แต่ก็มีควาจำเป็นที่จะต้องวางแผนให้นายจ้างได้รับประโยชน์

ในลักษณะต่าง ๆ ด้วย”

การคาดคะเนรายจ่ายเกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการนั้น ถือหลักพิจารณาจากรายจ่ายในเรื่องนี้ส่วนใหญ่ ซึ่งประกอบไปด้วยรายจ่าย ๓ ประเภท คือ รายจ่ายที่มีลักษณะค่อนข้างคงที่ เช่น รายจ่ายประจำในการดำเนินงาน รายจ่ายประเภทที่สอง ได้แก่ รายจ่ายซึ่งเปลี่ยนแปลงได้ตามจำนวนคนงานที่ได้รับประโยชน์ ซึ่งสามารถคำนวณค่าใช้จ่ายได้จากเกณฑ์ค่าเฉลี่ยคนงานในแต่ละปี ในกรณีที่ประโยชน์เกื้อกูลมีส่วนสัมพันธ์กับอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างด้วย ก็จะต้องพิจารณาปรับปรุงตามอัตราเงินเดือน หรือค่าจ้าง ที่คาดว่าจะจ่ายให้คนงานในแต่ละปี รายจ่ายประเภทที่สาม ได้แก่ รายจ่ายซึ่งหน่วยงานสามารถจะกำหนดได้ตามความต้องการ เช่น จ่ายในรูปแบบแบ่งผลกำไร หรือเงินรางวัลชั้น เป็นต้น รายจ่ายประเภทนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะ“จ่าย”ในแต่ละปีของหน่วยงาน จึงไม่ควรวางหลักเกณฑ์ให้ตายตัวลงไป ควรถือหลักเกณฑ์ที่ยืดหยุ่นได้ เพื่อความสะดวกในการปรับให้เข้ากับประมาณของหน่วยงานในแต่ละปี

ในกรณีที่เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ซึ่งอยู่ในระยะตั้งตัว หรือหน่วยงานที่มีสถานภาพทางการเงินไม่มั่นคง เช่น บริษัทไครลคลง เป็นต้น ไม่สมควรที่จะริเริ่มจัดให้มีประโยชน์เกื้อกูลหรือบริการสวัสดิการขึ้นในขณะนั้น เพราะอาจไม่สามารถ“จ่าย”ได้ตลอด แม้ในหน่วยงานที่มีหลักฐานมั่นคงก็ตมนี้ใจเสียบก่อนว่า คนสามารถจะรักษาสถานภาพเช่นนั้นไว้ได้ตลอดไป จึงควรริเริ่มจัดบริการเกี่ยวกับประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการขึ้น เพราะถ้าริเริ่มขึ้นแล้ว ไม่สามารถจะจ่ายได้ตามเงื่อนไขตลอดไป ก็จะเกิดผลเสียบทางจิตใจของคนงานอย่างใหญ่หลวง หน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ไม่สามารถจะคาดหวังความเห็นอกเห็นใจจากคนงานในกรณีที่ไม่สามารถจ่ายประโยชน์เกื้อกูลได้ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตาม”

<sup>๑๐</sup> California Institution of Technology, Appraising and Integrating Employee Benefits (“BIRC Publication”, No.3, Pasadena, Calif: California Institute of Technology, Industrial Relations Section, 1956), p.17.

<sup>๑๑</sup> Dale S. Beach, Personnel; The Management of People at work (New York : Mcmillan Co., 1965), p.743.

๔. การกำหนดประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับการกำหนดอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างในหน่วยงานนั้นหรือไม่

ในกรณีที่มีการ "จ่าย" สูง และลักษณะของการจ่าย เป็นไปในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่คนทำงานในหน่วยงานนั้น เป็นส่วนใหญ่แล้ว แม้อัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างจะต่ำกว่าอัตราที่หน่วยงานชนิดเดียวกันจ่าย คนงานก็ยังพอใจที่จะทำ การที่หน่วยงานได้เบี่ยงจากการจ่ายค่าทดแทนแรงงานในรูปของเงินเดือนและค่าจ้างโดยตรง มาจ่ายในรูปของประโยชน์เกื้อกูลและบริการสวัสดิการ ก็มักจะเนื่องมาจากเหตุผลสำคัญ ดังต่อไปนี้

๔.๑ การจ่ายค่าทดแทนแรงงานในรูปนี้ไม่ก่อให้เกิดข้อผูกพันที่เห็นได้ชัดเช่นเดียวกับการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง เพราะการจ่ายประโยชน์เกื้อกูลบางประเภท สามารถที่จะยืดหยุ่นเวลาออกไปได้ เช่น การจ่ายส่วนแบ่งผลกำไรประจำปี ซึ่งบางบริษัทอาจจะกำหนดระยะเวลาว่าภายในเดือนนั้นเดือนนี้ไว้ แต่บางบริษัทอาจจะไม่กำหนดไว้โดยก็ได้ คือจ่ายตามความสะดวกทางการเงิน นอกจากนั้นการจ่ายประโยชน์เกื้อกูล เป็นเพียงข้อผูกพันในลักษณะที่ก่อให้เกิดสิทธิ เรียกร้องขึ้นเท่านั้น แต่คนงานจะเรียกร้องการรักษาสมาชิกตามที่ตนได้ใช้จ่ายไปเพื่อรักษาพยาบาลตนเอง หรือบุตรภรรยาซึ่งเกิดเจ็บป่วยขึ้นในระหว่างที่ทำงานกับหน่วยงานนั้น ๆ แต่จะเรียกร้องได้ก็ต่อเมื่อมีการเจ็บป่วยตามเงื่อนไขอันก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายจริง ๆ ขึ้นเท่านั้น

๔.๒ การจ่ายประเภทนี้ก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจ เพราะมีลักษณะที่บ่งชี้ถึงความต้องการของคนงาน โดยไม่มีการแลกเปลี่ยนกันโดยตรงระหว่าง "เงิน" กับ "ผลงาน" เช่น เงินเดือน หรือค่าจ้างและประโยชน์ที่เน้นครอบคลุมไปถึงครอบครัวของคนงาน ทำให้เกิดคุณค่าทางจิตใจสูงขึ้น

๕. ข้อพิจารณาเกี่ยวกับบริการสงเคราะห์เกื้อกูลจะก่อให้เกิดสัมพันธ์ภาพอันดีต่อสภาพแรงงาน

กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อคนงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน การพิจารณาในเรื่องนี้ต้องกระทำโดยรอบคอบยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่สหภาพแรงงานนั้น ๆ มีบทบาทเข้มแข็ง ทั้งนี้ได้หมายความว่า จะต้องกลอยตามข้อเสนอของสหภาพแรงงานแต่อย่างใด แต่ขึ้นอยู่กับกำลังเงินที่จะสามารถจัดสรร เพื่อประโยชน์ในการนี้ได้มากน้อยเพียงไร

๖. การพิจารณากำหนดประโยชน์เกื้อกูลหรือบริการสวัสดิการ จะต้องเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรจะได้มีการปรึกษาหารือเพื่อก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในระหว่างผู้เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร คณะกรรมการบริหาร ผู้แทนของสหภาพแรงงาน ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ รวมทั้งครอบครัวของพนักงานด้วย ทั้งนี้ เนื่องจากในปัจจุบัน การสงเคราะห์เกื้อกูลให้ประโยชน์ไปถึงครอบครัวของพนักงานด้วย เพราะถือว่าครอบครัวมีส่วนสำคัญที่จะทำให้พนักงานพอใจในบริการสงเคราะห์เกื้อกูลนั้นเพียงใด

๗. ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการลงทุนหาผลประโยชน์ในจำนวนเงินที่เก็บไว้เพื่อใช้จ่ายเป็นบริการสงเคราะห์เกื้อกูลแก่พนักงาน

ในกรณีที่หน่วยงานนำเงินที่เก็บไว้ไปลงทุนในลักษณะที่มีความมั่นคงเพียงพอ ผลประโยชน์ที่ได้รับจะทำให้สามารถจ่ายบริการสงเคราะห์เกื้อกูลให้กับพนักงานด้วยความมั่นใจ และสม่ำเสมอ และอาจจะพิจารณาขยายประเภทบริการหรือวงเงินที่จะจ่ายประโยชน์ให้กับพนักงานเพิ่มมากขึ้น ถ้าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการลงทุนนั้นเพิ่มขึ้นตามระยะเวลา

๘. การพิจารณาเกี่ยวกับสาเหตุอื่น ๆ

มีปัจจัยอื่นที่ควรพิจารณาคือหลายประการ ได้แก่

๘.๑ กฎหมายที่มีผลกระทบต่อประโยชน์เกื้อกูล เช่น กฎหมายประกันสังคม กฎหมายสหภาพแรงงาน เป็นต้น นอกจากนั้นยังรวมถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ใช้อยู่ในชุมชนนั้นด้วย

๘.๒ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ใช้อยู่ในชุมชนนั้น การพิจารณาควรนำเรื่องนี้ขึ้นพิจารณาคด้วย เพราะในแต่ละแห่ง ขนบธรรมเนียมมีไม่เหมือนกัน ความต้องการของพนักงานก็อาจจะต่างกันไปด้วย

๘.๓ สภาพของตลาดแรงงาน ในกรณีที่มีความต้องการแรงงานประเภทใดสูง ถ้าสามารถให้บริการสงเคราะห์เกื้อกูลในแรงงานประเภทนั้นได้สูง ก็เท่ากับเป็นการได้เปรียบในการลือเอาคนมาทำงานได้ง่ายกว่าหน่วยงานอื่น

๘.๔ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี กรณีที่มีการเอาเครื่องจักรเข้ามาใช้

แทนแรงงานคนในหน่วยงานนั้น อาจทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคง การให้บริการสงเคราะห์ที่เกื้อกูลจะทำให้พนักงานไม่กังวลในเรื่องอนาคต เช่น การจำบำนาญที่บ้านอายุ หรือให้เงินก้อนเมื่อออกจากงาน

๔.๕ การเปลี่ยนแปลงในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ตำแหน่งโยกย้าย เช่น นโยบายด้านบริการ หรือการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับคนงาน เช่น เกี่ยวกับเพศ หรืออายุของคนงาน ก็มีผลทำให้การให้บริการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

### บริการสวัสดิการที่ควรจัด

บริการสวัสดิการที่นับว่าเป็นสิ่งจูงใจให้ปฏิบัติงานทำงานได้โดยสะดวกและด้วยความสบายใจนั้น ควรอยู่ในขอบเขตที่จะเป็นประโยชน์เกื้อกูลตรงกับความต้องการมูลฐานของคนเรา หรือตรงกับความต้องการเฉพาะของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น ๆ<sup>๑๒</sup> ยิ่งสังคมเจริญในทางวัตถุขึ้นเท่าใด ความเจริญทางด้านจิตใจก็ถดถอยลง การขาดแคลนเรื่องน้ำใจมีมากขึ้น คนทุกคนต้องดิ้นรนเพื่อที่จะพึ่งตนเองให้ได้ เพราะการขอความช่วยเหลือพึ่งพาจากผู้อื่น แม้จะเป็นการชั่วคราวก็จะต้องมีค่า "ตอบแทน" ให้ ผู้ที่ต้องประสบปัญหาเดือดร้อนอยู่เป็นประจำ ได้แก่ผู้ที่มีรายได้น้อยเฉพาะ "เงินเดือน" แต่เพียงอย่างเดียว เพราะไม่มีใครจะทราบได้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาในวันใดวันหนึ่งเกี่ยวกับเรื่องการเงิน ปัญหา อุปสรรค ความเดือดร้อนในด้านเศรษฐกิจ ความไร้ความสามารถ การต้องออกจากงาน หรือตาย เป็นต้น เฉพาะเงินเดือนอย่างเดียวก็พอที่จะใช้จ่ายในเรื่องการครองชีพพอควรแก่สภาพเท่านั้น นอกรายนี้ก็จะมีเหลือเก็บไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน เมื่อเกิดปัญหาถึงคราวขึ้นจึงไม่พบที่ที่จะต้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จึงให้ความช่วยเหลือโดยการจัดบริการสวัสดิการขึ้นมา ส่วนใหญ่แล้วจัดในรูปแบบของการสงเคราะห์เกื้อกูลทางด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย ความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการครองชีพ และเมื่อพ้นออกจากงาน รวมทั้งการสงเคราะห์เกื้อกูลในตำแหน่งอื่น ๆ ซึ่ง

พิจารณาแล้วว่า จะมีผลเป็นการช่วยเหลือแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานทั้งในและนอกเวลางาน

### บริการด้านสุขภาพอนามัยและความปลอดภัย

ในด้านการบริหารงานบุคคลนั้น สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน เป็น ปัญหาสำคัญมาก เพราะถ้าพนักงานมีสุขภาพดี อนามัยดี มีความปลอดภัยในการทำงาน ก็จะเกิดความพอใจในงานที่ทำได้สนใจที่จะแสวงหาความรู้ในงานในหน้าที่ของตน ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ปัญหาการหยุดงาน ขาดงาน ลางาน การมาสาย ฯลฯ ก็จะไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะ เป็นผลทำให้ห้องปฏิบัติการหรือหน่วยงานนั้น มีประสิทธิภาพบรรลุถึงความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นมากที่สุด

เหตุนี้จึงควรถือว่าเป็นความจำเป็นลำดับแรกที่จะต้องมีการจัดดำเนินการให้ปฏิบัติงานขององค์กรมีสุขภาพอนามัยที่ดี กับพยายามหาวิธีทางที่จะลดอัตราอุบัติเหตุการทำงานให้ต่ำลงที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ สำหรับนโยบายในการให้บริการด้านนี้ก็ควรจะ เน้นหนักทั้งในด้านการป้องกัน และการให้ความรู้ความเข้าใจควบ บริการสวัสดิการอาจจัดในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

ก. บริการด้านสุขภาพอนามัย ได้แก่การตรวจสุขภาพร่างกายทั่ว ๆ ไป ก่อนเข้าทำงาน การตรวจสุขภาพประจำปี การตรวจสุขภาพเป็นพิเศษในกรณีที่ทำงานบางชนิด เช่น งานที่เสี่ยงอันตราย เป็นต้น รวมทั้งการให้บริการทางการแพทย์ โดยให้การตรวจรักษา รวมทั้งการจ่ายยา และการจัดเข้าพักรักษาตัวในโรงพยาบาล การให้ความช่วยเหลือในด้านการรักษาพยาบาล นอกจากนั้นยังรวมถึงการจัดสถานที่ทำงานให้ถูกสุขลักษณะ มีแสงสว่างพอเพียง มีทางระบายอากาศที่ดี เป็นต้น

<sup>๓๓</sup> American Management Association, How To Establish And Maintain A Personnel Department ("Research Report", No.4; 3rd ed.; New York : American Management Association Inc., 1953), p.71.

<sup>๓๔</sup> Pigors & Myers, เรื่องเดิม หน้า ๓๘๘.

<sup>๓๕</sup> เรื่องเดียวกัน หน้า ๓๘๓, and Dale Yoder, Personnel Principles And Policies, Modern Manpower Management (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, Inc., 1952), p.488.

จ. บริการด้านความปลอดภัย ได้แก่การวางมาตรฐานในการจัดสภาพของงาน (work situations) เพื่อป้องกันอุบัติเหตุอันอาจเกิดขึ้นได้ การสำรวจตรวจสอบเป็นระยะเกี่ยวกับเครื่องจักรกล เครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนวิธีปฏิบัติงานของพนักงาน การวิจัย การคำนวณอัตราอุบัติเหตุเพื่อหาสาเหตุของอุบัติเหตุเหล่านั้น ๆ รวมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับการแก้ไขอันตรายอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเครื่องจักรกล

การให้บริการสวัสดิการดังกล่าวนี้ ถ้าได้มีการดำเนินงานอย่างจริงจังและถูกต้องตามหลักการแล้ว จะมีส่วนช่วยส่งเสริมสุขภาพอนามัยของพนักงาน รวมทั้งความปลอดภัยด้วย ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีขวัญดี และตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้เต็มความสามารถ อีกประการหนึ่งยังเป็นการแสดงถึงประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารที่แสดงให้เห็นว่าให้ความสนใจเกี่ยวกับสวัสดิภาพของพนักงานอยู่ตลอดเวลา มีใจหวังแต่ประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นแต่เพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึงประโยชน์และสวัสดิภาพของพนักงานที่จะได้รับ รวมทั้งผู้อยู่ในภาวะรับผิดชอบของพนักงานเหล่านั้นอีกด้วย

### บริการด้านเศรษฐกิจ

การให้สวัสดิการทางค่านี้นั้น อาจจัดได้ทั้งในรูปของการช่วยเหลือทางการเงิน และในรูปบริการที่ไม่เกี่ยวกับเงิน เช่น การจ่ายเงินสงเคราะห์ครอบครัวของพนักงาน ทั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ ตั้งเงินทุนสวัสดิการเพื่อการกุศล เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน ให้เงินค่าเช่าบ้าน จัดสรรที่ดิน และอาคารสงเคราะห์ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีที่ดินและบ้านเป็นของตนเอง จัดพานะรับ - ส่ง จัดตั้งร้านค้า หรือร้านสหกรณ์ เพื่อให้พนักงานได้ซื้อสินค้าในราคาถูก เป็นต้น

<sup>๑๖</sup> American Management Association, เรื่องเดิม หน้า ๒๔.

<sup>๑๗</sup> Walter Dill Scott, Robert C. Clothier, William R. Spriegel, Personnel Management : Principles and Point of View (5th ed.; New York : Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1954), p.389.



บริการทั้งกล่าวย่อมสามารถช่วยสูงฐานะทาง เศรษฐกิจและความขาดแคลนในด้านการ  
 ครองชีพได้มาก การให้สวัสดิการในด้านเศรษฐกิจแก่คนงานเป็นสิ่งจำเป็น เพราะปัจจัยที่สำคัญที่สุดใน  
 การครองชีพได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค ถ้าพนักงานของขาดสิ่ง  
 ใดสิ่งหนึ่งไปก็จะทำให้เกิดความไม่มั่นคงในการดำรงชีวิต และเกิดความห่อตอຍในการทำงาน ประสิทธิภาพ  
 ของงานที่องค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะได้ ก็จะต้องน้อยลงไปด้วย นอกจากนี้การให้บริการด้านนี้ยัง  
 เป็นการแสดงออกซึ่งความมีมนุษยธรรมอีกด้วย

### บริการด้านสันทนาการ<sup>๖๕</sup>

โดยทั่ว ๆ ไปได้แก่การจัดให้มีสโมสร การแข่งขันกีฬา การทัศนจาร ห้องพักผ่อน ห้อง  
 อาหารที่ถูกคองตามสุขลักษณะ ห้องสมุด สถานที่พักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาางาน รวมทั้งชมรมต่าง ๆ ที่ตั้ง  
 ขึ้นเพื่อกิจกรรมเฉพาะอย่าง เช่น ชมรมดนตรี ชมรมการอภิปราย ฯลฯ เป็นต้น

การให้สวัสดิการในด้านนี้จุดมุ่งหมายสำคัญได้แก่การส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพกายที่ดี ทั้ง  
 สุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต เป็นการผ่อนคลายความตึงเครียดที่เกิดจากการทำงาน นอกจากนี้  
 ยังช่วยส่งเสริมความสามัคคีในหมู่พนักงาน ทำให้มีการสมาคมกว้างขวาง เป็นประโยชน์ต่อการติดต่อ  
 ประสานงานกัน ฉะนั้น ในการจัดบริการให้ในรูปแบบใดก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความต้องการของกันส่วน  
 รวมขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น รวมทั้งความสนใจของผู้รับบริการนั้น ๆ ด้วย คำนึงถึงความร่วมมือ  
 ของฝ่ายจัดการ และความสามารถขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะจัดให้ได้โดยสม่ำเสมอ เพื่อที่บริการ  
 ที่จัดขึ้นมานั้นจะได้ไม่เป็นการชองงานกัน ซึ่งเป็นความสิ้นเปลืองโดยใช่เหตุ<sup>๖๐</sup>

<sup>๖๕</sup> Ibid. p.390.

<sup>๖๖</sup> William G. Torpey, Public Personnel Management (New York :  
 D. Van Nostrand Company, Inc., C. 1953), p.218.

<sup>๖๐</sup> American Management Association, Op.cit., p.81.

### บริการด้านความมั่นคง<sup>๒๑</sup>

สวัสดิการด้านนี้จัดขึ้นในรูปของประโยชน์ตอบแทนต่าง ๆ ที่ให้ความมั่นคงตามสมควรแก่ อัตรากำลังงาน โดยเฉพาอย่างยิ่งแก่ผู้ที่ทำงานมาเป็นเวลานาน และผู้ที่กลายเป็นผู้ไร้ความสามารถ ทางกายและจิตใจ เนื่องจากการปฏิบัติงานตามหน้าที่ ส่วนใหญ่แล้วเป็นการให้บริการในด้านที่เกี่ยวกับการเงิน เช่น เงินบำนาญ เงินสงเคราะห์ประเภทต่าง ๆ เงินค่าทดแทนในกรณีต่าง ๆ การ ประกันชีวิต การประกันภัย การประกันสังคม เป็นต้น

การให้บริการด้านนี้ นอกจากมีผลช่วยส่งเสริมขวัญของคณงานระหว่างที่ทำงานอยู่ในองค์ การหรือหน่วยงานนั้น และเมื่อออกจากงานไปแล้ว ยังเป็นการจูงใจให้คนมีความสามารถสนใจและมี ความกระตือรือร้นที่จะเข้าทำงานในองค์การหรือหน่วยงานนั้นอีกด้วย<sup>๒๒</sup>

### บริการด้านการศึกษา<sup>๒๓</sup>

สวัสดิการด้านนี้อาจจัดขึ้นในรูปต่าง ๆ เช่น ห้องสมุดวิชาการ วารสารของหน่วยงาน หรือเอกสารที่เป็นสาระ เป็นความรู้แก่คนในหน่วยงาน ออกประกาศข่าวคราว ๆ ความเคลื่อนไหวของ หน่วยงาน การจัดให้มีการฝึกอบรมพนักงานในระคับและสาขาต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพและ ประสิทธิภาพของคณงาน ให้คนแก่พนักงานไปศึกษาหรือดูงานทั้งในและนอกประเทศ อนุญาตให้ลาไป ศึกษาต่อเพิ่มเติมได้เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ การจัดตั้งโรงเรียนเพื่อฝึกสอน โดยเฉพาะ เพื่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น เมื่อจบการศึกษา รวมทั้งการให้บริการสงเคราะห์ในเรื่องค่าเล่า เรียนของบุตรคณงานด้วย ถ้าสามารถตั้งโรงเรียนเพื่อบุตรของคณงานได้ด้วย ก็จะเป็นการดียิ่งขึ้น

<sup>๒๑</sup> Pigors & Myers, Op.cit., p.637.

<sup>๒๒</sup> A.C. Germann, Police Personnel Management (Illinois : Charles C. Thomas Publisher, 1958), p.106.

<sup>๒๓</sup> Torpey, Op.cit., p.215, and Paul H. Ashenhust, Police and the People (Illinois : Charles C. Thomas Publisher, 1956), pp.99-91.

การให้สวัสดิการประเภทนี้ นอกจากจะเป็นการ เพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงานแล้ว ยังเป็นการ เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานกับพนักงานให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นผลดีแก่ประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นในที่สุด

### บริการด้านสังคมสงเคราะห์

สวัสดิการด้านนี้มุ่งที่จะช่วยสงเคราะห์แบ่งเบาปัญหา เด็ดร้อนต่าง ๆ ของพนักงานทั้งในด้านการดำรงชีวิตและการทำงานตามควรแก่ฐานะ บริการจัดได้เป็นรูปต่าง ๆ ดังนี้

ก. การให้คำปรึกษาแนะนำช่วยเหลือทางกฎหมาย บริการประเภทนี้ควรจะเป็นในรูปอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) มากกว่าการให้อย่างเป็นทางการ (Formal)

ข. รมั้หังและพิจารณาเรื่องราวร้องทุกข์ และให้ความช่วยเหลือ หรือคลี่คลายความทุกข์ตรมและรวดเร็วตามสมควรแก่เหตุการณ์

ค. การให้คำแนะนำช่วยเหลือในปัญหาล้วนตัวหรือปัญหาในด้านการงาน

ง. การให้ความช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉิน หรือเหตุการณ์พิเศษ ทั้งในสถานบริการและด้านการเงิน เช่น เพื่อการสมรส การอุปสมบท การข่าปนกิจ เป็นต้น

บริการประเภทนี้เป็น การช่วยกระชับความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์กรหรือหน่วยงานนั้นให้ใกล้ชิดกันยิ่งขึ้น โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน ทำให้รู้ถึงปฏิกริยา ทำดีของพนักงานและสภาพการทำงาน เพื่อที่จะได้มีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย ทั้งในด้านการประสิทธิภาพของพนักงาน และประสิทธิผลของหน่วยงาน

---

<sup>๒๕</sup> Torpey, เรื่องเดิม หน้า ๒๐๕, Pigors & Myers, เรื่องเดิม หน้า ๒๓๗, and Yoder, เรื่องเดิม หน้า ๕๐๑-๕๐๒.

### บริการสวัสดิการในรัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจในประเทศไทย เป็นเรื่องของการจัดหน่วยงานธุรกิจของรัฐบาล ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงภาวะเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญ และมีความมั่นคง เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น อันเป็นจุดหมายปลายทางของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ดังนั้นการให้บริการในรูปของประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการ จึงเป็นการจัดสวัสดิการของข้าราชการเป็นหลัก และอาจจะมีการจัดขึ้นในลักษณะพิเศษ ซึ่งก็คือเอาความต้องการโดยเฉพาะของหน่วยงานนั้น เป็นสำคัญ การจัดสวัสดิการในลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยเสริมสร้างการจัดสวัสดิการตามแบบข้าราชการ พลเรือนโดยทั่วไปให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยที่การกระทำเช่นนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น กำจัดเงินที่หน่วยงานสามารถจัดหามาได้โดยงบรายได้พิเศษ ซึ่งไม่ต้องส่งเข้างบประมาณ ความเข้าใจ และความตั้งใจของผู้บริหารนิคมอบในเรื่องนี้ในแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งความต้องการส่วนใหญ่ของพนักงานในหน่วยงานนั้นด้วย

บริการสวัสดิการที่ควรจัดให้กับพนักงานในหน่วยงาน ควรจัดในรูปดังนี้ คือ

การสงเคราะห์ทางการเงิน อาทิเช่น

- ก. จัดตั้งกองทุนสงเคราะห์
- ข. จัดตั้งกองทุนให้กู้ยืม
- ค. จัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์
- ง. จัดตั้งการฌาปนกิจสงเคราะห์

การสงเคราะห์ด้านการให้บริการ อาทิเช่น

- ก. การกำหนดเวลาทำงานตามหลักสากล
- ข. ตรวจสอบสุขภาพประจำปี
- ค. บริการทางการแพทย์และพยาบาล
- ง. บริการด้านสวัสดิภาพ
- จ. การจัดสรรที่ดินและอาคาร
- ฉ. การพักผ่อนหย่อนใจนอกเวดางาน

- ช. จัดบริการค่านปีกอบรมและให้โอกาสศึกษาเพิ่มเติม
- ซ. จัดตั้งร้านสหกรณ์หรือร้านค้า
- ด. บริการค่านสังคมสงเคราะห์

## สรุป

ปัญหาของการจัดสวัสดิการอยู่ที่ทั้งฝ่ายผู้ปฏิบัติงานและหน่วยงานหรือองค์กรต่างก็ต้อง การที่จะได้รับประโยชน์ให้มากที่สุด ดังนั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่จะรับ และความต้องการของ องค์กรที่จะให้ จึงมีไม่เท่ากัน แม้ว่าจะดูประสงค์ในการจัดสวัสดิการ ก็เพื่อช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานเป็น ส่วนใหญ่ก็ตาม แต่ถึงกระนั้นองค์กรก็ยังหวังที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากผู้ปฏิบัติงานบ้างเช่นกัน

อีกประการหนึ่ง การจัดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ จะมีมากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ ฐานะความมั่นคงทางเศรษฐกิจขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น เพราะถ้าให้บริการสวัสดิการครบถ้วนทุก ประเภทตามที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการตั้งแต่ในระยะแรก และปรากฏในภายหลังว่า ฐานะทางเศรษฐกิจของ องค์กรหรือหน่วยงานนั้นไม่มั่นคงพอที่จะจ่ายบริการสวัสดิการเหล่านั้นได้อีกต่อไป จำเป็นต้องตัดทอนลง หรือยุบเลิกไปเป็นบางประเภทแล้ว จะเป็นผลเสียต่อการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะผู้ปฏิบัติงาน จะหมดกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นการวางโครงการจัดบริการสวัสดิการจึงควรจะค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มตั้งแต่ประเภทที่คิดว่าสำคัญและจำเป็นแก่ผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ ไปตามลำดับจนถึงบริการเพื่อความ สะดวกสบายต่าง ๆ

อย่างไรก็ดี การกำหนดบริการสวัสดิการควรคำนึงถึงระดับความจำเป็น เป็นข้อสำคัญ มิฉะนั้นแล้วการให้บริการสวัสดิการจะกลายเป็นการส่งเสริมให้คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานไม่รู้จักช่วยตนเอง คอยหวังพึ่งองค์กรหรือหน่วยงานนี้โดยตลอด อนึ่ง โครงการสวัสดิการจะต้องมีความยืดหยุ่นพอ กล่าวคืออาจระงับการให้บริการบางอย่างที่พ้นความจำเป็นในระยะเวลานั้น ๆ หรือบริการที่ไม่ได้รับ ความสนใจจากคนงานหรือเพิ่มบริการพิเศษขึ้น เพื่อช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้า หรือเพื่อสนองความต้องการ ของคนงานในขณะนั้น

สวัสดิการของรัฐวิสาหกิจที่จะไต่ถามมาศึกษา โดยเฉพาะในเขตต่อไปก็คือ "สวัสดิการ  
ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค" ทั้งนี้ เพื่อวิเคราะห์ถึงการจัดการด้านสวัสดิการ เท่าที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน  
และแผนการขั้นต่อไปในอนาคต เพื่อเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการจัดบริการสวัสดิการที่มีต่อประสิทธิ  
ภาพในการทำงาน และ เสนอแนะแนวโน้มในอนาคตที่จะปรับปรุงการจัดสวัสดิการของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค  
ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น