



บทที่ 3

## การจัดการงานบุคคลและการจัดการสวัสดิการ

### ความหมายของการจัดการและการบริหาร

คำว่า การบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) โดยทั่วไปใช้ในความหมายกว้าง ๆ และแพร่หลายมาก ทั้งการบริหารในงานรัฐกิจและธุรกิจ และมักจะใช้คำทั้งสองนี้สลับเปลี่ยนแทนกันอยู่เสมอ

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) กล่าวว่า การบริหารเป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ทั้งทรัพยากรที่เป็นวัตถุและทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกัน<sup>1</sup>

จอห์น เอฟ มี (Dr. John F. Mee) กล่าวว่า การจัดการเป็นกระบวนการในการดำเนินงานให้บังเกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าด้วยการกระทำของผู้คน<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work. (New York: The Macmillan Co., 1971), p. 3.

<sup>2</sup> สมบูรณ์ ศรีสุพรรณศิริ, การจัดการ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บำรุง-นุกุลกิจ, 2518), หน้า 18.

จากคำจำกัดความดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทั้งการจัดการและการบริหารมีจุดมุ่งหมายเหมือนกันคือ เป็นการกระทำเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ส่วนรวมขององค์การ โดยทั่วไปจึงใช้แทนกันได้ ทั้งนี้ ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อความสะดวกผู้วิจัยใช้คำว่า "การจัดการ" แทน "การบริหาร"

การจัดการเป็นวิทยาการแขนงใหม่ที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เพราะเป็นมรรควิธีที่จะทำให้มีผลงานรวมมากกว่าที่แต่ละคนจะพึงกระทำได้ เป็นการแนะนำให้รู้จักคิดล่วงหน้าว่าจะต้องการอะไร จะทำอย่างไรจึงจะได้สิ่งที่ต้องการ จะทำเมื่อใด ที่ไหน ทั้งนี้ ถ้าได้ปฏิบัติตามแนวทางอันถูกของผู้จัดการจะสามารถคาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า ซึ่งจะเป็นแนวทางในการควบคุมการทำงานให้เกิดผลตามที่ต้องการได้<sup>1</sup>

การจัดการเป็นวิชาที่ต้องใช้ศิลปและศาสตร์ เพื่อนำเอาประสบการณ์และความรู้อย่าง ๓ มาปรับใช้ให้เข้ากับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งพอจะกล่าวได้ว่าการจัดการมีลักษณะเด่นที่ยอมรับกันอยู่หลายประการคือ<sup>2</sup>

1. การจัดการต้องมีวัตถุประสงค์ และต้องพยายามให้กลุ่มคนใช้ความพยายามเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา
2. การจัดการมีผลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ให้ดีขึ้น หรือจะกล่าวว่าเป็นการกระทำให้เกิดผลต่อสภาพแวดล้อมนั่นเอง
3. การจัดการเป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มคน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการจัดการที่ใช้กันมาในปัจจุบัน

<sup>1</sup> สมบูรณ์ ศรีสุพรรณศิริ, การจัดการ, หน้า 6.

<sup>2</sup> เถาว์ลัย นันทาทวีวัฒน์, คำสอนวิชาการจัดการ (กรุงเทพมหานคร:

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2520), หน้า 2.

4. ผลของความก้าวหน้าจะประเมินได้ว่าสำเร็จมากน้อยเพียงไร
5. การจัดการสามารถศึกษา และเรียนรู้ได้ และเกิดทักษะได้
6. การจัดการต้องใช้เวลาและความเชื่อใจจึงจะทำให้มีประสิทธิภาพ
7. การจัดการไม่มีตัวตน ไม่สามารถมองเห็นได้ แต่จะปรากฏผล

ออกมาในรูปความมีระเบียบ บุคลากรมีขวัญดี และมีผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมาย

8. ผู้ปฏิบัติหน้าที่การจัดการไม่จำเป็นต้อง เป็นบุคคลเดียวกันกับ  
ผู้เป็นเจ้าของกิจการ

จึงพอสรุปได้ว่าการจัดการต้องมีลักษณะดังนี้คือ

1. อาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ
2. ใช้ทรัพยากร เป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
3. การดำเนินงานมีลักษณะเป็นกระบวนการ
4. ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือ

ของกลุ่มอันจะนำไปสู่พลังรวมของกลุ่มที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. เป็นการร่วมมือกันอย่างมีเหตุผล
6. เป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้

### ความหมายของการจัดการงานบุคคล

การจัดการงานบุคคลนี้ แปลมาจากคำว่า Personnel Management บาง จากคำว่า Management of Human Resources บาง จากคำว่า Personnel Administration บาง และจาก Modern Personnel Management บางก็มี ส่วนคำในภาษาไทยนั้น นอกจากจะใช้คำว่าจัดการงานบุคคลแล้ว บางทีก็เรียกว่า การบริหารงานบุคคลบาง ฝ่ายบุคลากรบาง งานการเจ้าหน้าที่บาง และการบริหารงาน เกี่ยวกับเจ้าหน้าที่บาง

ความหมายของการจัดการงานบุคคลนั้น มีผู้ให้คำจำกัดความแตกต่างกันไป  
ดังนี้คือ

เฟลิกซ์ บี นิโกร (Felix B. Nigro) ได้ให้ความหมายว่า "เป็นศิลปะ  
ในการเลือกสรรคนใหม่ และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากการ  
ปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุด ทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ"<sup>1</sup>

สุกิจ จุลละนันท์ ให้ความเห็นว่า "เป็นกระบวนการวางนโยบาย ระเบียบ  
และกรรมวิธีในการดำเนินการ เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยให้ได้บุคคล  
ที่เหมาะสม และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรคนมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มีปริมาณเพียงพอ  
เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย"<sup>2</sup>

สมพงษ์ เกษมสิน มีความเห็นว่า "เป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่  
การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน"<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Felix B. Nigro, Public Administration : Readings and Documents (New York: Rinenhart Et Co., 1951), p. 20.

<sup>2</sup>สุกิจ จุลละนันท์, "การบริหารบุคคลแผนใหม่" ในการบริหารบุคคลในประเทศไทย, อมร รักษาสัตย์ และ โสวัจ สุจริตกุล, ผู้เรียบเรียง (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 18 - 19.

<sup>3</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ 4. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2517), หน้า 4.

ตามความหมายดังกล่าว แสดงให้เห็นว่าการจัดการงานบุคคลมีความหมายกว้างขวางมาก เพราะเกี่ยวข้องกับตั้งแต่การวางนโยบาย การวางแผน และการวางระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับบุคคล นับตั้งแต่เริ่มเข้าทำงาน จนกระทั่งพ้นจากหน้าที่การงาน ทั้งนี้เป็นการชำระรักษาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

### กระบวนการจัดการงานบุคคล

การจัดการงานบุคคลเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานสาขาอื่น ๆ เป็นอันมาก ที่สำคัญได้แก่ เศรษฐศาสตร์ การจัดการ การบริหารการเงิน หลักและวิธีจัดการ เป็นต้น สำหรับกระบวนการของการจัดการงานบุคคลนั้นย่อมน่ากล่าวได้ว่า เริ่มตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ การอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับบุคคลระหว่างที่ปฏิบัติงานในองค์การจนกระทั่งพ้นจากองค์การไป

หน้าที่งานด้านการจัดการงานบุคคล เป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกันดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์งาน คือ ขั้นตอนที่ต้องเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การ ก่อนที่จะมาถึงขั้นแรกของการจัดการงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ และการออกแบบงาน ซึ่งการต้องทำการวิเคราะห์งาน จะเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้
2. การวางแผนกำลังคน คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์งานเพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคลากรที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ
3. การสรรหาและการคัดเลือกพนักงาน คือ การมีวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และมีวิธีการคัดเลือกคนเพื่อให้ได้คนที่มีความสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวนตำแหน่งงานต่าง ๆ

4. การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน คือ การหาวิธีและทำการจ่ายผลตอบแทนให้พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้รับความพอใจมากพอสมควร และเพียงพอในระดับที่จะสามารถสร้างแรงจูงใจของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดกำลังใจที่ดี และผลผลิตสูงขึ้น

5. การสวัสดิการ คือ การจัดหาผลประโยชน์ให้กับพนักงานนอกเหนือไปจากค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

6. การทบทวนรักษาทางความสัมพันธ์ ความปลอดภัย และการแรงงานสัมพันธ์ คือ การรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร การท่องเที่ยว ดูแลสุขภาพ อนามัย และความปลอดภัย ย่อมเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่ค่อนข้างถึง โดยมีแผนงานและวิธีการปฏิบัติทางค่านับครบถ้วนตามสมควร ทั้งนี้ เพื่อผลประโยชน์ร่วมกันทั้งสองฝ่าย การมีวิธีเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและคนงาน ควรมีระบบของการเจรจาระหว่างกันภายใต้ฐานที่มีแต่ความหวังดีและเจตนาที่ดีต่อกัน ทั้งนี้ เพื่อความราบรื่นในการอยู่ร่วมกัน

7. การอบรมและพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีขึ้นในตัวบุคคลากร เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่า คุณภาพของตัวพนักงานจะไม่ตกต่ำลง เพราะผลอันสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต และเงื่อนไขของสภาพแวดล้อมอื่น ตลอดจนช่วยให้พนักงานมีความคิดก้าวหน้าทันต่อความเจริญทางเทคโนโลยี

## 8. การควบคุมและการประเมินผล หมายถึง

การมีกลไกในการบริหารเพื่อการควบคุม การติดตามและประเมินผลประสิทธิภาพของระบบบริหารบุคคลให้ครบถ้วนทุกหน้าที่งาน และทุกขอบเขตของกิจกรรม ทั้งนี้ก็เพื่อวัตถุประสงค์ในด้านความสำเร็จผลทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบให้ได้อยู่ตลอดเวลาตนเอง ในที่นี้การทองคอยวิจัยค้นคว้าและพัฒนาเทคนิค วิธีการที่ใช้ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก็ตองกระทำเป็นประจำด้วย

### การจูงใจบุคลากร

นักบริหาร หัวหน้างาน หรือผู้นำมีการกระทำที่ที่จะต้องปฏิบัติมากมาย นับตั้งแต่การกำหนดนโยบาย วางแผนงาน วินิจฉัยสั่งการ ประสานงาน ตลอดจนเป็นตัวอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผูรรวมงาน หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งหัวหน้างานทุกระดับชั้นจำเป็นต้องเกี่ยวข้องคือการนอมนำจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และผูรรวมงานให้ประสานงานกัน วิธีการนั้นมีมากมายหลายวิธี แต่วิธีที่ได้รับความสนใจและนิยมยกย่องกันมากวิธีหนึ่งคือ "การจูงใจ"

การจูงใจ คือ การที่จะชักนำพฤติกรรมของผู้อื่นให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์โดยใช้เครื่องมือในการจูงใจซึ่งสามารถแยกพิจารณาได้ 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน สิ่งจูงใจประเภทนี้เห็นชัดเจนนและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งองค์การส่วนใหญ่จะจัดให้ในรูปของผลประโยชน์ที่นอกเหนือจากอัตราค่าจ้างและเงินเดือน ได้แก่ เงินบำเหน็จบำนาญ การประกันชีวิต และอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน การจ่ายค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น

2. สิ่งจูงใจที่มีค่าใช้จ่าย สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่เป็นการสนองความต้องการทางจิตใจ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ได้แก่ การยกย่องชมเชย การส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เป็นต้น





## การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

ในการจัดการงานบุคคลเป็นการยากที่จะแยกแรงจูงใจ และขวัญออกจากกัน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า "ขวัญ" ดังนี้

เดล โยลเดอร์ (Dale Yolder) ให้ความหมายของขวัญในการทำงานว่า "หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ เป็นต้น"<sup>1</sup>

ราล์ฟ ซี เดวิส (Ralph C. Davis) ให้ความเห็นว่า "ขวัญหมายถึง สภาพที่เกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นถึงสภาพการทำงาน เช่น ความกระตือรือร้น อารมณ์ ความหวัง ความมั่นใจ และองค์ประกอบอื่น ๆ"<sup>2</sup>

การที่ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างขวัญให้เกิดในตัวของบุคลากรแต่ละคนได้ ก็จะเป็นผลต่อเนื่อง ทำให้เกิดกำลังขวัญของหมู่คณะอีกด้วย กำลังขวัญของแต่ละบุคคล และกำลังขวัญของหมู่คณะนั้นเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดมีกำลังขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูงด้วย แต่หาที่ใดมีกำลังขวัญหมู่คณะต่ำ กำลังขวัญของแต่ละคนย่อมต่ำลงด้วย ดังนั้น กำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์การจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมากมาย

<sup>1</sup> Dale Yolder, Personnel : Principles and Policies (Tokyo: Maruzen Co., 1959), p. 445.

<sup>2</sup> Ralph C. Davis, Fundamentals to top Management (New York: Harper Brothers Co., 1951), p. 553.

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ มีวิธีการที่สำคัญ ๆ ดังนี้

1. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน
2. วางมาตรฐานและสร้าง เครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการ

ปฏิบัติงาน

3. กำหนดอัตราเงินเดือนและค่าจ้างอย่างเหมาะสม
4. บรรจุตำแหน่งหน้าที่การงานให้เป็นที่พึงพอใจ
5. ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การ
6. สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
7. จัดการสวัสดิการที่ดี
8. มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าพึงพอใจ

นอกจากการใช้วิธีเสริมสร้างขวัญที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารจะต้องศึกษาถึงปัจจัยที่จะทำให้เกิดท้อแท้และขวัญในการทำงานอยู่เสมอ และจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของขวัญในขณะนั้นให้ถูกต้อง เพื่อจะได้ใช้วิธีการเสริมสร้างขวัญที่เหมาะสม การแก้ไขไม่ถูกต้อง นอกจากจะทำให้ขวัญเสื่อมลงแล้ว ยังสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและเวลาอีกด้วย การบริหารงานที่ดี ผู้บริหารที่รับผิดชอบจะต้องคอยตรวจสอบสถานะของท้อแท้และกำลังใจขวัญอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อรักษาพลังภายในของผู้ปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงตามที่ต้องการ เพื่อให้ส่งผลไปถึงประสิทธิภาพของงานด้วย

#### ความหมายและแนวความคิดในการจัดการสวัสดิการ

การจัดการสวัสดิการ (Welfare Management) เป็นวิธีการจูงใจบุคลากร ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายทั้งในองค์การธุรกิจและองค์การของรัฐ นักวิชาการบางท่านเรียกการจัดการสวัสดิการว่า "การจัดการประโยชน์เกื้อกูล" ซึ่งภาษาอังกฤษใช้คำว่า Fringe Benefit Management ซึ่งทั้งคำว่า Welfare และ Fringe Benefit นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กัน ดังนี้

เดล เอส บีช (Dale S. Beach) กล่าวว่า สวัสดิการคือผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่บุคลากรของตน ผลประโยชน์ดังกล่าวอาจเป็นเงินที่นอกเหนือไปจากเงินเดือน หรือค่าจ้างปกติที่หน่วยงานจัดให้ เป็นการคุ้มครองหรือช่วยเหลือในเรื่องความเจ็บป่วย อุบัติเหตุ การออกจากงานกะทันหัน ไม่ว่าจะเป็นการลาออกหรือไล่ออก การพ้นจากงานเพราะเกษียณอายุ นอกจากจะให้ป็นเงินแล้ว อาจจะเป็นการให้ความสะดวกสบายต่าง ๆ เช่น การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะดวกสบาย และการให้ลาพักโดยได้รับเงินเดือนตามสมควร<sup>1</sup>

ครูดินและเชอร์แมน (Chruden & Sherman) กล่าวว่า แนวโน้มของประโยชน์เกื้อกูลได้เจริญก้าวหน้าขึ้นกว่าเดิมมาก แต่การให้ประโยชน์เกื้อกูลต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก ในการที่จะจ่ายให้แก่เจ้าหน้าที่ โดยแยกประโยชน์เกื้อกูลออกเป็น 4 ประเภทคือ<sup>2</sup>

1. เงินพิเศษในเวลาทำงาน (Extra payment for time worked) เช่น เงินเพิ่มสำหรับการทำงานในวันหยุด การทำงานล่วงเวลา และเงินเพิ่มค่าครองชีพ

2. เงินที่จ่ายให้โดยไม่ทำงาน (Payments for time not worked) เช่น เวลารับประทานอาหาร วันหยุดราชการ วันลา เป็นต้น เวลาเหล่านี้ลูกจ้างไม่ได้ทำงานแต่ได้เงินเป็นประโยชน์ตอบแทน นอกจากนี้ยังรวมถึงเงินที่นายจ้างให้แก่ลูกจ้างเมื่อออกจากงานด้วย

<sup>1</sup> Dale S. Beach, Personnel : The Management of People at Work, p. 780.

<sup>2</sup> Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, Personnel Management (Cincinnati : South Western Publishing Co., 1968), p. 652.

3. เงินที่จ่ายเพื่อความมั่นคงของลูกจ้าง (Payment employee security) เช่น เงินสะสมสมทบ ประกันอุบัติเหตุ ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต และเงินบำนาญ เป็นต้น

4. บริการสำหรับลูกจ้าง (Payment for employee services) เช่น รับประทานอาหาร คนตรี กีฬา การศึกษา สหกรณ์จำหน่ายสินค้าราคาถูก รถรับส่งที่อยู่อาศัย และการรักษาพยาบาล เป็นต้น

จอห์น เอฟ. มี (John F. Mee) กล่าวว่าสวัสดิการแยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ บริการที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ซึ่งแยกพิจารณาได้ดังนี้คือ<sup>1</sup>

1. บริการด้านสุขภาพอนามัย มีการตรวจสุขภาพประจำปี ให้บริการทางการแพทย์และพยาบาล การจ่ายยา การอนุญาตให้ลาพักรักษาตัว การส่งผู้ป่วยเข้ารักษาในโรงพยาบาล

2. บริการด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ การจ่ายเงินช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานนี้ทั้งครอบครัว เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่ารักษาพยาบาลตนเองและครอบครัว ค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือบรรเทาความเดือดร้อนบางประการ การจัดตั้งสหกรณ์การจัดหาทุนรับส่ง เป็นต้น ซึ่งเป็นบริการที่ให้เพิ่มเติมจากเงินเดือนที่ได้รับประจำ

3. บริการด้านความมั่นคง ได้แก่ ผลประโยชน์หรือบริการตอบแทนที่สร้างความมั่นคงตามควรแก่ศักยภาพ เช่น บำเหน็จ บำนาญ เงินทดแทน การประกันประเภทต่าง ๆ เงินทุนสงเคราะห์ประเภทต่าง ๆ เป็นต้น

4. บริการด้านการศึกษา ได้แก่ การให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานได้รับการศึกษาอบรม หรือศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งช่วยเหลือการศึกษาของบุตร

<sup>1</sup> John F. Mee, Personnel Handbook (New York: Renold Press Co., 1958), p. 567.

ด้วย บริการต่าง ๆ ในค่านี้นี้ ได้แก่ การจัดห้องสมุดวิชาการ การออกสิ่งพิมพ์ของหน่วย-งาน การฝึกอบรมในระดับและประเภทต่าง ๆ

5. บริการด้านสันตนาการ เช่น การจัดให้มีสโมสร มีการแข่งขันกีฬา มีห้องพักผ่อนหย่อนใจนอกเวลาทำงาน มีห้องสมุด เป็นต้น .

วิลเลียม อาร์ สปรีเจล (William R. Spriegel) และคณะ กล่าวถึง สวัสดิการในรูปผลตอบแทนแรงงานว่า ทุกคนที่ทำงานก็ย่อมปรารถนาผลตอบแทน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลตอบแทนที่มีคุณค่าต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน อย่างมีความยุติธรรมสมควร ผลตอบแทนนั้นควรจะได้แก่<sup>1</sup>

1. อัตราเงินเดือนเป็นที่พอใจหรือสิ่งจูงใจอื่นใดทางการเงิน
2. สวัสดิการและความปลอดภัยจากการเจ็บป่วย อุบัติเหตุจากการทำงาน
3. การได้รับความคุ้มครองและหลักประกันความมั่นคงอย่างเพียงพอในเรื่องการออกจากงาน
4. การได้รับความนับถือในความสามารถและมีโอกาสก้าวหน้าขั้นบันฑูชา และเพื่อนร่วมงาน
5. ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันในการทำงาน (~~Sense of Belonging~~)
6. สภาพการทำงานที่ได้รับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงในทางดีขึ้น เพื่อจัดความเบ็ดเตล็ดในการทำงาน
7. โอกาสก้าวหน้าในงานที่ทำ

---

<sup>1</sup>William R. Spriegel, Edward Schulz and William B. Spriegel, Elements of Supervision (New York: John Wiley and Sons Inc., 1957), pp. 75-76.

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า ผลประโยชน์เกื้อกูลเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่ การอนุญาตให้ลาเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม การลาหยุดเนื่องจากเจ็บป่วยโดยได้รับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัส บำเหน็จ บำนาญ เงินสงเคราะห์อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะเดินทาง และค่าล่วงเวลา ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งอาจเรียกรวม ๆ ว่าเป็นรายได้พิเศษ (Extra income) ที่องค์การจ่ายให้ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพิ่มเติมจากเงินเดือน ค่าจ้างประจำที่ได้รับ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีกำลังกาย กำลังใจ ปฏิบัติงาน ให้เป็นผลดีแก่องค์การยิ่งขึ้น<sup>1</sup>

สมพงษ์ จุษศิริ กล่าวว่า มีผู้พยายามแยกประเภทของประโยชน์เกื้อกูล ออกไปมากมาย แต่ที่เห็นว่าเหมาะสมนั้นแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ<sup>2</sup>

1. เงินสวัสดิการที่จ่ายเพิ่มให้โดยตรงหรือจ่ายเพิ่มกับเงินค่าจ้าง เงินประเภทนี้นายจ้างพยายามจ่ายให้โดยตรงเป็นตัวแทน อาจจะเป็นครั้งคราว หรือจ่ายรวมกับเงินเดือนก็ได้ ซึ่งแยกเป็น 2 ประเภท คือ

ก. จ่ายสำหรับการทำงานที่นอกเหนือไปจากปกติ จ่ายเป็นรางวัลในการมาทำงานในวันหยุด หรือจ่ายเป็นรางวัลเพราะมีเวลาทำงานมากกว่าคนอื่น เป็นต้น

ข. จ่ายให้ในกรณีที่มิได้ปฏิบัติงานให้กับนายจ้าง เช่น จ่ายเงินเดือนให้ในระหว่างป่วย ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ จ่ายค่าแรงให้เมื่อคนงานหยุดงานในวันหยุดประจำสัปดาห์หรือพักร้อนประจำปี เป็นต้น

<sup>1</sup>สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารบุคคลแผนใหม่, หน้า 246.

<sup>2</sup>สมพงษ์ จุษศิริ, งานบุคคลในอุตสาหกรรมขนาดย่อม (พระนคร : โรงพิมพ์ กรมยุทธศึกษาทหารบก, 2510), หน้า 49 - 51.

2. สวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อประโยชน์ของพนักงานในขณะปฏิบัติงานอยู่ สวัสดิการประเภทนี้นายจ้างจัดขึ้นไว้เป็นประจำ สามารถจะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้แก่พนักงานได้ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานอยู่มีมากมายหลายประเภท สุดแต่แต่กิจการใดจะจัดขึ้นมา เช่น มีน้ำดื่ม มียาและเครื่องมือสำหรับใช้ในยามเกิดอุบัติเหตุ จัดให้มีสถานพักผ่อนหย่อนใจ มีแพทย์และพยาบาลคอยแนะนำและรักษาโรค จัดสหกรณ์ขายของถูก ใหญ่ยืมเงิน มีรถรับส่ง จัดอาหาร จัดคนตรี จัดงานรื่นเริงต่าง ๆ ตลอดจนถึงกับช่วยจ่ายภาษีเงินได้ให้กับพนักงาน

3. จัดวางแผนให้สวัสดิการ ในด้านความมั่นคงและความปลอดภัย ให้แก่พนักงาน นอกจากจะได้รับเงินค่าสวัสดิการเพิ่มเติมจากค่าจ้างธรรมดา และได้รับบริการที่มีความสะดวกสบายในชีวิตประจำวัน ขณะที่ยังปฏิบัติงานอยู่แล้วนายจ้างยังมองเห็นการณ์ไกลออกไปอีกมาก เห็นว่าในอนาคตพนักงานเหล่านั้นอาจเกิดปัญหาว่างงาน เจ็บป่วย ชรา จนทำงานไม่ไหวจะได้รายได้อะไรมาใช้จ่ายเพื่อดำรงชีวิต จึงจัดวางแผนเพื่อเผชิญกับปัญหาเหล่านี้ เช่น ประกันสุขภาพให้พนักงาน จ่ายบำเหน็จบำนาญให้เมื่อออกจากงาน เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า คำว่า "สวัสดิการ" และ "ประโยชน์เกื้อกูล" มีความหมายเหมือนกัน ดังนั้น จึงสามารถใช้แทนกันได้เพื่อความสะดวกผู้วิจัยขอใช้คำว่า "สวัสดิการ" และจากความหมายดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า "สวัสดิการ" หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้แก่พนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงาน ทั้งในขณะที่พนักงานหรือลูกจ้างคนนั้นยังปฏิบัติงานอยู่ หยุดพักงานชั่วคราว และเมื่อพ้นจากงานเพื่อเป็นการบำรุงขวัญของพนักงาน หรือให้ลูกจ้างได้ทำงานอย่างมีความสุขสบายใจ มีประสิทธิภาพและมีความพอใจกับงาน

สวัสดิการอาจให้เป็นเงินหรือให้เป็นการบริการความสะดวกสบายต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้องเป็นการให้เป็นพิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานหรือองค์กรจัดให้อาจเกี่ยวกับสุขภาพ ความปลอดภัย ความสะดวกสบาย

ต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสารประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อน สันทนาการ การให้คำปรึกษาเมื่อมีปัญหาทั้งในส่วนตัวและครอบครัว และการให้ ผลประโยชน์หรือความสนใจในส่วนที่เกี่ยวกับชุมชนหรือสังคมทั่วไป ดังนั้น สวัสดิการ จึงนับว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้นปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งจะ เป็นผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ ด้วยเหตุนี้การจัดการสวัสดิการจึงควรที่จะได้มีการวางนโยบาย มีแผนการดำเนินงานรวมทั้งโครงการไว้อย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงคุณค่าของมนุษย์ (Human Value) เพื่อที่งานจัดสวัสดิการจะเป็นผลให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนต่อ คุณภาพของผลงานได้โดยตรง

### ประวัติความเป็นมาของสวัสดิการ

สวัสดิการที่จ่ายให้กับพนักงานนั้น เกิดขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ ช่วง ค.ศ. 1920 และได้เพิ่มขึ้นเป็นอันมากในระยะ ค.ศ. 1940 ซึ่งนายจ้างได้ จัดขึ้นเพราะสังเกตเห็นว่า พนักงานมีความประสงค์ที่อยากจะเข้าทำงานในที่ซึ่งเหมาะสม กว่าและมั่นคงกว่า จึงได้มีการเริ่มต้นจัดสวัสดิการขึ้นอย่างไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่

สาเหตุของการริเริ่มแผนการให้สวัสดิการกับคนงานนั้น เกิดจากหลายกรณี ด้วยกัน บางกรณีเป็นเพราะความเชื่อของฝ่ายนายจ้างเองที่เต็มใจจะจัดผลประโยชน์ เพิ่มเติมให้แก่คนงานของตนให้มาก และถือว่าควรเป็นส่วนที่ให้เพิ่มนอกเหนือจากค่าจ้าง ปกติ แต่บางกรณีเกิดขึ้นจากความเมตตากรุณาที่หวังจะจัดให้กับคนงาน ซึ่งมีสภาพฐานะทาง เศรษฐกิจและพื้นฐานการศึกษาที่ต่ำมาก จึงทำให้มีปัญหาที่ไม่สามารถช่วยเหลือตัว-เองได้ นายจ้างจึงจัดขึ้นมาเพื่อเป็นการดูแลสวัสดิภาพสำหรับคนงานของตน เพื่อให้เกิด ความมั่นคงในการดำรงชีพ ซึ่งก็ได้รับความสำเร็จอยู่ไม่น้อย



อย่างไรก็ตามสาเหตุที่สำคัญที่สุดของการขยายตัวด้านการให้สวัสดิการนั้น เป็นผลมาจากความเจริญเติบโตของสหภาพแรงงาน ในช่วงระหว่าง ค.ศ. 1930 ถึง ค.ศ. 1940 เป็นช่วงที่คนงานมีโอกาสได้รับการศึกษามากขึ้น และมีโอกาสที่จะเลือกงานมากขึ้น คนงานจึงเริ่มตระหนักถึงผลสำเร็จอันเกิดจากผลงานที่ตนเองทำให้กับนายจ้าง ดังนั้น คนงานจึงควรได้รับรางวัลตอบแทนในเรื่องนี้ด้วย ไม่ควรที่จะขึ้นอยู่กับความเต็มใจหรือการริเริ่มจากฝ่ายนายจ้างเท่านั้น สหภาพแรงงานส่วนใหญ่จึงได้เรียกร้องให้มีการจัดสภาพการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อสมาชิกของตน เหตุการณ์สำคัญที่ทำให้เกิดการขยายตัวด้านการจัดการสวัสดิการอย่างมากนั่นก็คือ เหตุการณ์ช่วงระยะเวลาว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งเกิดปัญหาเงินเฟ้อขึ้น รัฐบาลสหรัฐวางข้อกำหนดการจ่ายค่าจ้างระดับสูงเอาไว้ภายใต้ระเบียบข้อบังคับดังกล่าว นายจ้างส่วนมากจึงไม่สามารถให้ค่าจ้างสูงเกินกว่าข้อกำหนดได้ ทำให้ขอจูงใจที่จะมีตอพนักงานใหม่ลดลงไป ซึ่งในขณะนั้นองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องรับพนักงานใหม่ เขามาทดแทนพนักงานเก่าที่ถูกเกณฑ์เข้าไปในกองทัพ นายจ้างจึงพยายามหาวิธีจ่ายผลตอบแทนเพิ่มให้กับคนงาน โดยนำเอาระบบการจ่ายผลตอบแทนเพิ่มขึ้นในรูปของการให้โบนัสค่าจ้างมาจ่ายให้กับคนงาน เช่น การกำหนดเบี้ยบำนาญ บำนาญ และสวัสดิการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น รวมทั้งการจ่ายกรณีวันหยุดและการจ่ายอันสืบเนื่องมาจากการลาป่วย ตลอดจนการจัดโครงการประกันสุขภาพและประกันชีวิต ซึ่งใคร่มีส่วนช่วยแก้ปัญหาของนายจ้างที่เกี่ยวกับการรับพนักงานใหม่คลี่คลายไป หลังจากนั้นนายจ้างส่วนมากได้ยอมรับและดำเนินการจัดระบบการตอบแทนนี้ให้ต่อเนื่องกันไป แม้สงครามโลกครั้งที่ 2 จะยุติลงแล้วก็ตาม ทั้งนี้เป็นเพราะสหภาพแรงงานไคยยืนยั้น และขอให้การสวัสดิการนี้ยังคงอยู่และดำเนินการต่อไปในภาวะปกติด้วย และอีกประการหนึ่งคือ การแข่งขันที่จะทำให้ได้คนงานที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน หรือสวัสดิการจึงเป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งที่นายจ้างดำรงไว้เพื่อให้มีข้อได้เปรียบในการจูงใจคนงาน

วิวัฒนาการของการให้สวัสดิการได้มีการพัฒนาโดยตลอด โดยที่ฝ่ายแรงงานมักจะเรียกร้องในเรื่องผลประโยชน์มากขึ้น พร้อมกับการเรียกร้องค่าจ้างเพิ่มขึ้นขอเรียกร้องต่าง ๆ เหล่านี้มักจะประสบผลสำเร็จ เช่น การเรียกร้องของคณงานที่ต้องการมีโอกาสที่จะพักผ่อน และมีชีวิตความเป็นอยู่เหมาะสมยิ่งขึ้นกับฝ่ายนายจ้าง จนทำให้เกิดโครงการค่านสวัสดิการขึ้นหลายประเภท ทั้งในแง่เกี่ยวกับการพักผ่อน ตลอดจนให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ นอกจากนี้ความก้าวหน้าทางการแพทย์ ปัญหาสังคม รวมทั้งข้อกำหนดของกฎหมายก็มีส่วนที่ทำให้เกิดสวัสดิการประเภทต่าง ๆ ขึ้นอย่างกว้างขวาง

### หลักหรือทฤษฎีการจัดการค่านสวัสดิการ

การจัดการสวัสดิการให้แก่พนักงานลูกจ้าง หรือคณงานในหน่วยงานหรือองค์การ เป็นบริการอย่างหนึ่งที่อำนวยความสะดวกสบายให้แก่พนักงาน และสามารถจูงใจให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน หลักของการจัดการสวัสดิการที่ดีควรตรงกับความต้องการของผู้รับ ซึ่งจะช่วยสร้างสรรค ความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การและพนักงาน ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงต้องศึกษาพิจารณาถึงความต้องการอันแท้จริงของพนักงาน

การจัดสวัสดิการนี้แยกพิจารณาได้เป็น 3 ประเด็น ดังนี้คือ

1. พิจารณาถึงคณงาน พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน หรือองค์การซึ่งเป็นผู้ได้รับบริการ
2. พิจารณาถึงหน่วยงาน หรือองค์การซึ่งเป็นผู้ให้บริการ
3. พิจารณาถึงสิ่งประกอบอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดการให้สวัสดิการ

ขอพิจารณาทั้ง 3 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะเป็นสิ่งที่กำหนดหลักการ จัดสวัสดิการคณมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ



1. พิจารณาถึงคนงาน พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ ในหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับบริการ

การจัดสวัสดิการ เพื่อเป็นบริการแก่คนงาน พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ที่มีหลักเกณฑ์ที่ควรพิจารณา ดังนี้

ก. สวัสดิการนั้นต้องมุ่งที่จะสนองประโยชน์ให้แก่พนักงานส่วนใหญ่ มิใช่เกิดจากการเรียกร้องของพนักงานกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งในองค์กร โดยเฉพาะ และการจัดสวัสดิการให้เป็นไปโดยเสมอภาค ไม่จำกัดเฉพาะบางหมู่บางพวกและกระจายไปยังพนักงานที่มีความต้องการและความจำเป็นอย่างทั่วถึง นอกจากจะทำให้ผลตอบแทนที่เกิดจากการจัดสวัสดิการนั้นโดยสมบูรณ์แล้ว ยังทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กร และระหว่างพนักงานด้วยกันอีกด้วย

ดังนั้นก่อนที่จะกำหนดให้มีบริการสวัสดิการชนิดใดนั้น ควรมีการสำรวจความต้องการของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ เสียก่อน การสำรวจอาจทำได้โดยการสัมภาษณ์ การให้กรอกแบบสอบถาม โดยการสังเกต หรือการรวบรวมข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ การสำรวจในที่นี้มุ่งที่จะหาชนิดของความต้องการปริมาณคนที่มีความต้องการในบริการแต่ละชนิด ตลอดจนหาข้อสรุปว่าความต้องการนั้นเป็นความต้องการที่แท้จริงอันไม่อาจจะหาวิธีอื่นมาบำบัดได้ แต่ในกรณีที่ความต้องการนั้นมีทางบำบัดได้หากบุคคลนั้นใช้ความพยายามหรือมีสถานทางสังคมอื่น ๆ ช่วยเหลืออยู่แล้วก็ไม่จำเป็นต้องการจะจัดขึ้นซ้ำอีก

ข. สวัสดิการที่จัดให้ควรตรงกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน การจัดสวัสดิการที่ไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงานนอกจากจะเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์แล้ว พนักงานยังไม่เห็นคุณค่าของสวัสดิการนั้นด้วย เช่น การจัดสถานที่พักผ่อนหย่อนใจให้แก่คนงานในเวลาเลิกงาน แต่โรงงานนั้นตั้งอยู่ห่างไกลชุมชน เมื่อถึงเวลาเลิกงานคนงานต่างก็มุ่งที่จะกลับเพราะอยู่ห่างไกล จึงไม่มีใครใช้สถานที่พักผ่อนที่จัดสร้างขึ้น บริการที่จัดขึ้นนั้นจึงไม่เกิดประโยชน์อันใด

ค. สวัสดิการที่จัดให้ของจ้กอย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือ สวัสดิการที่  
องค์การจัดให้แก่พนักงานขององค์การนั้นควรจัดให้โดยสม่ำเสมอ มีใจจัดตามความพอใจ  
และตามโอกาสที่ผู้บริหารปรารถนา การจัดสวัสดิการชั่วคราวชั่วคราวไม่มีกำหนดเวลา  
เป็นที่แน่นอนย่อมไม่เกิดความผูกพัน และความภักดีจากพนักงานขององค์การได้

ง. สวัสดิการควรเป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หรือ ตรงกับวัตถุประสงค์  
ของการจัด

หลักการจัดสวัสดิการดังกล่าวนี้มีความสำคัญอยู่ที่สวัสดิการนั้นจะต้องสนอง  
วัตถุประสงค์ของการจัด มิฉะนั้นจะไม่เกิดประโยชน์แก่พนักงาน และองค์การอย่างแท้  
จริง ในบางกรณีกิจกรรมนั้นไม่อาจเรียกได้ว่าเป็นสวัสดิการที่เหมาะสม เช่น การจ่าย  
เงินยืมชีพให้แก่ข้าราชการบางจังหวัดในภาคใต้ ในสมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 เนื่องจาก  
ขาดแคลนข้าว รัฐบาลพิจารณาเห็นว่าราคาข้าวและราคาสินค้าสูงชันมากเป็นอุปสรรค  
ต่อการปฏิบัติราชการของข้าราชการเหล่านั้นอย่างยิ่ง จึงช่วยเหลือโดยการนำข้าวสาร  
ไปแจกแก่ข้าราชการโดยไม่คิดมูลค่า นับว่าเป็นการบริการตรงความต้องการของ  
ข้าราชการ และข้าราชการได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง แต่ต่อมารัฐบาลเห็นว่า การส่ง  
ข้าวเป็นการยุ่งยากจึงจ่ายเป็นเงินให้แทน เรียกว่า "เงินยืมชีพข้าราชการในบางจังหวัด  
ภาคใต้" การเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ไม่เกิดประโยชน์กับข้าราชการ เพราะข้าวเป็นสิ่งที่  
ขาดแคลนแม้มีเงินก็ไม่อาจหาซื้อได้ หรือการที่รัฐบาลบางประเทศให้การช่วยเหลือ  
ข้าราชการโดยนับตามจำนวนบุตร เป็นเกณฑ์นั้น หากข้าราชการต้องการมีรายได้เพิ่มก็  
ต้องพยายามมีบุตรเพิ่มเป็นการสนับสนุนให้เพิ่มพลเมืองทางอ้อม ซึ่งไม่ใช่จุดมุ่งหมายของ  
สวัสดิการประเภทนี้ กลับจะก่อให้เกิดปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม ตามมาภายหลัง

จ. สวัสดิการที่จัดให้ของไม่เป็นภาระแก่คนงาน เกณฑ์การพิจารณา  
ในข้อนี้หมายความว่า การจัดสวัสดิการนั้นจะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญในการที่จะผ่อนคลาย  
ความเคียดแค้นหรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์การมีความผาสุกขึ้น แต่มี  
สวัสดิการบางประเภทที่จัดขึ้นแล้วแทนที่จะเกิดประโยชน์กับพนักงาน กลับสร้างภาระให้

กับพนักงาน เช่น ผู้บริหารหลายคนเห็นความสำคัญของสวัสดิการ จึงลงมือจัดสวัสดิการมากมายและทำการไว้เงินค่าบำรุงสวัสดิการในอัตราสูง ทำให้เกิดคร่อนเป็นภาระกับพนักงาน หรือบางครั้งคิดว่าการจัดสโมสรอาจเป็นประโยชน์แก่พนักงานที่จะได้พักผ่อนหลังจากเคร่งเครียดกับงานมาตลอดทั้งวันแล้ว แต่เนื่องจากไม่มีการควบคุมที่ดีปล่อยให้มีการขายสุรา เล่นการพนันอย่างเสรี พนักงานอาจจะนำเงินเดือนที่ได้มาจ่ายเพื่อการนี้หมด จนกระทั่งตนเองและครอบครัวเกิดคร่อน เป็นต้น

#### ฉ. สวัสดิการที่จัดควรมีลักษณะที่ส่งเสริมให้พนักงานช่วยตัวเอง

การให้สวัสดิการถ้าให้มากเกินไปก็จะทำให้พนักงานเกิดความเคยชิน จนไม่คิดจะช่วยเหลือตัวเอง คิดแต่จะพึ่งองค์การเพียงอย่างเดียว องค์การบางแห่งจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานมากมายเสียจนกระทั่งพนักงานไม่คิดจะช่วยเหลือตัวเอง เกิดปัญหาอะไรก็คอยจะให้องค์การช่วยเหลือ สวัสดิการที่กล่าวนี้ได้แก่ การให้บริการค้ำเงินกู้เงินยืม แก่พนักงานโดยไม่คำนึงถึงความจำเป็น พนักงานก็คิดแต่จะกู้เพราะเป็นวิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหาทางการเงิน จนไม่คิดหาทางอื่นช่วยตัวเองที่จะทำให้ไม่เกิดคร่อนเรื่องการเงิน เป็นต้น

#### ข. พิจารณาถึงหน่วยงานหรือองค์การซึ่งเป็นผู้ให้บริการ

หลักการจัดสวัสดิการจำเป็นต้องคำนึงถึงฝ่ายนายจ้าง หรือองค์การด้วยเช่นกัน เพราะเป็นฝ่ายที่จะต้องสนองความต้องการของพนักงาน การที่องค์การจะจัดสวัสดิการให้ไ้มากน้อยเพียงไร ย่อมขึ้นอยู่กับกำลังความสามารถของฝ่ายองค์การด้วย เพื่อให้การบริหารเป็นไปด้วยดี เป็นไปตามวัตถุประสงค์จึงต้องคำนึงถึงหลักการให้สวัสดิการดังนี้

ก. หน่วยงานหรือองค์การนั้นมีความสามารถที่จะจ่ายเงินเพื่อสวัสดิการได้เพียงใด

ก่อนที่หน่วยงานจะกำหนดให้มีสวัสดิการชนิดใด ก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง  
 คำนวณค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นจากการจัดสวัสดิการชนิดนั้น ๆ เสียก่อน ทั้งนี้ เพื่อพิจารณา  
 ว่าหน่วยงานหรือองค์การมีความสามารถที่จะ "จ่าย" ได้ตามงบประมาณที่กำหนดไว้หรือไม่  
 การประเมินค่าใช้จ่ายเพื่อสวัสดิการที่กำหนดใหม่ขึ้นแต่ละชนิด ทำให้้องค์การสามารถ  
 เปรียบเทียบได้ว่าสิ่งที่ลงทุนไปนั้น จะโดยผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ ซึ่งอาจจะมีการแก้ไข  
 โดยใช้วิธีการอื่นแทน หรือเปลี่ยนเป็นสวัสดิการชนิดอื่นที่ลงทุนน้อยกว่าแต่ทดแทนกันได้  
 ก็ได้ ดังที่ผู้กล่าววว่า "แม้ว่าสวัสดิการจะมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อคนงานก็จริงอยู่ แต่ก็มี  
 ความจำเป็นที่จะต้องวางแผนให้นายจ้างได้รับประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ด้วย"<sup>1</sup>

การคาดคะเนรายจ่ายเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการนั้นเมื่อหลักพิจารณาจากราย-  
 จ่าย ซึ่งแบ่งออกได้ 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 รายจ่ายที่มีลักษณะค่อนข้างคงที่ เช่น รายจ่ายประจำในการ  
 ค่าเนืองงาน

ประเภทที่ 2 รายจ่ายที่เปลี่ยนแปลงไปตามจำนวนพนักงานที่ได้รับประโยชน์  
 ซึ่งสามารถคำนวณจำนวนเงินได้จากแผนกกำลังคนในแต่ละปี ในกรณีที่สวัสดิการนั้นมีส่วน  
 สัมพันธ์กับอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้าง ก็จะต้องพิจารณาปรับปรุงตามอัตราเงินเดือนหรือ  
 ค่าจ้างที่คาดว่าจะจ่ายให้พนักงานในแต่ละปี

ประเภทที่ 3 รายจ่ายซึ่งองค์การสามารถจะกำหนดได้ตามความต้องการ  
 เช่น จ่ายในรูปแบบปันผลกำไร หรือเงินรางวัล เป็นต้น รายจ่ายประเภทนี้ขึ้นอยู่กับ  
 ตามความสามารถที่จะ "จ่าย" ในแต่ละปีของหน่วยงาน จึงไม่ควรวางหลักเกณฑ์ให้

<sup>1</sup>California Institution of Technology, Appraising and Integrating Employee Benefits (Calif: California Institution of Technology Industrial Relations Section, 1956), p. 17.

ตายตัวไป ควรถือหลักเกณฑ์ที่ยกย่องได้ เพื่อสะดวกในการปรับให้เข้ากับงบประมาณ  
ของหน่วยงานในแต่ละปี

ในกรณีที่ เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นใหม่อยู่ในระยะตั้งตัวหรือหน่วยงานที่มี  
สถานภาพทางการเงินไม่สู้มั่นคง เช่น ผลกำไรลดลง ไม่สมควรที่จะริเริ่มจัดให้มีสวัสดิการ  
ขึ้นในระยะนั้น เพราะอาจไม่สามารถ "จ่าย" ไปได้ตลอด แม้ในองค์การที่มีฐานะมั่นคงก็  
ต้องมั่นใจเสียก่อนว่า จะสามารถรักษาสถานภาพเช่นนั้นไว้ได้ตลอดไป มิฉะนั้นจะทำให้  
เกิดผลเสียทางจิตใจของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง องค์การใด ๆ ก็ตามไม่สามารถจะคาด  
หวัง ความเห็นอกเห็นใจจากพนักงานในกรณีที่ไม่สามารถจะจัดสวัสดิการให้ต่อไปได้  
ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม<sup>1</sup>

ข. การให้สวัสดิการนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับการกำหนดอัตราเงินเดือน  
ค่าจ้างในองค์การหรือไม่

ในกรณีที่มีการ "จ่าย" สูง และลักษณะของการจ่ายเป็นไปในทางที่ก่อให้เกิด  
เกิดประโยชน์แก่พนักงานเป็นส่วนใหญ่แล้ว แม้อัตราเงินเดือน ค่าจ้างจะต่ำกว่าอัตรา  
ที่องค์การชนิดเดียวกันจ่าย พนักงานก็ยังพอใจที่จะทำงานในองค์การนั้น ๆ การที่  
องค์การ เลี่ยงการจ่ายค่าทดแทนแรงงานในรูปของเงินเดือน และค่าจ้างโดยตรงมาจ่าย  
ในรูปของสวัสดิการ ส่วนใหญ่เนื่องมาจากเหตุผลสำคัญดังต่อไปนี้

(1) การจ่ายค่าทดแทนแรงงานในรูปนี้ไม่ก่อให้เกิดข้อผูกพัน  
ที่เห็นได้ชัด เช่น เกี่ยวกับการจ่ายเงินเดือนและค่าจ้าง เพราะการให้สวัสดิการบาง  
ประเภทสามารถที่จะยืดเวลาออกไปได้ เช่น การจ่ายส่วนแบ่งผลกำไรประจำปี ซึ่ง  
ทางองค์การอาจกำหนดระยะเวลาไว้ภายในเดือนนั้น ๆ แต่ทางองค์การอาจไม่-

<sup>1</sup> Beach, Personnel : The Management of People at Work,

กำหนดก็ได้ คือจ่ายตามความสะดวกทางการเงิน นอกจากนั้นการให้สวัสดิการ เป็นเพียง  
ข้อยกเว้นในลักษณะที่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องขึ้นเท่านั้น เช่น พนักงานจะเรียกร้องค่า  
รักษาพยาบาลที่ตนมีสิทธิได้ก็เมื่อตนเองหรือบุตรภรรยา มีการเจ็บป่วยตามเงื่อนไข  
อันก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายจริง ๆ เท่านั้น

(2) การจ่ายประเภทนี้ก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจเพราะ  
มีลักษณะที่บ่งชี้ความต้องการของพนักงานโดยไม่มี การแลกเปลี่ยนกันโดยตรงระหว่าง  
"เงิน" กับ "ผลงาน" เช่น สวัสดิการที่เห็นแนวทางประเภทครอบคลุมไปถึงครอบครัว  
ของพนักงานแต่ละคนด้วย ทำให้องค์การมีคุณค่ามากขึ้นในทางจิตใจของพนักงาน

ค. การพิจารณากำหนดสวัสดิการ จะต้อง เป็นการ รับผิดชอบร่วมกัน  
ของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

เพื่อให้สวัสดิการที่จัดขึ้นเกิดประ โยชน์สูงสุดจึงควรจะได้มีการปรึกษาหารือ  
เพื่อก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในระหว่างผู้เกี่ยวข้อง คือ ผู้บริหาร พนักงานผู้ได้  
รับประโยชน์ ผู้แทนของสหภาพแรงงาน และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ ทั้งนี้ ควรได้  
พิจารณาไปถึงครอบครัวของพนักงานด้วย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะทำให้พนักงาน  
นำมาพิจารณาเปรียบเทียบ และตัดสินใจที่จะทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง

ง. ข้อพิจารณาเกี่ยวกับการ ลงทุนหาผลประโยชน์ในจำนวนเงินที่กัน  
ไว้เพื่อใช้จ่ายเป็นบริการสังเคราะห์แก่ลูกแ กคนงาน

ในกรณีที่หน่วยงานนำเงินที่กันไว้ไปลงทุนในลักษณะที่มีความมั่นคง เพียงพอ  
ผลประโยชน์ที่ใคร่รับจะทำให้สามารถจ่ายเป็นสวัสดิการ แก่ลูกแ กคนงานด้วยความมั่นใจ  
และสม่ำเสมอ และอาจพิจารณาขยายประเภทสวัสดิการหรือวงเงินที่จะจ่ายเพิ่มขึ้น  
ถ้าผลประโยชน์ที่ใคร่รับจากการ ลงทุนนั้นเพิ่มขึ้นตามระยะเวลา

3. พิจารณาถึงสิ่งประกอบอื่น ๆ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกำหนดการให้สวัสดิการ

ก. พิจารณาเกี่ยวกับบริการ สวัสดิการที่สัมพันธ์กับสหภาพแรงงานกรณี  
จะเกิดขึ้นเมื่อคนงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน การพิจารณาในเรื่องนี้ต้องกระทำ



โดยรอบคอบยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่สภาพแรงงานนั้น ๆ มีบทบาทเข้มแข็ง ทั้งนี้ มีใ้หมายควมว่าองค์กรจะต้องทำตามข้อเสนอของสภาพแรงงานแต่อย่าง เดียว แต่ขึ้นอยู่กับกำลัง เงินที่จะสามารถจัดสรร เพื่อประโยชน์ในการนี้ว่ามีมากน้อยเพียงไร

ในกรณีของสภาพตาดกแรงงานที่มีความต้องการแรงงานประเภทใดประเภท หนึ่งสูง ถ้าองค์กรใดสามารถจัดสวัสดิการให้กับแรงงานประเภทนั้นได้มากก็เป็นการ ใดเปรียบในการดึงเอาคนมาทำงานไ้ได้ง่ายกว่าหน่วยงานหรือองค์กรอื่น

ข. พิจารณาดังกฎหมายที่มีผลต่อการจัดสวัสดิการ เช่น กฎหมาย ประกันสังคม กฎหมายสรรพากร กฎหมายแรงงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงระเบียบข้อบังคับ ต่าง ๆ ที่ใช้ในชุมชนนั้นด้วย

ค. พิจารณาดังขนบธรรมเนียมประเพณีที่ใช้ในชุมชนนั้น ๆ การพิจารณาจัดสวัสดิการควรนำเรื่องนี้เข้ามาเกี่ยวข้องกับควย เพราะชุมชนแต่ละแห่ง มีขนบธรรมเนียมไม่เหมือนกันอาจทำให้ความต้องการของพนักงานแตกต่างกันไปควย

ง. พิจารณาความเปลี่ยนแปลงในคานอื่น ๆ เช่น คานนโยบายของ องค์กร การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับพนักงาน เช่น เกี่ยวกับเพศ หรืออายุของพนักงาน ึ่งจะมีผลทำให้การจัดสวัสดิการเปลี่ยนแปลงไป

### ประเภทของสวัสดิการ

สวัสดิการที่องค์กรธุรกิจเอกชนและองคการของรัฐในประเทศไทย จัดให้ แก่พนักงาน ข้าราชการ อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

#### 1. สวัสดิการที่จ่ายเป็นเงิน

##### 1.1 สวัสดิการที่องค์กรต้องจ่ายตามข้อกำหนดของกฎหมาย

ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 102 ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ. 2515 (กฎาคมวก ง) เรื่องการคุ้มครองแรงงาน กำหนดให้นายจ้างจ่ายเงิน ให้ลูกจ้างนอกเหนือไปจากค่าจ้างที่จ่ายตามปกติ ดังนี้

ก. ค่าล่วงเวลา คือ เงินที่จ่ายให้แก่ลูกจ้างเนื่องจากทำงานเกินกำหนดเวลาทำงานปกติ และในวันหยุด

ข. เงินชดเชย เป็นเงินที่จ่ายให้ลูกจ้างประจำกรณีที่ถูกไล่ออกจากงาน โดยที่ลูกจ้างมิได้ทำผิดตามประกาศที่กระทรวงมหาดไทยกำหนด คือ ทูจริตต่อหน้าที่จงใจทำให้นายจ้างเสียหาย ผ่าฝืนข้อบังคับ ระเบียบหรือคำสั่ง ละทิ้งหน้าที่เป็นเวลาดำเนินการติดต่อกัน ประมาณเส้นเลือนให้นายจ้างเสียหายร้ายแรง รับโทษจำคุก หรือกรณีที่มีการจ้างมีกำหนดไว้แน่นอน

ค. เงินทดแทน คือ เงินที่ลูกจ้างได้รับตามกฎหมายแรงงาน เป็นการทดแทนที่ได้ประสบอันตรายจากการทำงาน หรือเป็นโรคที่เกิดขึ้นตามสภาพของงาน ตามที่กฎหมายกำหนดชนิดของโรค เงินทดแทนประกอบด้วย ค่ารักษาพยาบาล ค่าทำศพ กรณีลูกจ้างถึงแก่ความตาย ค่าทดแทนจ่ายเป็นรายเดือนตามอัตราที่กฎหมายกำหนด

ง. เงินสมทบ คือ เงินที่นายจ้างจ่ายให้กับกองทุนทดแทนแก่ลูกจ้างประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย หรือตาย เนื่องจากการทำงาน นายจ้างไม่ต้องจ่ายเงินทดแทน แต่กองทุนทดแทนจะจ่ายให้แทน

1.2 สวัสดิการที่จ่ายให้เป็นพิเศษนอกเหนือจากการจ่ายตามปกติ ได้แก่ เงินโบนัส เบี้ยขยันสำหรับพนักงานที่ไม่ขาดงาน หรือเงินรางวัลที่จ่ายให้กับพนักงานที่ทำงานมาเป็นเวลานาน เป็นต้น

1.3 สวัสดิการที่จ่ายให้เมื่อพนักงานพ้นจากหน้าที่ไปแล้ว ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ เงินสะสม เป็นต้น

1.4 สวัสดิการที่จ่ายให้เมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่นอกสถานที่ทำงาน ได้แก่ เงินค่าพาหนะเดินทาง ค่าเช่าที่พักค้างคืน เป็นต้น

1.5 สวัสดิการที่จ่ายช่วยเหลือพนักงานด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ เงินช่วยค่ารักษาพยาบาล เงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เงินช่วยเหลือกรณีถูกไฟไหม้ เงินค่าอาหารกลางวัน ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา เป็นต้น

1.6 สวัสดิการที่จ่ายให้ในกรณีอื่น ๆ ได้แก่ เงินทุนการศึกษา ค่าเบี้ยประกันชีวิต เบี้ยประกันสุขภาพ เงินยืม และเงินกู้ที่คิดดอกเบี้ยในอัตราที่ต่ำ เป็นต้น

## 2. สวัสดิการที่ไม่ได้จ่ายเป็นเงิน

### 2.1 สวัสดิการที่องค์กรจัดให้พนักงานตามกฎหมายแรงงาน

- ก. การจัดให้มีวันลา วันหยุด และวันพักผ่อน
- ข. นำสะอาดสำหรับดื่ม
- ค. ห้องน้ำและห้องสวม
- ง. ปัจจัยในการปฐมพยาบาล ได้แก่ ยาแดงใส่แผล ยาแก้-

ปวดหัว ด้วร้อน เป็นต้น

จ. ห้องรักษาพยาบาล 1 ห้อง กรณีมีลูกจ้างเกินกว่า 200

คนขึ้นไป

ฉ. สถานพยาบาล 1 แห่ง กรณีมีลูกจ้างเกินกว่า 1,000

คนขึ้นไป

ช. แพทย์ 1 คน กรณีมีลูกจ้างเกินกว่า 200 คนขึ้นไป

ซ. พยาบาล 1 คน กรณีมีลูกจ้างเกินกว่า 200 คนขึ้นไป

และ 2 คน กรณีมีลูกจ้างเกินกว่า 1,000 คนขึ้นไป

ด. ยานพาหนะ 1 คัน กรณีมีลูกจ้างเกินกว่า 1,000 คนขึ้นไป

2.2 สวัสดิการที่องค์กรหรือหน่วยงานจัดให้แก่พนักงานเอง โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้แตกต่างกันไป คือ

ก. สวัสดิการเพื่อให้เป็นบริการทางค่านเศรษฐกิจ ได้แก่ การมีร้านค้าจำหน่ายสินค้าราคาถูก การให้รับประทานอาหารกลางวันฟรี การให้เสื้อผ้า เครื่องแบบฟรี และจัดที่อยู่อาศัยให้ฟรี หรือให้เช่าในราคาถูก ฯลฯ

ข. สวัสดิการเพื่อสนับสนุนการ เพื่อให้พนักงานได้รับความ  
 บันเทิง เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ ไม่ให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน ได้แก่  
 การจัดห้องพักผ่อน จัดสถานที่สำหรับกีฬาในร่ม จัดทัศนศึกษานอกสถานที่ จัดกิจกรรม  
 สำหรับแข่งขันกีฬาในร่มและกลางแจ้ง จัดให้มีการประชุมพบปะสังสรรค์นึ่งใน  
 โอกาสต่าง ๆ ฯลฯ

ค. สวัสดิการเพื่ออำนวยความสะดวกสบาย เป็นสวัสดิการ  
 ที่ช่วยให้การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
 ได้แก่ การจัดสถานที่ทำงาน และอุปกรณ์ในการทำงานให้พนักงานได้รับความ  
 สะดวกสบาย และเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ การสนับสนุนโอกาสก้าว  
 หน้าทางการศึกษา การจัดใหม่หน่วยงานบริการด้านวิชาการ การบริการห้องสมุด การ  
 บริการให้คำปรึกษาด้านกฎหมาย ฯลฯ

### ประโยชน์ของการจัดสวัสดิการ

แยกพิจารณาได้เป็น 2 ประการ คือ

#### 1. ประโยชน์ที่เกิดแก่องค์กร

- 1.1 เป็นการเพิ่มผลผลิตขององค์กร
- 1.2 เพิ่มความเชื่อถ้อและความภักดีของพนักงานต่อองค์กร
- 1.3 ช่วยให้มีการทำงานเป็นหมู่คณะที่ดีกว่าเดิม
- 1.4 สามารถลดอัตราการขาดงาน อัตราการลาออก และข้อร้อง-

เรียนต่าง ๆ

- 1.5 ลดอิทธิพลของสหพันธกรรมกรและการแทรกแซงของรัฐบาล
- 1.6 ป้องกันการแย่งชิงพนักงานขององค์กรคู่แข่งอื่น
- 1.7 ช่วยในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุพนักงาน

- 1.8 ช่วยลดต้นทุนในการว่าจ้างและการฝึกอบรม
- 1.9 พนักงานมีส่วนร่วมในกิจการของตนมากขึ้น
- 1.10 มีประโยชน์ในการประชาสัมพันธ์ สร้างชื่อเสียงภายนอกองค์กร

## 2. ประโยชน์ที่เกิดแก่พนักงาน

- 2.1 มีความพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
- 2.2 ช่วยเสริมหรือยกระดับขวัญให้สูงขึ้น
- 2.3 ทำให้เกิดความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 2.4 สัมพันธภาพระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานดีขึ้น
- 2.5 ช่วยส่งเสริมมาตรฐานการครองชีพของพนักงานให้สูงขึ้น
- 2.6 เป็นโอกาสส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในทางสร้างสรรค์

## กิจการมากขึ้น

- 2.7 ช่วยให้ความเข้าใจถึงนโยบายและจุดมุ่งหมายขององค์การได้ดีขึ้น
- 2.8 ชักความเครียดเครียดในการปฏิบัติงาน
- 2.9 ลดอัตราการลางาน หรือขาดงาน
- 2.10 ทำให้เข้าใจถึงสิทธิในสวัสดิการที่ตนจะได้รับจากองค์การ สำหรับองค์การที่มีระเบียบในการให้สวัสดิการไว้อย่างแน่นอน

การจัดการด้านสวัสดิการที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด นี้ให้เห็นว่าเหตุผลประการสำคัญที่ฝ่ายจัดการต้องจัดสวัสดิการให้แก่บุคลากรในองค์การ ก็เพื่อที่จะสนองความต้องการของคนในองค์การนั้น แม้ว่าสวัสดิการบางประเภทจะทำให้้องค์การต้องเสียผลประโยชน์ไปบ้างก็ตาม เช่น สวัสดิการบางประเภทที่ได้รับความคุ้มครองจากสหภาพแรงงาน หรือโดยกฎหมาย ซึ่งฝ่ายจัดการไม่อาจละเว้นเสียได้ อย่างไรก็ตาม การสวัสดิการนี้ฝ่ายจัดการควรดำเนินการโดยมีแผนงานที่รอบคอบ ประกอบกับความเข้าใจอันดีร่วมกันทั้งฝ่ายจัดการและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้สวัสดิการที่จัดขึ้น

ในองค์กร เป็นองค์ประกอบอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้กิจการต่าง ๆ ขององค์กร  
ดำเนินไปอย่างราบรื่นและสัมฤทธิ์ผลในที่สุด