

การจูงใจและการจัดการสวัสดิการ

ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารอย่างหนึ่ง<sup>1</sup> คือ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปในทางที่จะก่อให้เกิดผลทางเศรษฐกิจสูงสุด คำว่า ทรัพยากรดังกล่าวหมายถึง คน เครื่องจักร ทุน และที่ดิน ในจำนวน 4 ปัจจัยนี้ คนจะเป็นตัวประสานปัจจัยทั้ง 3 เข้าสู่กระบวนการดำเนินงาน ก่อให้เกิดสภาวะที่เทียบพร้อมด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือโดยส่วนรวมขององค์การ แล้วได้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ การที่จะให้คนในองค์การมีพฤติกรรมดังกล่าวได้นั้น ล้วนเกิดจากการที่องค์การได้มีการจูงใจพนักงาน ผู้บริหารควรตระหนักไว้ว่า การที่คนเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การก็เพื่อได้รับการตอบสนองความต้องการ และผู้บริหารจะหาอะไรที่จะให้เป้าหมายขององค์การประสบผลสำเร็จในขณะเดียวกันที่คนในองค์การก็ได้รับการตอบสนองความต้องการของเขาด้วย ในการนี้มีนักพฤติกรรมศาสตร์ได้ตั้งทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมากมาย เพื่ออธิบายการจูงใจสมาชิกในองค์การ

ทฤษฎีการจูงใจในองค์การธุรกิจ<sup>2</sup> จำแนกเป็น 4 กลุ่มทฤษฎีด้วยกันคือ

ก. ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากสมมติฐานของผู้จัดการ ในกลุ่มนี้ประกอบด้วยสมมติฐานตามทฤษฎี X ความรู้สึกของผู้จัดการว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเกียจคร้าน ชอบสบาย ไม่มีวามกระตือรือร้นในการทำงาน จากฐานคติที่มีอยู่ในใจของผู้บังคับบัญชา เช่นนี้ จะนำไปสู่การใช้อำนาจเข้มงวดในการที่จะให้ผู้ใต้บังคับช้ปฏิบัติงานที่ได้มอบหมาย และถ้าปฏิบัติงานไม่ได้ผลตามที่ต้อง

<sup>1</sup> Peter F. Drucker, "Managing for Business Effectiveness," Harvard Business Review (May - June 1963) : 20 - 26.

<sup>2</sup> วุฒิชัย จานงค์, "แนวความคิดและทฤษฎีจูงใจ, " การจูงใจในองค์การธุรกิจ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเคียนสตรี, 2525), หน้า 3.

การจะถูกลงโทษ แต่ปฏิบัติได้ตามคำสั่งก็จะได้รับรางวัล สมมติฐานทฤษฎี Y ผู้จัดการมีความรู้สึก หรือฐานคติอยู่ในใจว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนนั้นมีความปรารถนาจะทำงานอย่างเต็มที่ มีเป้าหมายชีวิตเกี่ยวกับการประสบความสำเร็จในงาน มีความรู้สึกรับผิดชอบสูงต้องการปฏิบัติงานเป็นตัวของตัวเอง ฐานคติเช่นนี้ไปสู่การปฏิบัติตัวของผู้จัดการต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในการพยายามสรรหาโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้สนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับตนเองโดยให้ทำงานที่ท้าทาย ใ้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่ และได้ประสบผลสำเร็จ ในแง่ทฤษฎี Y นี้ รางวัลภายใน ตัวอย่างเช่น การให้ความไว้วางใจในการทำงาน การให้เกียรติแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความหมายยิ่งกว่ารางวัลที่เป็นรูปตัวเงิน ซึ่งเป็นรางวัลภายนอก ทั้ง 2 ทฤษฎี ฐานคติ X และฐานคติ Y ที่กล่าวมานี้ แมค เกรเกอร์ เป็นผู้คิดค้นฐานคติก่อให้เกิดแบบอย่างการจัดการของผู้จัดการที่จะนำไปสู่แนวการจูงใจ ในกรณีที่มีมุ่งเน้นแต่เพียงผลงานตามฐานคติ ทฤษฎี X มองข้ามตัวบุคคลที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นการเอาเปรียบตนมากเกินไป ก่อให้เกิดความไม่พอใจ ส่วนผู้จัดการบางคนพะวงถึงแต่ความพึงพอใจในตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกัน ตามฐานคติ Y จนไม่ได้คิดว่าจะเกิดประสิทธิผลหรือไม่ ทั้งสองแง่นี้มีใ้ก่อให้เกิดผลคือต้องการแต่ประการใดในการจัดการระยะยาว ดังนั้น เรนสิส ลิเคอร์ท (Rensis Likert) จึงได้สร้างแนวความคิดเกี่ยวกับแบบอย่างในการจัดการอีกแนวหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ แนวความคิดนี้สร้างขึ้นจากสิ่งที่ค้นพบในงานวิจัยของลิเคอร์ท (Likert) โดยแบ่งรูปแบบการจัดการออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกัน ทฤษฎีนี้คือ ทฤษฎีว่าด้วย 4 ระบบการจัดการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ระบบแรก ผู้จัดการมีแบบอย่างการจัดการแบบเผด็จการ ตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้จัดการคนเดียว ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียกได้ว่าถูกใช้เต็มที่ด้วยวิธีเข้มงวดกวดขัน ระบบที่สอง ผู้จัดการก็ยังใช้อำนาจอยู่ มีการอะลุ้มอล่วยมากขึ้นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา แต่อำนาจและลักษณะยังขึ้นอยู่กับผู้จัดการคนเดียว ระบบที่สาม ผู้จัดการเริ่มตระหนักถึงความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การบริหารอยู่ในรูปการปรึกษาหารือ ถึงแม้ว่าท้ายที่สุดแล้วการตัดสินใจก็ดี การดำเนินงานต่าง ๆ ก็ยังเป็นเรื่องของผู้จัดการ ระบบที่สี่ แบบอย่างการจัดการของผู้จัดการ แสดงออกมาในรูปของการให้มีส่วนร่วม เป็นระบบที่สามารถจูงใจให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้สูงสุด จะใช้ใ้ใดก็ต่อเมื่อสภาพการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมหรือต้องการที่จะสร้างความพึงพอใจจากการเข้ามามีส่วนร่วม

ข. ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากระบบงาน มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มทฤษฎีสัมมติฐานของ ผู้จัดการ เพราะระบบงาน (Work System) หรือกระแสงาน (Work Flow) มักจะได้รับ อิทธิพลของภาวะผู้นำ อีริช ฟรอมม์ ทำตามกลุ่มสังคมมีอยู่ได้ให้ความเห็นว่า มนุษย์จำต้องปฏิบัติ ตามระบบขององค์การและระบบงานส่วนใหญ่เป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของงาน การที่จะให้มนุษย์ เต็มใจ ตั้งใจทำงานเต็มที่ในระบบงานเป็นไปได้อย่างไร ระบบงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพิจารณา ปรับปรุงให้สามารถตอบสนองความต้องการอิสระเสรีของมนุษย์ให้ได้ ถึงมีการเสนอให้ประชาธิปไตยในระบบองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ระบบการผลิตขนาดใหญ่จะก่อให้เกิดการทำงาน เฉพาะอย่าง ซึ่งทำให้เกิดความเบื่อหน่าย อาจเป็นตัวอย่างที่ดีประการหนึ่งของการมีประสิทธิภาพ ในระยะสั้น และการขาดการจูงใจระยะยาว จึงได้แนวความคิดค้นหาวิธีการลดความเบื่อหน่าย ความเมื่อยล้า ตลอดจนความจำเจในงานลงโดยการร่วมทำงานเป็นกลุ่มที่หมุนเวียนเปลี่ยนงาน กันไป ตลอดจนการเพิ่มอิสระในการวางแผนดำเนินงาน การควบคุมงาน โดยที่งานจะสร้าง บรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น หรืออาจจะเพิ่มสาระของงานให้มากขึ้น (Job Enlargement)

ค. ทฤษฎีการจูงใจเกิดจากการสร้างความพึงพอใจ ทฤษฎีในกลุ่มนี้มุ่งเห็นความพึงพอใจจากการตอบสนองความต้องการของบุคคลโดยตรง ดังทฤษฎีหรือแนวความคิดต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความต้องการลำดับขั้นของแมสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีของแมสโลว์ (Maslow) ได้แบ่งความต้องการของเอกบุคคลเป็นขั้น ๆ ไป โดยเริ่มจากขั้นแรกคือ ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ความต้องการในรูปของ อาหาร ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และเครื่อง นุ่มนวล เป็นต้น ความต้องการอื่น ๆ จะไม่เกิดตราบเท่าที่ความต้องการทางด้านร่างกายยังมิได้ รับการตอบสนอง ความต้องการขั้นที่สองคือ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ได้แก่ ความ มั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ ความมั่นคงทางด้านร่างกายและจิตใจ เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนอง แล้ว ความต้องการขั้นที่สามคือ ความต้องการทางด้านสังคมและการเป็นเจ้าของ เป็นความต้องการทางด้านจิตใจ เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ได้เข้าพวกได้เข้าสังคมนั่นเอง และต่อจากนั้นจึง ต้องการยอมรับจากสังคมว่าเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ความต้องการขั้นที่สี่คือ ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากสังคม เมื่อรู้ตนว่าเป็นที่ยอมรับของสังคม สิ่งที่ต้องการถัดมาคือการให้เกียรติ และการยกย่อง คนเราย่อมมีศักดิ์ศรี การให้เกียรติซึ่งกันและกันย่อมมาซึ่งมนุษย์สัมพันธ์อันดี ซึ่งมี ผลให้งานบรรลุเป้าหมายได้คือ ความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการ

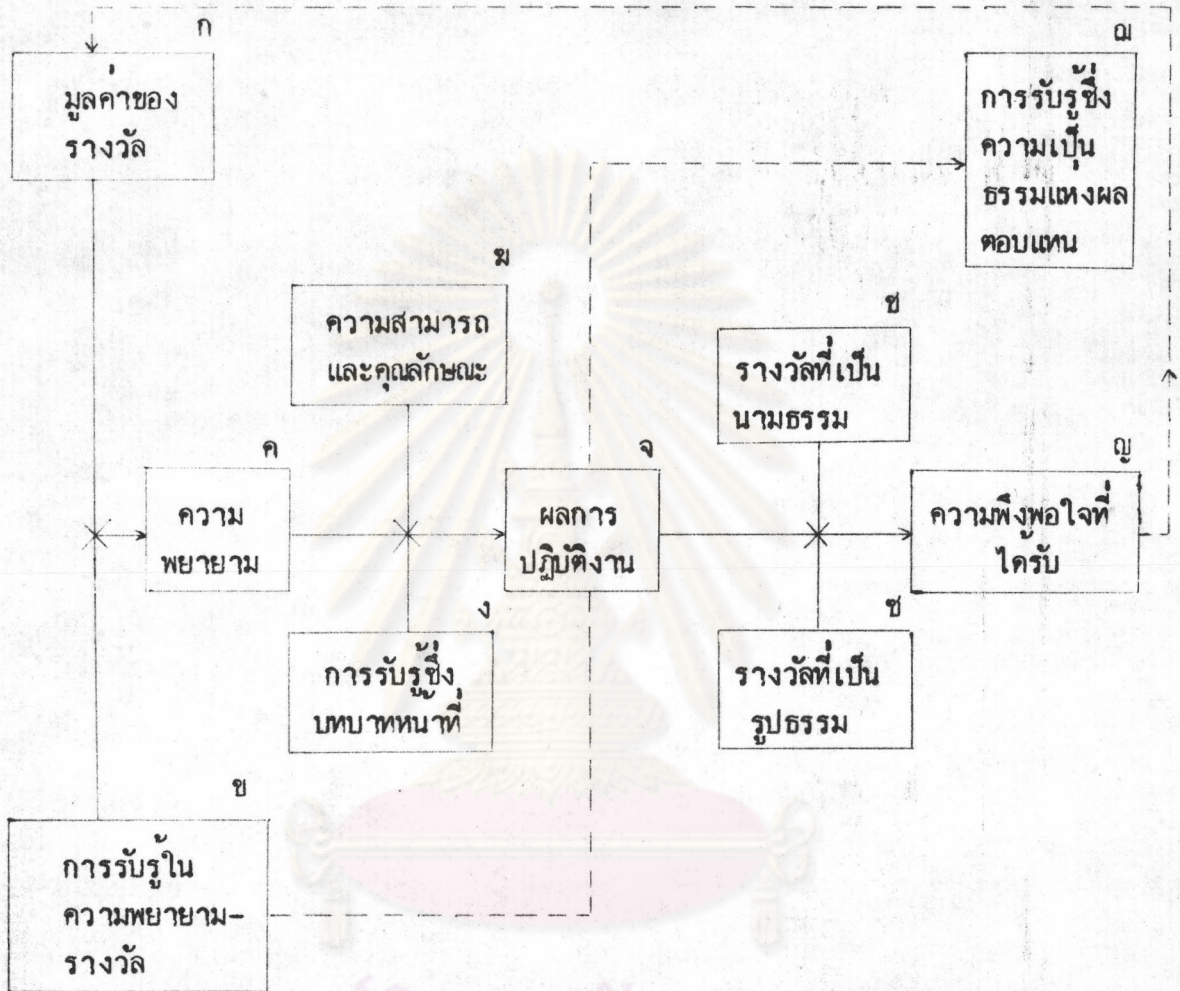
ลำดับขั้นที่ต่ำหรือชั้นสูงสุด มนุษย์ส่วนใหญ่รักความก้าวหน้าในการที่จะได้รับตำแหน่ง ฐานะที่ค้ำขึ้น นั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนคาดหวังไว้ แต่สิ่งที่จะช่วยให้ความต้องการของเอกบุคคลบรรลุความต้องการนี้ได้ คือ สมรรถนะขององค์การและของบุคคลผู้นั้นเอง สมรรถนะขององค์การ คือ ความเจริญเติบโต ความมั่งคั่ง รวด ฯลฯ สมรรถนะของเอกบุคคล คือ ความสามารถ บุคลิกภาพ ฯลฯ ที่จะผลักดันตนไปสู่ความสำเร็จในชีวิต

2. รูปแบบของทฤษฎีการจูงใจของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler Model) จากแนวความคิดของ Herzberg เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานอย่างมากทฤษฎีหนึ่ง แต่ไม่ได้แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นระหว่างความพอใจในงานกับการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ทฤษฎีจูงใจอื่น ๆ เช่น การใช้ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพนักงานทุกคนเหมือนกัน สถานการณ์ทุกสถานการณ์เหมือนกันหมด ดังนั้นทฤษฎีของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler) ที่ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ว่าไม่เหมือนกัน ดังผังที่แสดงถึงการสร้างความพึงพอใจในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตัวเอกบุคคล

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาพที่ 3

แสดงถึงการสร้างความพึงพอใจในลักษณะที่มีความแตกต่างค้ำตัวบุคคลกับ  
ความแตกต่างของสถานการณ์ (Integration Motivation Model)<sup>1</sup>



ที่มา คร.บุญธรรม คอกไอสง, ทฤษฎีการบริหารองค์กร, หน้า 124.

จากรูปแบบของแนวความคิดหรือทฤษฎีดังกล่าวอาจมีชื่ออีกชื่อ รูปแบบของการคาดหวัง (Expectancy Model) หรือมีชื่ออีกหนึ่งชื่อที่ให้เกิดเกียรติแก่เจ้าของทฤษฎีโดยมีชื่อว่ารูปแบบของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (Porter and Lawler Model) ซึ่งรูปแบบดังกล่าวจะแสดงถึงสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การสร้างความพอใจของคนทั่วไป มีทั้ง 9 ปัจจัย ค้ำบทยายความต่อไปนี้

<sup>1</sup>คร.บุญธรรม คอกไอสง, ทฤษฎีการบริหารองค์กร (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเคียน สโตร์, 2523), หน้า 124.

ก) มูลค่ารางวัล เป็นมูลค่ารางวัลต่าง ๆ ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่แต่ละบุคคลคาดหวังที่จะได้รับตามท้องถื่นโครงการหนึ่งเสนอมา

ข) การรับรู้ในความพยายาม - รางวัล การที่บุคคลใดคาดหวังของบุคคลที่จะได้รับรางวัลตอบแทนจำนวนหนึ่ง เมื่อมีการใช้ความพยายามไปจำนวนหนึ่ง กล่าวคือเขาคาดว่าจะต้องใช้ความพยายามมากน้อยแค่ไหน เพื่อที่จะได้รับรางวัลนั้นมา ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบกันระหว่างรางวัลและความพยายาม

ค) ความพยายาม คือจำนวนของกำลังหรือพลังความคิดของบุคคลที่ใช้ไปในการทำงาน และการกำหนดระดับของความพยายามมากน้อยเท่าไร ขึ้นอยู่กับการชั่งน้ำหนักระหว่างมูลค่าของรางวัล และการเปรียบเทียบระหว่างความพยายามกับรางวัล ทั้ง 2 ปัจจัยนี้จะเป็นตัวกำหนดความพยายามของเอกบุคคลในการปฏิบัติงานในองค์การ

ข) ความสามารถและคุณลักษณะ ถึงแม้ว่าเราคาดหวังถึงผลตอบแทนที่จะได้ตามความพยายามที่ต้องใช้ในระดับหนึ่ง โดยได้จากการชั่งน้ำหนักระหว่างความพยายามกับรางวัล ยังมีปัจจัยหรือสถานการณ์หนึ่งคือความสามารถและคุณลักษณะ บุคลิกภาพของตัวพนักงานเอง ถึงแม้ว่าเราจะใช้ความพยายามเท่าไรถ้าไม่มีความสามารถ คุณลักษณะ บุคลิกภาพไม่เหมาะสมแล้ว งานนั้นก็ไปประสบผลสำเร็จเช่นกัน

ง) การรับรู้ซึ่งบทบาท ซึ่งปัจจัยนี้เป็นการเข้าใจในบทบาทต่าง ๆ ความเข้าใจในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบ เป้าหมายในกิจกรรมต่าง ๆ และลักษณะงาน ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่พนักงานจะต้องแสดงไปตามบทบาทที่องค์การกำหนดให้

จ) ผลการปฏิบัติงาน เป็นผลที่ได้จากการใช้ความพยายามตามความสามารถและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ทางองค์การมอบหมายให้

ฉ) รางวัลที่ได้รับ เป็นรางวัลที่องค์การจ่ายให้ตามผลงาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 แบบด้วยกัน

ข) รางวัลที่เป็นนามธรรม เป็นรางวัลที่เกิดจากความรู้สึกภายในจะได้รับโดยตัวของเขาเองสำหรับการปฏิบัติ เช่นความรู้สึกที่เกี่ยวกับความภูมิใจในความสามารถ

ได้รับการเชิดชูเกียรติ การยกย่อง เป็นต้น

ข) รางวัลที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเป็นรางวัลที่จับต้องได้ เช่น เงินเดือน สวัสดิการ เป็นต้น

ฅ) การรับรู้ซึ่งความเป็นธรรมแห่งผลตอบแทน เมื่อได้รับรางวัลแล้วพนักงานจะพิจารณาว่ารางวัลที่ได้รับนั้นคุ้มกับความพยายามที่ได้ใช้ไปในการทำงานว่าเป็นธรรมมากน้อยเพียงไร การที่คิดว่าเป็นธรรมหรือไม่นั้น จะเกิดจากความคาดหวังในผลตอบแทนที่จะได้ ที่ได้กล่าวมาแล้วเปรียบเทียบกับรางวัลที่ได้รับจริง

ฉ) ความพึงพอใจ ความพอใจที่ได้รับตอบสนองจะถูกกำหนดโดยความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจริง กับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรม ผลตอบแทนที่ได้รับจริงมากกว่าผลตอบแทนที่คาดหวัง ความพอใจย่อมเกิดขึ้น ความรู้สึกว่ามี ความยุติธรรม ในทำนองเดียวกัน ผลตอบแทนที่ได้รับจริงน้อยกว่าผลตอบแทนที่คาดหวังจะเกิดความไม่พอใจ ฉะนั้นความพอใจมากน้อยหรือไม่พอใจของบุคคลนั้น จะขึ้นอยู่กับขนาดของความแตกต่างระหว่างผลตอบแทนที่ได้รับจริงกับการรับรู้เกี่ยวกับความยุติธรรมของผลตอบแทน

จากทฤษฎีหรือแนวความคิดดังกล่าวนี้ มีลักษณะพิเศษกว่าบรรดาทฤษฎีจิตใจที่กล่าวมา คือคนเราจะมีความพอใจเสมอไปไม่ เมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการความพอใจจะเกิดขึ้นนั้น ๆ จะต้องผ่านกระบวนการทางด้านการรับรู้ (Perception) ความสามารถของตนเอง บทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ผลตอบแทนที่องค์การตอบสนองให้ ตลอดจนการประเมินความยุติธรรมระหว่างความพยายาม กับรางวัลที่ได้รับว่ายุติธรรมหรือไม่

ง. ทฤษฎีการจูงใจที่เกิดจากการให้รางวัลจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายค่าตอบแทน (Compensation) ในรูปของตัวเงินหรืออาจคำนวณเป็นรูปตัวเงินได้ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เงินทดแทนพิเศษ สวัสดิการ การจ่ายค่าล่วงเวลา อื่น ๆ เป็นต้น การจ่ายค่าตอบแทนเป็นรูปตัวเงินเป็นปัจจัย เพราะเงินเป็นสื่อกลางที่จะนำซึ่งสิ่งที่ต้องการ อย่างเช่น นำมาซึ่งการตอบสนองความต้องการทางร่างกาย เป็นตัววัดฐานะทางสังคม เป็นต้นว่า อาจกล่าวได้ว่าถ้าหากองค์การใดไม่มีจ่ายค่าตอบแทน ก็แน่นอนไม่มีผู้ใดทำงานให้กับองค์การเลย แต่ในขณะเดียวกันก็มีคำถามทางด้านจูงใจว่าเงินหรือสิ่งตอบแทนใด ๆ นั้น เป็นองค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติงานเต็มที่ใดจริงหรือไม่ จะเห็นได้ว่า เนื่องจากคนเรามีขีดจำกัดความสามารถ คง

นั้น เงินจะตอบสนองความต้องการถึงจุด ๆ หนึ่งที่ความสามารถยังอำนวยอยู่ ต่อจากนั้นถึงแม้มีความต้องการก็ไม่สามารถตอบสนองได้ เพราะคนไม่ใช่เครื่องจักร ดังเช่นสมัยการจัดการที่มีหลักเกณฑ์ คือมีการจ่ายค่าตอบแทนรายชิ้น (Piece - Rate) ถ้าคนงานปฏิบัติได้มากขึ้นก็ได้ค่าตอบแทนมาก นอกจากนี้ยังมีการจ่ายแบบรายชิ้นในอัตราก้าวหน้า (Progressive Piece - Rate) ถ้าหากว่าคนงานได้ปฏิบัติงานครบจำนวนที่ต้องการขั้นต่ำแล้ว งานแต่ละชิ้นที่เพิ่มขึ้นภายหลังจากนั้นจะได้รับค่าตอบแทนในอัตราต่อหน่วยสูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งยิ่งทำให้เห็นได้ชัดยิ่งขึ้นว่าเป็นการจูงใจให้คนงานพยายามปฏิบัติงานมากขึ้น

### การจัดการสวัสดิการ

#### 1. ความหมายและขอบเขตของการจัดการสวัสดิการ

ก. "การจัดการ" (Management) จอห์น เอฟ มี (Dr. John F. Mee)<sup>1</sup> กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินงานให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วยการกระทำของผู้อื่น

ข. "สวัสดิการ" (Welfare) มีคำจำกัดความต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) ชูชาติ ประมุขผล<sup>2</sup> ได้ให้ความหมายว่า การอยู่ดีกินดี และการได้รับความสะดวกสบายในการดำรงชีวิต

2) สมพงษ์ เกษมสิน<sup>3</sup> ให้หมายถึง ประโยชน์ที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้รับนอกเหนือจากเงินเดือน ทั้งนี้อาจจะได้รับเป็นตัวเงินหรือไม่ก็ได้

<sup>1</sup>สมบุรณ์ ศรีสุพรรณศิริ, การจัดการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์บำรุงนุกุลกิจ, 2528), หน้า 18.

<sup>2</sup>ชูชาติ ประมุขผล, "สวัสดิการแรงงาน," รายงานผลงานในรอบปีที่ 2 (กรุงเทพฯ : สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย 1 พ.ค. 2524 - 30 เม.ย. 2525) : หน้า 16.

<sup>3</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526), หน้า 354.



3) เดล โยเดอร์ (Dale Yoder)<sup>1</sup> ให้ความเห็นว่า สิ่งทั้งหลายที่เกี่ยวข้องและเพิ่มค่าใช้จ่ายแก่นายจ้าง แต่ไม่ได้จ่ายเป็นค่าจ้างโดยตรง

4) เดล เอส. บีช (Dale S. Beach)<sup>2</sup> กล่าวว่า สวัสดิการเป็นผลประโยชน์หรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของตน อาจเป็นเงินค่าตอบแทน นอกเหนือจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ เช่น ให้การคุ้มครองช่วยเหลือในเรื่องความเจ็บป่วย อุบัติเหตุ ออกจากงานโดยกะทันหัน รวมทั้งการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย และการลาพักโดยได้รับเงินตามสมควร เป็นต้น

ค. "สวัสดิการแรงงาน" (Labour Welfare) นอกจากคำว่า "สวัสดิการ" ยังมีคำที่ลักษณะคล้ายคลึงกันคือ คำว่า สวัสดิการแรงงาน ในกรณี พ.ศ. 2517 ธีระวิจิตร ธีระวิจิตร ได้ให้ความหมายว่า<sup>3</sup> สวัสดิการแรงงาน หมายถึง การดำเนินการใด ๆ ไม่ว่าจะโดยนายจ้างหรือสหภาพแรงงาน ที่มีความมุ่งหมายให้ลูกจ้างในกิจกรรมอุตสาหกรรม หัตถกรรม พาณิชยกรรม การขนส่ง และบริการ ซึ่งเป็นการประกอบธุรกิจที่ไม่ใช่ภาคเกษตรกรรม สามารถมีสภาพการทำงานที่ดี ระดับความเป็นอยู่ดีขึ้น และสุขภาพอนามัยที่ดี มีความปลอดภัยในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในงาน และความมั่นคง ในชีวิต นอกจากนี้ยังมีคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน<sup>4</sup> คือการ

<sup>1</sup>Dale Yoder, Personnel Principles and Policies : Modern Manpower Management, (New Jersey, Eglewood cliffs : Prentice - Hall Inc. 1964), pp. 519 - 525.

<sup>2</sup>Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work. (New York : The Macmillan Co., 1978), p. 8.

<sup>3</sup>ธีระวิจิตร ธีระวิจิตร, "ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสวัสดิการแรงงาน." รายงานผลงานในรอบปีที่ 2 (กรุงเทพฯ : สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ กระทรวงมหาดไทย 1 พ.ศ. 2524 - 30 เม.ย. 2525), หน้า 79.

<sup>4</sup>นพดล จรัสศรี, "การศึกษาเปรียบเทียบการให้และการจัดการเกี่ยวกับสวัสดิการและผลประโยชน์แก่กุลของบริษัทร้านค้าชั้นนำในกรุงเทพฯ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 16.

บริการพนักงาน ผลประโยชน์ของพนักงาน สิ่งเกื้อกูล ประโยชน์เกื้อกูล สิ่งช่วยเหลือ สิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่ค่าจ้าง ค่าจ้างซ่อนรูป ค่าตอบแทนเพิ่มเติม ค่าตอบแทนทางอ้อม ทุกคำที่กล่าวมาข้างต้นใช้แทนกันได้ ดังนั้นสรุปได้ลักษณะของสวัสดิการหรือสวัสดิการแรงงาน

- 1) เป็นรางวัลหรือผลตอบแทนที่ให้แก่พนักงานนอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน
- 2) ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้แก่พนักงานจะอยู่ในรูปสิ่งของหรือการให้บริการ
- 3) มุ่งที่จะให้พนักงานมีสภาพการทำงาน ความเป็นอยู่และสุขภาพดีขึ้น มีความเจริญในหน้าที่การงาน มีความมั่นคงในชีวิต มีความสะดวกสบายในการยังชีพ

ดังนั้นการจัดสวัสดิการ หมายถึงภารกิจของผู้บริหารที่มุ่งปฏิบัติในกิจกรรมทั้งปวงเกี่ยวกับสวัสดิการ เพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ทำงานประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

การที่พนักงานทุ่มเทความสามารถเพื่อการปฏิบัติงาน หรือพูดอีกแง่หนึ่งคือพนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และมีความผูกพันกับองค์การ สวัสดิการเป็นปัจจัยจูงใจอันหนึ่งที่ทำให้ความพอใจในการทำงาน ซึ่งเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้จัดกลุ่มเงินเดือน สวัสดิการ อยู่ในองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene Factor) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สนองความต้องการขั้นพื้นฐาน หรือขั้นดำรงชีพ มีสุขอนามัย หรือที่ พอร์ทเตอร์และโลว์เลอร์ (Porter and Lowler) ได้จัดสวัสดิการอยู่ในลักษณะรางวัลที่เป็นรูปธรรม (Extrinsic Reward) คือจับต้องได้ เช่น ค่าครองชีพ โบนัส ฯลฯ

2. วิวัฒนาการของการจัดการสวัสดิการ<sup>1</sup> วิวัฒนาการของการจัดสวัสดิการตามหลักสากล แบ่งเป็น 3 ระยะด้วยกัน

ก. ระยะแรก นายจ้างเป็นผู้ริเริ่ม

การจัดสวัสดิการแรงงานเริ่มจากการประกอบธุรกิจประเภทเหมืองแร่และ

---

<sup>1</sup> วิจิตร ระวีวงศ์, "ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับสวัสดิการแรงงาน;" รายงานผลงานในรอบปีที่ 2.

การทำไร่ขนาดใหญ่ในประเทศที่เป็นเมืองขึ้นในย่านอาฟริกา บรรดาผู้จัดการเป็นชาวยุโรป คนงานเป็นชาวอาฟริกันที่มีการศึกษาน้อยและไม่คุ้นกับการใช้เงิน ประกอบกับเหมืองและไร่อยู่ห่างไกลตัวเมือง นายจ้างจึงต้องเป็นธรรมาธิบดีที่พิถีพิถัน อาหาร เครื่องนุ่งห่ม และบริการรักษาพยาบาลให้ สวัสดิการแรงงานในระยะแรกจึงเป็นเรื่องการจัดหาปัจจัยที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต ในระยะแรกนี้การเกื้อกูลกันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างยังไม่มีแทรกแซงจากผู้อื่นหรือรัฐบาล

### ข. ระยะสอง รัฐบาลเข้ามามีบทบาทในการออกกฎหมาย

การจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างแบบคนในครอบครัวเดียวกัน นายจ้างที่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้ยังมีน้อย เพราะนายจ้างคำนึงถึงแต่เรื่องกำไร ทำให้ลูกจ้างได้รับความลำบากในการดำรงชีพ รัฐบาลจึงต้องยื่นมือเข้ามาช่วยเหลือให้ลูกจ้างได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน และได้รับสวัสดิการตามสมควร เหตุผลที่รัฐเข้ามามีบทบาทโดยออกกฎหมาย มีดังนี้

- 1) การพัฒนาอุตสาหกรรมทำให้คนงานได้รับอันตรายจากการทำงานกับเครื่องจักรมากขึ้น คนพิการ เนื่องจากการทำงานได้รับความเห็นอกเห็นใจจากสาธารณชนเป็นอย่างมาก
- 2) มีการจัดตั้งสหภาพแรงงานโดยคนงานในประเทศต่าง ๆ มากขึ้นและใช้พลังของสหภาพแรงงานตอรองให้รัฐบาลออกกฎหมายแรงงาน
- 3) ประเทศที่กำลังพัฒนาทางอุตสาหกรรม มักจะเอาตัวอย่างจากประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศที่เป็นอาณานิคม มักจะเอาอย่างตามประเทศเจ้าของอาณานิคม เช่น หลาย ๆ ประเทศในอาฟริกาและเอเชียเลียนแบบกฎหมายคุ้มครองแรงงานจากอังกฤษ ฝรั่งเศส เบลเยียม

### ค. ระยะสาม ชุมชนมีส่วนร่วมเข้ารวม

เนื่องจากขอบเขตของสวัสดิการแรงงานได้ขยายขึ้นเรื่อย ๆ จนในปัจจุบันครอบคลุมถึงครอบครัวและชุมชน ประเทศต่าง ๆ ได้หันมาสนใจในการจัดสวัสดิการ การที่ไม่กำหนดให้เป็นความรับผิดชอบของนายจ้างแต่ฝ่ายเดียว แต่ได้ดึงเอาชุมชนเข้ามารับผิดชอบด้วย ดังเช่น โครงการประกันสังคม ซึ่งกำหนดให้เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของนายจ้าง ลูกจ้างและรัฐบาล นายจ้างเองก็ได้คำนึงถึงการจัดการสวัสดิการที่เป็นประโยชน์แก่สังคมรอบ ๆ โรงงาน เป็นการรับความผิดชอบแก่สังคม และชุมชนด้วย นั่นเป็นสิ่งที่ธุรกิจจะต้องมองการณ์ไกล นอกจากวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจคือความอยู่รอดและทำกำไร การเจือจางแก่สังคมย่อมเป็นวัตถุประสงค์

รองที่ธุรกิจตระหนักไว้ เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีในสายตาของชุมชน

การที่ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วยเกิดจากเหตุผลต่อไปนี้

- 1) โรงงานและชุมชนมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น การสร้างเขตอุตสาหกรรมใหม่ ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล เป็นการสร้างชุมชนใหม่ด้วย
- 2) ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างถูกเปลี่ยนไป เนื่องจากอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นใหม่อยู่ใกล้ชุมชน ไม่ใช่อยู่โดดเดี่ยวและเป็นอิสระเหมือนการทำเหมืองหรือเกษตรกรรมในระยะแรก เมื่อนายจ้างเปลี่ยนจากการอยู่อย่างอิสระมาเป็นอยู่ใกล้ชุมชนก็จำเป็นต้องให้ความร่วมมือ
- 3) เกิดการเคลื่อนไหวทางปฏิบัติการของชุมชน เพื่อเป็นการรวมตัวของคนในชุมชน เพื่อคัดค้านหรือได้มาสิ่งที่ตนต้องการ อย่างเช่นการคัดค้านเรื่องมลภาวะที่เป็นเหตุก่อให้เกิดความรำคาญ

### 3. ความจำเป็นต้องมีสวัสดิการแรงงาน<sup>1</sup>

เหตุผลต้องมีสวัสดิการแรงงาน อาจพิจารณาได้จากความจำเป็นของทั้งสามฝ่ายที่เกี่ยวข้องคือ ลูกจ้าง นายจ้าง และรัฐบาล

ก. ฝ่ายลูกจ้าง เนื่องจากลูกจ้างเป็นฝ่ายที่ยังชีพอยู่ได้ด้วยค่าจ้าง ซึ่งหากเป็นลูกจ้างที่ไม่มีฝีมือ ความรู้น้อย ค่าจ้างที่ได้รับก็ต่ำ ไม่สามารถที่จะมีความเป็นอยู่ที่ดีตามสมควรและจะต้องเดือดร้อนเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดไว้ล่วงหน้า เช่น เจ็บป่วย ประสບอุบัติเหตุ มีความเปลี่ยนแปลงบางอย่างในครอบครัว หรือค่าครองชีพสูงขึ้นทำให้ต้องใช้จ่ายเงินทองมากกว่าปกติ ในกรณีเช่นนี้ สวัสดิการที่นายจ้างไหนออกเหนือจากค่าจ้างนั้น ก็จะเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับลูกจ้างมาก นอกจากนั้น ลูกจ้างยังต้องการความมั่นคงในงาน ความเอาใจใส่จากนายจ้าง ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้แล้ว ความรู้สึกคนว่าเป็นส่วนหนึ่งของงานก็จะไม่เกิดขึ้น เป็นธรรมดาที่ลูกจ้างอาจเกิดความรู้สึกว่า เมื่อมีการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคม ธุรกิจต่าง ๆ ค่าเงินไปด้วยดี คนควรมีส่วนในฐานะผู้สร้างสรรค์ความเจริญให้ธุรกิจนั้นด้วย เมื่อ

<sup>1</sup> เรื่องเดียวกัน, หน้า 79.

มองในแง่นี้สวัสดิการแรงงานถือได้ว่าเป็นเรื่องที่ควรจะต้องมีเพื่อตอบแทนแก่ลูกจ้าง ซึ่งช่วยให้นายจ้างมีความก้าวหน้าในธุรกิจ

ข. ฝ่ายนายจ้าง การที่นายจ้างให้สวัสดิการแก่ลูกจ้าง นอกจากจะเพราะสาเหตุจูงใจในด้านมนุษยธรรม โดยไม่หวังผลโดยตรงจากการทำงาน ซึ่งสวัสดิการจะแตกต่างจากค่าจ้างที่หวังผลจากการทำงาน นายจ้างยังจำเป็นต้องให้เพราะสาเหตุต่อไปนี้คือ

1) นายจ้างประสงค์สิ่งตอบแทนในรูปของการเพิ่มผลผลิต นายจ้างตระหนักว่าการจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้างจะกลับเป็นประโยชน์แก่ตนเองในที่สุด เพราะเป็นการส่งเสริมให้ลูกจ้างรักนายจ้าง มีความผูกพันกับงานที่ทำ ทำงานมีประสิทธิภาพสูง เพราะไม่จำเป็นต้องกังวลในด้านการค้ารังสีห์ ทำให้การผลิตของนายจ้างสูงขึ้น และนายจ้างได้รับประโยชน์ทางอ้อม ซึ่งเป็นแนวความคิดการจัดการแผนใหม่

2) เป็นเพราะความจำเป็น กล่าวคือ โดยแท้จริงแล้วนายจ้างอาจไม่มีความประสงค์จะจัดสวัสดิการให้ลูกจ้าง แต่เพราะความจำเป็นทำให้ต้องจัดให้ เช่น ต้องการจูงใจให้คนไปทำงานในถิ่นทุรกันดารห่างไกลจากความเจริญ ซึ่งไม่ค่อยมีใครอยากจะไป หรือต้องการจูงใจคนงานที่มีความรู้ฝีมือ ความสามารถสูงมาทำงานด้วย จึงต้องจัดสวัสดิการให้เป็นพิเศษ

3) นายจ้างต้องปฏิบัติตามข้อตกลงซึ่งเกิดจากการเจรจาต่อรองในระบบสหภาพแรงงาน กล่าวคือในประเทศที่สหภาพเข้มแข็งและเป็นปึกแผ่น การกำหนดอัตราค่าจ้างสภาพการทำงาน และสวัสดิการของลูกจ้าง มักเป็นไปในรูปของการเจรจาต่อรองระหว่างสหภาพแรงงานหรือตัวแทนของลูกจ้าง กับนายจ้างหรือองค์การของนายจ้าง หากมีการตกลงกันอย่างไร หลังจากการเจรจาต่อรอง นายจ้างจะต้องปฏิบัติตามข้อตกลง และข้อตกลงนั้นกฎหมายแรงงานสัมพันธ์จะเป็นตัวรองรับสิทธิและหน้าที่ที่พึงปฏิบัติต่อกัน

4) กฎหมายแรงงานบังคับให้นายจ้างต้องจัดสวัสดิการขั้นต่ำบางอย่างซึ่งรัฐบาลเห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่นายจ้างต้องจัดให้แก่ลูกจ้าง จึงตราเป็นกฎหมายบังคับให้นายจ้างปฏิบัติตาม และนายจ้างจำเป็นต้องปฏิบัติตาม มิฉะนั้นจะมีความผิดตามที่ระบุในบทลงโทษในประเทศที่มีการประกันสังคมผู้ออกเงินสมทบทุนประกันสังคมตามระบบใดแก่ ลูกจ้าง นายจ้าง และรัฐบาล กฎเกณฑ์ในการออกเงินสมทบซึ่งลูกจ้างฝ่ายเดียวจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์ทดแทนนั้น

ค. ฝ่ายรัฐบาล รัฐบาลมีหน้าที่ดูแลทุกข์สุขของประชาชนทุกคนในประเทศ ลูกจ้างก็เป็นคนกลุ่มหนึ่งในสังคม ย่อมต้องอยู่ในข่ายได้รับความคุ้มครอง ในการดำเนินธุรกิจอุตสาหกรรม เป็นธรรมดาอยู่เองที่จะต้องมีการชดเชยประโยชน์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างไม่มากนักน้อย เพราะโดยลักษณะธุรกิจแล้วนายจ้างจะต้องมุ่งหวังผลกำไร การที่จะให้ได้กำไรนั้นก็ต้องลดต้นทุนการผลิตและการดำเนินงานให้น้อยลง นายจ้างจึงพยายามที่จะให้ค่าจ้างถูก ซึ่งอาจจะไม่เป็นการยุติธรรม เมื่อเทียบกับแรงงานที่ลงไป ทางที่ทำได้รัฐจึงต้องออกกฎหมายเพื่อคุ้มครองแรงงานนี้ โดยมีการคุ้มครองค่าจ้างขั้นต่ำ คุ้มครองความปลอดภัย คุ้มครองสวัสดิการ จัดกองทุนทดแทน คุ้มครอง เป็นต้น

#### 4. ขอบเขตของการจัดสวัสดิการแรงงาน

สวัสดิการแรงงานที่สมบูรณ์หมายถึง สวัสดิการที่ให้แก่ลูกจ้างทั้งในขณะที่ทำงาน นอกเวลาทำงานแต่ยังอยู่ในที่ทำงานและนอกสถานที่ทำงาน และให้ไม่เฉพาะแต่ตัวลูกจ้างเท่านั้น จะต้องรวมถึงครอบครัวและชุมชนด้วย เพราะสวัสดิการแรงงานเป็นส่วนหนึ่งของสวัสดิการทางสังคม เพราะว่าความเป็นอยู่ของลูกจ้าง ลักษณะชีวิตของครอบครัว การพักผ่อนหย่อนใจ สุขภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งที่ทำงานและที่บ้าน สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวเสริมสร้างหรือบั่นทอนบุคลิกของลูกจ้าง เช่น ลูกจ้างมีความเป็นอยู่ทางครอบครัวไม่ราบรื่นหรือสภาพแวดล้อมทางบ้านไม่ดี ขณะที่ลูกจ้างทำงานอยู่นั้นจิตใจย่อมจะไม่ปลอดโปร่งไปค้ำ การทำงานในขณะที่ทำงานที่มีความกังวลใจ จิตใจเหม่อลอย หงุดหงิด ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลิตภาพ เกิดอุบัติเหตุ เกิดข้อบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่การงาน ความไม่มั่นคงทางจิตใจอาจก่อให้เกิดการขาดงานบ่อย ๆ พฤติกรรมเช่นนี้เราอาจเรียกว่า คนงานขาดขวัญและกำลังใจ

#### ก. การจัดสวัสดิการภายในสถานที่ทำงาน ได้แก่

1) การดูแลในเรื่องความปลอดภัย และสุขภาพอนามัยของคนงาน โดยจัดเครื่องป้องกันอันตราย และมาตรการในการควบคุมความปลอดภัยในการทำงาน การควบคุมเสียง แสงสว่าง ฝุ่นละออง ความร้อน การจำกัดสิ่งโสโครก ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อสุขภาพอนามัยของคนงาน

2) การให้สวัสดิการความสะดวกสบาย เช่น การจัดน้ำดื่ม ห้องน้ำ ห้องส้วม ที่รับประทานอาหาร ห้องพักผ่อน ห้องสมุด ห้องพยาบาล

3) บริการทางด้านการศึกษา ซึ่งอาจรวมถึงการศึกษาผู้ใหญ่ การศึกษาเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ ตลอดจนการศึกษาเสริมเพื่อให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ เช่นการวางแผนครอบครัว การเสียภาษีอากร ความเคลื่อนไหวทางเศรษฐกิจ สังคม ของประเทศ ฯลฯ

ข. การจัดสวัสดิการภายนอกสถานที่ ได้แก่

การจัดการทางด้านที่พักอาศัย โรงเรียนสำหรับลูกจ้าง การจัดตั้งสหกรณ์ สโมสรลูกจ้าง การจัดชมรมกีฬา การจัดทัศนาวจร

นอกจากนี้ การจัดสวัสดิการที่มีผลต่อการสร้างความมั่นคงทางจิตใจ ก็อาจทำได้ในรูปแบบของการประกันชีวิตแบบอุตสาหกรรม การจัดระบบเงินสะสม บำเหน็จบำนาญ บริการให้คำปรึกษาหารือ เป็นต้น

5. หลักการจัดการสวัสดิการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ

คำว่าสวัสดิการในสายตาของนายจ้าง ย่อมหมายถึงต้นทุนทางอ้อมที่มีผลทำให้ต้องใช้จ่ายเพื่อการดำเนินงาน และสวัสดิการไม่มีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับผลงานของลูกจ้างซึ่งต่างกับเงินเดือน ค่าจ้าง นายจ้างบางประเภทที่มองไม่เห็นความสัมพันธ์กันเลยระหว่างสวัสดิการกับผลการทำงานก็จะให้สวัสดิการแก่คนงานเท่าที่จำเป็น หรือเท่าที่กฎหมายกำหนดโดยไม่มากไปกว่านั้น ก็ทั้งมีความรู้สึกว่าการให้บริการนั้นแก่ลูกจ้างเป็นภาวะจำยอม ส่วนนายจ้างที่เห็นว่าสวัสดิการมีส่วนสัมพันธ์กับผลงานที่เป็นการจูงใจให้คนงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ก็จะพยายามให้สวัสดิการแก่คนงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ อาจกล่าวได้ว่าการจัดสวัสดิการใด ๆ ให้แก่ลูกจ้างนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบการจัดการของแต่ละผู้นำ ซึ่งได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่มุ่งใจแต่ละนายจ้าง แต่ละหน่วยงานย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมในแต่ละหน่วยงาน แต่หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเพื่ออนุมัติยอมไม่แตกต่างกันมาก เพราะวาก่อนที่จะเพิ่มเติมยกเลิก หรือแก้ไขสวัสดิการ ผู้บริหารจะต้องมีหลักเกณฑ์บางไม่มากนักน้อย เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการสวัสดิการ คำถามต่อไปนี้เป็นหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารที่นำมาตัดสินใจในการอนุมัติสวัสดิการ มีดังนี้

ก. หลักเกณฑ์ในการหาเหตุผลในการตัดสินใจอนุมัติสวัสดิการในกรณีจ่าย

ผู้จัดให้เอง

ใด

ขึ้นหรือไม่

อย่างไร

กรณีนี้หรือ

และพนักงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำรงรักษาสิ่งนี้หรือไม่ อย่างไร

หรือไม่ สภาพแรงงาน และตัวแทนพนักงานควรจะมีบทบาทในเรื่องนี้เพียงใด

สถานที่และอุปกรณ์อีกด้วยหรือไม่ เพียงใด

อย่างไร

ข. หลักเกณฑ์ในการหาเหตุผลในการตัดสินใจอนุมัติสวัสดิการที่ถูกจ้างเรียก

หน่วยงานจะต้องพิจารณาถึงผลกระทบกระเทือนทั้งภายในและภายนอกในบริษัททุก ๆ ด้าน อย่างรอบคอบยิ่งขึ้น สิ่งที่จะพิจารณา

1) ผู้บริหารควรพิจารณาค่าใช้จ่ายเพื่อการนั้น

2) สถานะภาพทางด้านการเงิน โดยพิจารณาสภาพคล่องและความสามารถในการจ่ายของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพราะไม่ว่าสวัสดิการที่อนุมัติไปนั้นในรูปของการสมัครใจก็ดี หรือโดยการเรียกร้องก็ดีย่อมก่อให้เกิดภาระผูกพันไปตลอดที่จะต้องให้อย่างสม่ำเสมอ



- 3) ความต้องการของพนักงาน
- 4) พลังของสหภาพแรงงานหรือพนักงาน
- 5) ข้อพึงคำนึงทางด้านกฎหมาย และภาษีอากร
- 6) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- 7) ผลกระทบกระเทือนถึงชื่อเสียงของหน่วยงานหรือสินค้าถ้ามีการนัดหยุดงานประท้วงการปฏิเสธการไม่อนุมัติสวัสดิการ
- 8) ปฏิกริยาของพนักงาน

หลักการจัดการสวัสดิการที่มีประสิทธิภาพนั้น ปัจจัยที่ควรคำนึงถึง ปัจจัยภายในของหน่วยงาน เช่น สถานะภาพทางการเงิน จะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมขนาดย่อมจะจัดสวัสดิการเท่าที่จำเป็นเท่านั้นตามที่กฎหมายกำหนด เนื่องจากมีข้อจำกัดทางด้านผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ อำนาจการต่อรองของสหภาพแรงงานหรือพนักงาน ความจำเป็นของพนักงาน เป็นต้น ปัจจัยภายนอก อุตสาหกรรมที่มีลักษณะเหมือนกัน เขาจัดสวัสดิการอย่างไรบ้าง ถ้าหน่วยงานอื่นมีลักษณะของสวัสดิการดีกว่าก็ย่อมเป็นสิ่งจูงใจให้คนที่มีฝีมือไป ทักษะคติของสังคมที่มีต่อกิจการและสินค้า งานใดมีการนัดหยุดงานบ่อยครั้งย่อมสร้างภาพพจน์ที่ไม่ดีต่อชุมชนนั้น ๆ นั่นก็คือความนิยมในผลิตภัณฑ์ของลูกค้านั้นค่อยลดลงไป เพราะเขาถือว่ากิจการหรือหน่วยงานเอาเปรียบพนักงาน ลูกจ้าง เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวกำหนดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

#### 6. ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดสวัสดิการ

การจัดสวัสดิการเป็นภารกิจหนึ่งที่หน่วยงานแทบทุกหน่วยงานทุกแห่งพึงจัดให้แก่คนงาน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นผลประโยชน์ของภารกิจนั้นๆ ที่จะช่วยให้โรงงานหรือหน่วยงานของคนดำเนินไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร

ก. การจัดสวัสดิการให้แก่คนงานนั้น จะทำให้คนงานได้มีเวลาพักผ่อนมากขึ้น เมื่อคนงานได้รับการพักผ่อนแล้วร่างกายและจิตใจจะอยู่ในสภาพสมบูรณ์ดีที่จะต่อสู้กับงานที่ได้รับมอบหมายได้ ไม่ว่างานนั้นจะหนักมากน้อยเพียงใด เพราะร่างกายของคนเราถ้าไม่ได้รับการพักผ่อนที่เพียงพอก็จะทำให้เกิดความเหนื่อยล้าได้

- ข. การจัดบริการสวัสดิการให้กับคนงาน ทำให้คนงานสามารถมีรายได้เพิ่มขึ้น รายได้ของคนเราเป็นสิ่งจำเป็นในการครองชีพ ถ้ารายได้น้อยไม่พอกับค่าใช้จ่ายคนก็จะเกิด ลังเลใจ ทำให้ต้องคิดหมกมุ่นในความเดือดร้อนนี้ จนบางครั้งทำให้งานนั้นเกิดข้อผิดพลาดได้
- ค. การให้สวัสดิการแก่คนงานทำให้คนงานมีหลักประกันในการทำงาน การให้ สวัสดิการประเภทนี้เป็นการให้ความช่วยเหลือแก่คนงานในกรณีที่คนงานทำงานจนถึงกำหนดครบ เกษียณอายุ ซึ่งเป็นระยะที่ร่างกายของคนควรจะได้รับที่พักผ่อนอย่างเต็มที่
- ฆ. การให้สวัสดิการที่ดีแก่คนงานช่วยให้มีขวัญและกำลังใจในการทำงานถือเป็น ปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะคนงานจะต้องใช้เวลาอยู่ในสถานที่ทำงานเป็นส่วนใหญ่ ถ้ามีความสบายใจหรือพึงพอใจในการทำงาน ไม่เกิดความคับข้องใจ งานที่ทำก็จะมีประสิทธิภาพ เพราะความคับข้องใจของคนงานนั้นจะกระทบกระเทือนต่อสุขภาพจิตของคนและอาจจะแสดง พฤติกรรมเชิงลบออกมา เช่น มีการแสดงออกในทางก้าวร้าว (Aggressive) มีความท้อถอย ไม่อยากทำงาน (Regressive) และแสดงความเฉื่อยชาไม่ตั้งใจทำงาน (Resignation) พฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นผลเสียต่อหน่วยงาน
- ง. การจัดสวัสดิการที่ดีทำให้คนเข้าใจถึงเจตนาดีของหน่วยงาน และให้ความ ร่วมมือในการทำงาน เพราะเมื่อคนงานเห็นความสนใจ ความเอาใจใส่ของนายจ้างแล้ว จะเกิด ความพอใจไม่คิดว่านายจ้างเอาไรต์เอาเปรียบตน นั้นย่อมเกิดแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงานนั้น นำมาซึ่งความสงบสุขในอุตสาหกรรม

จะเห็นได้ว่าการจัดสวัสดิการมีวัตถุประสงค์หรือประโยชน์โดยรวม เพื่อให้คนงานหมดความกังวลใจในเรื่อง เศรษฐกิจ ปัญหาส่วนตัว มีร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ทั้งร่างกายและ จิตใจ พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังความสามารถและอุทิศเวลาให้กับงานของหน่วยงานที่มอบหมายอย่าง เต็มใจ ซึ่งนำมาซึ่งการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวมบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก่อให้เกิด ผลตอบแทนทางด้านเศรษฐกิจสูงสุด (Optimize Economic Result) อย่างเช่นประเทศญี่ปุ่น มีการพัฒนาคุณภาพของสินค้าอุปโภคและบริโภคด้วยระบบวงจรคุณภาพ (Quality Control Circle) ซึ่งทั่วโลกยอมรับการใช้ระบบนี้เข้ามาบริหารงาน ซึ่งอาศัยความร่วมมือร่วมใจระดม ความคิดริเริ่มต่าง ๆ ของคนงานโดยสมัครใจ เพื่อแก้ปัญหาของการลดต้นทุน การดำเนินงาน ลดอุบัติเหตุในการทำงาน เพิ่มพูนคุณภาพ ลดขั้นตอนในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้นั้น

พนักงานทุกคนในโรงงานพร้อมที่จะเสียสละทุกเมื่อเพื่อทุ่มเทความสามารถให้กับงาน จะเป็นเช่น  
นี้ได้ พนักงานจะต้องได้รับการตอบสนองปัจจัยขั้นพื้นฐานอย่างเต็มที่ นั่นคือจะต้องมีความเพียบ  
พร้อมทางการเงินเดือน สวัสดิการ ซึ่งญี่ปุ่นมีการจ้างตลอดชีพ (Whole Life Employment)



ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย