

## บทที่ 2

### ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องของความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างห้างสรรพสินค้าในเขตกรุงเทพมหานคร จะได้นำแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ มาใช้เป็นแบบในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิด และความหมายเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน
2. ทฤษฎีจิตใจของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)
3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริเบอริก (Two-Factors Theory)
4. ทฤษฎีจิตใจของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor's Theory of Motivation)
5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิด และความหมายเกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงาน

นอกจากการบริหารจะเป็นองค์ประกอบที่ทำให้กิจการประสบความสำเร็จแล้วยังมีส่วนประกอบของ การมีส่วนร่วมในการทำงานของลูกจ้างที่ก่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) ความพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ความจงรักภักดี (Loyalty) ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) อีกทั้งเป็นการสร้างขวัญ (Morale) ในการทำงานอีกด้วย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เป็นทรัพยากรที่มีค่า และช่วยสร้างความสำเร็จให้กิจการ

ความหมายของคำว่า "ความมั่นคง (Security)" นั้น ในพจนานุกรมของ Webster (1971 : 1641) ได้ให้คำ นิยาม คือ "สภาวะแห่งความรู้สึกปลอดภัย ความเชื่อมั่น การมีอิสระ การมีเสรีภาพ การได้รับหลักประกัน และ การมีความมั่นคงในชีวิต"

จันท์ สมประสงค์ (2514 : 330) ได้กล่าวไว้ว่า "ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกว่าเขาจะได้รับการคุ้มครองป้องกัน มิให้ต้องออกจากงาน และเขาทราบได้โดยง่ายไม่ว่าจะเกิดมูลเหตุ จากการประสบอุบัติเหตุ เกิดเจ็บป่วย ไม่มีงานให้ทำอย่างเต็มที่ ให้ออกจากงานอย่างไร เหตุผล หรือ เหตุผลอื่น ๆ นอกจากนั้นยังหมายถึงความมั่นคงหลังจากออกจากงานอีกด้วยและรวมถึงการต้องมีเสรีภาพ"

นิตยา เข็ชระนัยปริเปรม (2533 : 22) ได้กล่าวว่า "ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างให้มองเห็นได้ เป็นสภาพจิตใจ ความรู้สึกหรือทัศนคติที่บุคคลมีต่อการได้รับการคุ้มครองป้องกัน และการได้รับหลักประกันทั้งในขณะที่บุคคลยังปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร และหลังจากที่บุคคลได้ออกจากองค์กรไปแล้วด้วย"

พระประชา ปสุน นธม โม (2527 : 66) ก็ได้กล่าวในทำนองเดียวกันว่า "ความรู้สึกมั่นคง หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลที่รู้สึกว่าจะปลอดภัย แน่ใจ ปราศจากความหวั่นไหว ไม่มีความเกรงกลัวหรือหวาดระแวง ไม่ถึงเลหรือวิหคกังวล"

อัมพร อุทธีงกร (2514 : 325) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า "ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง หลักประกันว่าตราบนานเท่าที่บุคคลยังปฏิบัติงานดี มีความประพฤติดี บุคคลนั้นก็จะสามารถยึดอาชีพที่ตนประกอบอยู่ และมีความก้าวหน้าตามโอกาส สามารถอยู่ได้ตลอดไปจนกว่าจะครบเกษียณอายุ"

อมร รัชสาศักดิ์ (อ้างใน คำเนียร เลขะกุล, 2513 : 8) ได้ให้ความหมายไว้ว่า "ความรู้สึกมั่นคง (Sense of Security) หมายถึง สภาพหรือความรู้สึกว่าปราศจากความกลัว ความระมัดระวัง และภัยอันตรายต่างๆ ความปลอดภัยหรือความรู้สึกปลอดภัย ไม่มีสิ่งน่าสงสัย และความแน่ใจ"

โคขสรุปลแล้วอาจกล่าวได้ว่า "ความมั่นคงในการทำงาน" เป็นความรู้สึกที่เกิดความปลอดภัยว่าจะมีงานทำ มีรายได้แน่นอน มีผลตอบแทนอันเกิดจากรายได้สวัสดิการที่สามารถดำรงชีพ ได้รับการปกครองอย่างเป็นธรรม มีโอกาสในความก้าวหน้าในการทำงาน และสามารถทำงานได้จนเกษียณอายุ เพื่อให้ตนเอง และครอบครัวดำรงชีพอย่างปกติสุขช่วยเหลือตนเองได้โดยไม่เกิดภาระต่อสังคม

### 1.1. ประเภทของความมั่นคงในการทำงาน

ความมั่นคงในการทำงานเป็น องค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างผลผลิตให้กับกิจการได้เป็นอย่างดี การแบ่งประเภทของความมั่นคงในการทำงาน จะเป็นแนวทางในการบริหารงานของระดับผู้บริหารที่สนองตอบความต้องการของลูกจ้าง เพื่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน และช่วยให้ลูกจ้างสามารถทำงานในองค์กรอย่างมีความสุขและองค์กรก็จะได้รับผลของความตั้งใจ โดยมีความทุ่มเทของลูกจ้างในการสร้างธุรกิจให้เจริญต่อไปโดยมีผู้ศึกษาประเภทของความมั่นคงในการทำงานแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้

ประวิณ วัฒนกร (2514 : 330) ได้จำแนกความมั่นคงในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความมั่นคงในงาน หมายถึง การถูกขูดรีด เลิกจ้าง หรือให้ออกจากงานง่ายหรือยากแค่ไหน
2. ความมั่นคงในเงิน หมายถึง รายได้จากการประกอบอาชีพ รวมทั้งเงินเดือน และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ นั้นเพียงพอแก่การครองชีพหรือไม่

ส่วนศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ (2528 : 46.70) ได้จำแนกความมั่นคงในการทำงานออกเป็น 2 ประเภท

1. ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ หรือ ความมั่นคงทางการเงิน ได้แก่ ความแน่ใจว่าจะได้รับการว่าจ้างให้ทำงานตลอดไป การมีหลักประกันในการทำงาน เมื่อได้รับอุบัติเหตุเจ็บป่วย หรือทุพพลภาพ การได้รับทวงมคุ้มครองมิให้ต้องออกจากงาน และขาดรายได้โดยไร้เหตุผล การออมทรัพย์ การประกันชีวิต หรือประกันสุขภาพ และการมีหลักประกันในเรื่องบำเหน็จบำนาญ เมื่อพ้นจากการทำงานในองค์กรแล้ว

2. ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ ได้แก่การมีอิสระในขอบเขตของการปฏิบัติงาน ความเชื่อมั่นในการรักษาความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และองค์กร ฝ่ายบริหารขององค์กรธุรกิจ อาจช่วยให้เกิดความมั่นคงทางด้านอารมณ์แก่ลูกจ้างได้โดยการออกกฎ หรือนโยบายขององค์กรที่เข้าใจได้ง่าย การมีโปรแกรมการติดต่อสื่อสารในองค์กรที่ได้ผลการมีผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการฝึกฝนอบรมอย่างดี

ในเรื่องของความมั่นคงในเงิน หรือทางเศรษฐกิจนั้น ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 295-297) ให้ความเห็นเกี่ยวกับฝ่ายบริหารองค์การธุรกิจ อาจช่วยให้ลูกจ้างเกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจได้ โดยการให้รายได้แก่ลูกจ้างในกรณีต่าง ๆ ดังนี้

ก). การให้รายได้ส่วนหนึ่งแก่พนักงานในกรณีที่ต้องว่างงาน

ในต่างประเทศมีการจ่ายรายได้ให้แก่พนักงานที่ไม่อาจหางานทำได้ตามโครงการของการประกันสังคม แต่ในประเทศไทย แม้จะมีพระราชบัญญัติประกันสังคมใช้บังคับแล้วก็ตาม แต่ในเรื่องของประโยชน์ทดแทนกรณีว่างงาน ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการในปัจจุบัน ทำให้ผู้ใช้แรงงานต้องอยู่ในภาวะที่ขาดการดูแลในเรื่องนี้

ข). การให้รายได้แก่พนักงานในกรณีที่เจ็บป่วยหรือทุพพลภาพ

ส่วนใหญ่ธุรกิจมักจะจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานในช่วงที่ไม่สามารถทำงานได้ เนื่องจากเจ็บป่วยหรือประสบอุบัติเหตุ โดยมีแพทย์รับรองแนวทางในการจ่ายค่าตอบแทนในกรณีเจ็บป่วยหรือทุพพลภาพนี้ ในกฎหมายแรงงานได้มีระบุไว้ในกรณีการจ่ายค่าตอบแทนอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุ หรือที่เรียกว่า Workmen's Compensation

ค). การให้รายได้ในกรณีเกษียณอายุ หรือ Retirement Income

การให้รายได้ในกรณีเกษียณอายุนี้ ได้มีมาช้านานแล้วในระบบของข้าราชการพลเรือนในรูปของบำนาญ แต่ในกรณีของธุรกิจส่วนใหญ่จะมีการจ่ายในรูปของบำเหน็จหรือการจ่ายเงินก้อนให้เมื่อปลดเกษียณอายุ การจัดเตรียมเงินกองทุนบำเหน็จบำนาญหรือกองทุนสะสมที่จะจ่ายให้แก่พนักงานเมื่อเกษียณอายุนี้ อาจจะได้มาจากพนักงานส่วนหนึ่งและนายจ้างจ่ายสมทบให้อีกส่วนหนึ่ง ในกรณีที่นายจ้างออกเงินเพียงฝ่ายเดียวโดยพนักงาน ไม่ต้องออกเงินหรือมีส่วนร่วมสะสมนั้นเรียกว่า Non-Contributory Plan การกำหนดจำนวนเงินที่จะจ่าย เข้ากองทุนบำเหน็จบำนาญหรือกองทุนสะสมนี้จะมีวิธีการคำนวณที่แตกต่างกันไป

นอกจากให้รายได้แก่พนักงาน โดยตรงแล้วการเสริมสร้างความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจอาจจัดให้อยู่ในรูปของบริการต่างๆ ดังนี้ (เพ็ญศรี วายวานนท์, อ่างใน นิติยา เจียรนัยปริเปรรม : 2530 : 40-42)

1). การประกันสุขภาพ

ถึงแม้ว่าตามกฎหมายแรงงานจะมี ข้อกำหนดให้องค์การต้องจ่ายค่าตอบแทนให้แก่คนงานในกรณีเจ็บป่วย หรือทุพพลภาพอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุหรือ Workmen's Compensation แล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีอุบัติเหตุและการเจ็บป่วยที่มีได้สืบเนื่องกับงาน ซึ่งสร้างความกังวลใจและความบั่นทอนทาง

การเงินให้แก่คนงานมากองค์การอาจช่วยลดความทุกข์ยากของคนงานในการที่ต้องเผชิญกับ ค่าใช้จ่ายจำนวนมากมหาศาลเกินกำลัง เมื่อปัญหาทางสุขภาพอนามัยด้วยการจัดให้มีการประกันสุขภาพ

## 2). การบริการทางการแพทย์

ในการประกันสุขภาพให้กับคนงานนั้น หากค่าใช้จ่ายอยู่ในอัตราที่สูง เนื่องจากมีคนจำนวนมากได้รับประโยชน์จากการประกันและยากที่จะติดตามตรวจสอบว่ารายใดมีความจำเป็นต้องให้การรักษามากน้อยเพียงใดองค์กรอาจใช้วิธีการจัดบริการทางการแพทย์ขึ้นเองในลักษณะของการป้องกันก่อน หรือการรักษาโรคที่เป็นเล็ก ๆ น้อย ๆ สุขภาพ บริการนี้เรียกว่าองค์การรักษาสุขภาพ (Health Maintenance Organization)

## 3). การประกันชีวิต

การประกันชีวิตเป็นวิถีทางหนึ่งที่องค์การธุรกิจอาจจะช่วยเหลือค่าใช้จ่าย เพื่อให้คนทำงานปลอดภัยจากความกังวลถึงความมั่นคงในการดำรงชีพของครอบครัว ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานอุทิศเวลาและตั้งใจทำงานเต็มที่ รัฐบาลจึงพึงให้ความสนใจเป็นพิเศษ โดยการออกพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานให้องค์การรับผิดชอบ และรับภาระเกี่ยวกับการเอาประกัน การจ่ายเบี้ยประกันในการประกันชีวิตแก่คนงาน

## 4). การส่งเสริมให้พนักงานรวมกลุ่มออมและกู้ยืมกันเอง

องค์การธุรกิจอาจส่งเสริม โดยการให้ความร่วมมือในการที่พนักงานจะรวมกลุ่มออมทรัพย์ และกู้ยืมกันเอง เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ปัญหาทางการเงินระยะสั้น โดยไม่ต้องไปพึ่งพาแหล่งเงินอื่น ซึ่งเสี่ยงต่อการถูกฟ้องร้องหรือเสียดอกเบี้ยในอัตราสูงเกินปกติ นับว่าเป็นการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานให้พ้นจากความทุกข์ยากและเป็นการส่งเสริมการเก็บออมเงินด้วย

## 5). การจัดการเรื่องที่อยู่อาศัย (Housing)

ที่อยู่อาศัยเป็นปัจจัยสำคัญในความปลอดภัยมั่นคงในชีวิต องค์การธุรกิจควรจัดบริการเรื่องที่อยู่อาศัยให้กับพนักงานในรูปของการจัดสรรกองทุนให้คนงานได้กู้ยืม ไปจัดหาซื้อที่ดินปลูกบ้านเองหรือองค์การปลูกสร้างบ้านเองแล้วให้คนงานเช่าซื้อหรือผ่อนส่งในราคาที่ยุติธรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้ที่ไม่มีบ้านอยู่อาศัยเป็นของตนเองหรือผู้ที่ย้ายมาอยู่ใหม่ ทำให้คนงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

จากความมั่นคงที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วยังมีสิ่งจูงใจที่ถือเป็นองค์ประกอบของความมั่นคงในการทำงาน โดยสมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 320-321, อ่างในชนพวรรณ รุ่งโรจน์ดี : 2538 : 22) ได้จำแนกประเภทของสิ่งจูงใจ ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้มีลักษณะที่เห็นได้ง่าย และมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของลูกจ้าง ซึ่งสิ่งจูงใจที่เป็นเงินจำแนกเป็น 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง (Direct Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลโดยตรงต่อผลผลิตของการปฏิบัติงาน เช่น การจ่ายค่าจ้างให้สูงขึ้นในกรณีที่ผลการปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ อันเป็นวิธีจูงใจตามแนวคิดที่ว่า Plus pay for plus performance

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม (Indirect Incentive) ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่มีผลในทางสนับสนุน หรือส่งเสริมให้พนักงานเจ้าหน้าที่หน่วยงานปฏิบัติงานดีขึ้นมีกำลังใจทำงานมากขึ้น เช่น การจ่ายบำเหน็จ บำนาญ และค่ารักษาพยาบาลเมื่อเจ็บป่วย เป็นต้น ลักษณะของการใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจทางอ้อมนั้นส่วนมาก ได้แก่ ประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefit) ต่างๆ

2. สิ่งจูงใจที่ไม่มีเงิน (Non-Financial Incentive) สิ่งจูงใจประเภทนี้ส่วนใหญ่มักเป็นเรื่องที่ จะสามารถสนองต่อความต้องการทางจิตใจ เช่น การยกย่องชมเชย (Recognition) การยอมรับว่าบุคคลนั้นเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Belonging) โอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Opportunity) และความมั่นคงในงาน (Security of Work) เป็นต้น

สรุปว่าประเภทของความมั่นคงในการทำงานแยกเป็น ความมั่นคงในงาน และความมั่นคงในเงิน หรือเศรษฐกิจ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันจะทำให้ลูกจ้างมีขวัญ กำลังใจ และเกิดความทุ่มเทอุทิศตนให้กับการทำงาน

## 1.2. ความสำคัญของความมั่นคงในการทำงาน

ในการบริหารงานบุคคล ให้ความสำคัญกับความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างในองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการนำธุรกิจให้ไปสู่ความสำเร็จอย่างยิ่ง อัมพร อุทจักร ได้กล่าวถึง ความสำคัญของ ความมั่นคงในการทำงานไว้ดังนี้ (2514 : 328-329)

1. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อลูกจ้างมีหลักประกันในการทำงานมีความแน่ใจว่าหากปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนแล้วจะได้รับการพิจารณาโดยไม่ลำเอียงย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน

บุคคลแต่ละคนที่ทำงานจะมีความมุ่งหมายต่าง ๆ กัน บางคนอยากทำงานจนถึงตำแหน่งสูงสุดบางคนหวังจะได้เงินเดือนมาเลี้ยงครอบครัว บุตร ภรรยา บางคนทำงานเพื่อเกียรติ แต่ไม่ว่าบุคคลจะทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายอะไรก็ตาม หากงานนั้นไม่มีความมั่นคงหรือทำงานไม่เป็นสุข หรือ

ไม่มีอิสระแก่ตนต้องคอยหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาฐานะของลูกจ้างก็จะเสื่อมและเกิดความเสียหายขึ้น เครื่องกระตุ้นในการทำงานนั้นมีหลายอย่าง เช่น เงินเดือนดี มีสภาพการทำงานดีรวมทั้งมีความมั่นคงในการทำงานด้วยในบรรดาสิ่งเหล่านี้ได้รับการวิจัยและทดสอบกันว่าคนงานต้องการสิ่งใดมากที่สุดปรากฏว่าความมั่นคงในการทำงานนั้นเป็นสิ่งที่พึงประสงค์มากกว่าสิ่งอื่น ๆ

2. ความรู้สึกมั่นคงในการทำงานช่วยให้ลูกจ้างมีขวัญดีขึ้น ขวัญของลูกจ้างเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของลูกจ้างก็เช่นเดียวกับผลงานที่ได้รับจากผู้ที่มีขวัญเสียขอมผู้คนที่ขวัญดีไม่ได้ ถ้าลูกจ้างต้องหวาดระแวงอยู่เสมอว่างานที่ตนทำนั้นอาจไม่ถูกใจผู้บังคับบัญชา โดยผู้บังคับบัญชา เขาเรื่องส่วนตัวหรือเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงานเข้ามาขุ่นในการทำงาน หรือต้องนอนหวาดระแวงทุกคืนว่าตนอาจถูกกลั่นแกล้งใส่ร้ายต่างๆ นานาไม่มีความมั่นคงในการทำงานขวัญของลูกจ้างก็จะเสีย

3. เมื่อความรู้สึกมั่นคงในการทำงานเป็นเครื่องกระตุ้นให้การทำงานดีขึ้นและเป็นเครื่องบำรุงขวัญในการทำงานแล้ว ผลของการทำงานอันเป็นจุดมุ่งหมายที่แท้จริงของการให้ความมั่นคงจะดีขึ้นเป็นเงาตามตัว ความมั่นใจหรือความสบายใจของลูกจ้างในการปฏิบัติงานโดยความมั่นคงนั้นเป็นเครื่องช่วยให้การปฏิบัติงานได้ผลเต็มเม็ดเต็มหน่วย เป็นประโยชน์แก่นายจ้างโดยตรง

### 1.3. องค์ประกอบของความมั่นคงในการทำงาน

ความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยองค์ประกอบ 4 ประการ ดังนี้ (อัมพร อุทธิงกร : 2514 :326-328)

1. หลักความรู้ความสามารถ กล่าวคือ องค์การจะต้องใช้ความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานมีวิธีการที่ยุติธรรมในการเลือกเห็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่ในการให้ความเสมอภาค และโอกาสอันทัดเทียมแก่ผู้ที่มีคุณสมบัติความรู้ความสามารถในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง และการพิจารณาบำเหน็จความชอบโดยไม่เลือกชั้น วรรณะ ศาสนา หรือเพศ นอกจากนี้ยังต้องมีการพัฒนาตัวบุคคลด้วย คือ ต้องมีการฝึกอบรม

2. หลักความเป็นกลาง หลักนี้เป็นหลักที่สำคัญยิ่งโดยเฉพาะกับ ผู้ปฏิบัติงานราชการกล่าวคือ จะต้องไม่ฝักใฝ่ในการเมือง ต้องไม่มีส่วนในการเมือง ต้องมีการคุ้มครอง หรือควบคุมมิให้การเมืองเข้ามาแทรกแซงในการปฏิบัติงาน

3. หลักความซื่อสัตย์สุจริต และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม คือผู้ปฏิบัติงานจะต้องประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกที่ควรปฏิบัติงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่เกะกะเกร หรือเฉื่อยชาในการทำงาน และตัวผู้บังคับบัญชาเองก็ต้องใช้อำนาจอย่างเป็นธรรมและสัจย์ซื่อ

4. หลักความสมดุลย์ของอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ หลักนี้ถือเป็นเรื่องสำคัญ บางคนทำงานโดยไม่ต้องรับผิดชอบ บางคนมีงาน มีหน้าที่ มีความรับผิดชอบ แต่ไม่มีอำนาจหรือมีอำนาจหน้าที่แต่ไม่มีความรับผิดชอบบางคนมีความรับผิดชอบเกินหน้าที่ความไม่สมดุลย์แห่งอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบนี้เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อความมั่นคงอย่างยิ่ง

#### 1.4. ตัวบ่งชี้ความมั่นคงในการทำงาน

ตัวบ่งชี้ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ในการศึกษาต่างๆ ดังกล่าวประกอบด้วยแนวคิด ความหมายการจัดจำแนกประเภทและรูปแบบ ตลอดจนองค์ประกอบของความมั่นคงในการทำงานดังกล่าวข้างต้น ได้ศึกษาตัวบ่งชี้ความมั่นคงในการทำงานดังนี้ (นิตยา เทียรณีย์ปริเปรรม : 2533 : 46)

1. การได้รับความมั่นคงในการจ้างงาน
2. โอกาสที่จะถูกเลิกจ้าง
3. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
4. โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต
5. ความพึงพอใจในงานที่ทำ
6. ความพึงพอใจในค่าจ้าง หรือเงินเดือน
7. ความพึงพอใจในสวัสดิการทั้งสวัสดิการทางเศรษฐกิจ สวัสดิการทางสังคม และสวัสดิการเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน
8. ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในการทำงาน
9. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
10. การได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือนเพียงพอแก่การครองชีพ
11. การได้รับความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน
12. การได้รับความเชื่อถือไว้วางใจ
13. การได้รับความคุ้มครองในการปฏิบัติงาน
14. การได้รับความยุติธรรมจากสถานประกอบการ
15. การมีอิสระในการปฏิบัติงาน
16. การพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ
17. การได้รับการเลี้ยงดูและได้รับการศึกษาที่ดีของผู้อยู่ในอุปการะ
18. การครองชีพเมื่อชราภาพ
19. ความยากลำบากของครอบครัวเมื่อคนเสียชีวิตไป



สุรินทร์ มุสิกเจริญ (2530 : 6-7) ได้ศึกษาเรื่องความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพของทนายความและได้กำหนดด้วงชี้ความรู้ที่มั่นคงในการประกอบวิชาชีพของทนายความว่าประกอบด้วย

1. โอกาสศึกษาต่อต่างประเทศ
2. โอกาสก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพ
3. โอกาสมีสำนักงานทนายความเป็นของตนเอง
4. โอกาสเป็นทนายความที่ประสบความสำเร็จในชีวิต
5. โอกาสเป็นทนายความที่มีชื่อเสียง
6. โอกาสที่ได้รับรายได้สูง
7. ความปลอดภัยในชีวิต ร่างกายและทรัพย์สิน
8. การได้รับหลักประกันในชีวิตของครอบครัว
9. การได้รับการเลี้ยงดู และได้รับการศึกษาที่ดีของบุตร
10. โอกาสในการใช้เวลาว่าง
11. โอกาสในการพักผ่อน
12. โอกาสในการท่องเที่ยว
13. โอกาสมีกรรมสิทธิ์ในที่ดิน บ้าน และทรัพย์สิน
14. การครองชีพเมื่อชราภาพ
15. ความยากลำบากของครอบครัวเมื่อคนเสียชีวิตไป
16. โอกาสที่จะเป็นผู้พิพากษาอัยการ
17. โอกาสที่จะเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม
18. โอกาสที่จะได้รับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
19. โอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมทางการเมือง
20. โอกาสที่จะพัฒนาวิชาชีพทนายความ
21. การมีสภาพทนายความต่อการประกอบวิชาชีพของทนายความ

จากแนวคิด และการศึกษาดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดตัวบ่งชี้ความมั่นคงในการทำงานดังต่อไปนี้

1. ความมั่นคงในการทำงาน
2. ความสำเร็จของงาน
3. ความรับผิดชอบ
4. สภาพการทำงาน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
6. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
7. ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้าง
8. การยอมรับนับถือ
9. การควบคุมแนะนำทั่วไป
10. นโยบายและการบริหาร
11. การปกครองบังคับบัญชา
12. ความสำคัญของตนเองต่อการ
13. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน
14. ค่าตอบแทน
15. สวัสดิการ

จะเห็นได้ว่า ความมั่นคงในการทำงาน มีความสำคัญต่อผู้ทำงานเพราะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน และมีการดำรงชีพอย่างปกติโดยมีรายได้ เพื่อใช้จ่ายอย่างเพียงพอสังคมก็จะสงบราบรื่น เพราะคนในสังคมมีความสุขต่องานที่ทำ มีกำลังใช้จ่ายใช้สอย ไม่เป็นภาระต่อสังคม ทำให้ประเทศสามารถพัฒนาไปได้อย่างรวดเร็ว

จากผลการศึกษาและวิจัยที่กล่าวมา ผู้ศึกษาเห็นว่าตัวแปรเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา นโยบายขององค์กร การก้าวหน้าในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม ความรับผิดชอบ ค่าตอบแทน สวัสดิการ การยอมรับนับถือจากผู้อื่น ที่กล่าวมาน่าจะมีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการศึกษาครั้งนี้

## 2. ทฤษฎีจูงใจของของมาสโลว์ (Maslow's Theory of Motivation)

ความมั่นคงในการทำงานนอกจากจะมีความสำคัญในการกระตุ้น และบำรุงขวัญให้เกิดผล งานที่ดีแล้วยังมีความสำคัญในฐานะที่เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่พึงจะได้รับการตอบสนองดังจะเห็นได้ว่าความต้องการความมั่นคงในการทำงานถูกจัดเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ รองลงมาจากความต้องการทางด้านร่างกายซึ่งได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ออกเป็น 5 ชั้น (แผนภูมิที่ 2.1)

แผนภูมิที่ 2.1

### Hierarchy of Needs



โดยความต้องการในแต่ละชั้น เป็นดังนี้

ก). ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดต่อการดำรงชีวิต ร่างกายของคนเราจะต้องการได้รับการตอบสนองตามเวลา และสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายของคนเราไม่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ หรือดำรงอยู่ได้แต่ไม่มีความสุขในชีวิต ความต้องการในลำดับนี้ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ ฯลฯ

ความต้องการของมนุษย์ในขั้นนี้ องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองโดยใช้วิธีการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน เพื่อให้ผู้ทำงานได้นำไปใช้จ่ายหรือแสวงหาสิ่งทีจำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิต

ข). ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมของมนุษย์ มนุษย์จะมีความปรารถนาที่จะได้รับการคุ้มครองป้องกันจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม หรือโรคติดต่อ เป็นต้น มนุษย์จะต้องการและ

ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ (Predictable World) จะต้องการความปลอดภัยในการปฏิบัติงานนอกจากนั้นยังต้องการความมั่นคงหรือหลักประกันในการประกอบอาชีพตลอดไป ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรหรือหัวหน้างาน จึงมีหน้าที่ที่จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณมีความมั่นคงในการทำงาน การไล่ออก หรือปลดออกจากราชการจะต้องมีการพิจารณาและมีหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรมโดยเท่าเทียมกันระบบความชอบพอกันเป็นส่วนตัว (Favoritism) หรือ การเลือกปฏิบัติ (Discrimination) เป็นสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อความรู้สึกมั่นคงตลอดจนขวัญและกำลังใจในการทำงานมาก

ก). ความต้องการทางสังคม (Social or Belonging Needs) ความต้องการในขั้นต่ำกว่าได้ รับการตอบสนองแล้วความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่าสองขั้นแรกโดยความต้องการทางสังคมเป็นความต้องการที่จะได้รับการยอมรับ มีมิตรภาพ ความรักจากเพื่อนร่วมงาน คือความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะความต้องการที่จะให้หมู่คณะยอมรับนี้เป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะตัดสินใจว่าคุณคนนั้นจะทำงานร่วมกับผู้อื่นในองค์กรได้ดีเพียงใด เพราะการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมีคุณค่าไม่น้อยไปกว่าการได้รับเงินเดือนสูง

ง). ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงขึ้นมาอีก ซึ่งเป็นเรื่องของความต้องการอยากเด่นในสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ ดังนั้น การให้คำชมเชยหรือให้คำยกย่องต่างๆ ตามสมควรนับว่าเป็น การบำรุงจิตใจของบุคคลได้เป็นอย่างดี

จ). ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด (Self Realization or Self Actualization) ความต้องการในขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ที่จะได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับนี้ บุคคลใบบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ได้ก็มักจะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษ (จันงค์ สมประสงค์ ; 2518 : 73).

มาสโลว์มีข้อสังเกตเกี่ยวกับความต้องการคนที่มีผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะประกอบด้วย 2 หลักการคือ

1. หลักการแห่งความขาดตกบกพร่อง (The Deficit Principle) ความขาดตกบกพร่องในชีวิตประจำวันที่คุณได้รับอยู่เสมอ จะทำให้ความต้องการที่เป็นความพอใจของคน ที่ไม่เป็นตัวจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในด้านอื่นอีกต่อไป คนเหล่านี้จะกลับพอใจในสภาพที่เป็นอยู่ยอมรับ และพอใจความขาดแคลนต่าง ๆ ในชีวิตโดยถือเป็นเรื่องธรรมดา

2. หลักการแห่งความเจริญก้าวหน้า (The Progression Principle) กล่าวถึงลำดับขั้นของความต้องการทั้ง 5 ระดับ จะเป็นไปตามลำดับที่กำหนดไว้จากระดับต่ำไปหาระดับสูงและความต้องการของคนในแต่ละระดับจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อความต้องการของระดับที่ต่ำกว่าได้รับการตอบ

สนองจนเกิดความพอใจแล้วนั้นจะเห็นได้ว่าความต้องการสิ่งที่ไม่ได้รับจะส่งผลต่อความรู้สึกขาดแคลนของมนุษย์ทุกคนความรู้สึกขั้นนี้ ทำให้พฤติกรรมต่างๆ ของคนถูกจำกัดไม่มีการแสวงหาอีกต่อไป และจะเกิดความรู้สึกปลงตกในสภาพปลงตกในสภาพที่ตนเป็นอยู่ ตัวอย่างเช่น เมื่อคนได้รับการสนองความต้องการอยู่ในระดับหนึ่งแล้วอย่างสมบูรณ์ก็อยากจะได้รับการสนองอย่างเต็มที่ในขั้นต่อไปแต่ถ้าไม่สำเร็จตามความต้องการ สิ่งนี้จะทำให้คนเราหยุดการแสวงหา ท้อถอย และจะยอมรับสภาพไม่มีการดิ้นรนอีกต่อไปตรึงกันข้าม ถ้าความต้องการในระดับต่ำกว่าในแต่ละระดับได้รับการสนองตอบอย่างเต็มที่ คนก็จะเกิดความต้องการในขั้นต่อไปอีกจนกระทั่งบรรลุถึง ความต้องการระดับสูงสุด คือ การได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) (ธนพรรณ รุ่งโรจน์ดี : 2538 : 27-28).

การเสริมสร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับลูกจ้างเป็นการสนองตอบความต้องการพื้นฐานมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์แล้ว ความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างจะเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อขวัญ และกำลังใจของลูกจ้าง นั่นคือ ความมั่นคงในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ขวัญ และกำลังใจของลูกจ้างสูง หรือต่ำ เพราะคนที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองและบุคคลในครอบครัวได้ก็จะไม่สร้างปัญหาต่อสังคม เพราะตัวเขาสามารถรับภาระต่อการดำรงชีพได้

จากผลงานการศึกษาและวิจัยที่กล่าวมาผู้ศึกษาเห็นว่าตัวแปรเกี่ยวกับความต้องการทางร่างกายเพื่อตอบสนองในสิ่งที่จำเป็นต่อพื้นฐานของชีวิต องค์การมีหลักเกณฑ์ที่ยุติธรรม ได้รับการยอมรับจากสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง การได้รับความสำเร็จในชีวิต ที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการศึกษาครั้งนี้

### 3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์เบอร์ก (Two-Factors Theory)

เฟรดเดอริก เฮร์ซเบอร์ก, เมาส์เนอร์ และ สไนเดอร์แมน (Frederick Herzberg, Mausener and Snyderman, 1959) (อ้างใน สุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 43-44) เสนอทฤษฎีอธิบายปัจจัยที่มีผลให้คนงานมีความพึงพอใจ และไม่มี ความพึงพอใจในงาน โดยเชื่อว่าองค์ประกอบที่ทำให้พึงพอใจในงานกับองค์ประกอบที่ทำให้ไม่พึงพอใจในงานไม่เหมือนกัน ทฤษฎีนี้สรุปจากการวิจัยโดยการสัมภาษณ์วิศวกร และนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรมในเมืองพิทส์เบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าปัจจัยที่ส่งผลให้คนงานชอบ หรือไม่ชอบงานนั้น จำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ

#### 3.1. ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Motivation Factors)

ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการปฏิบัติงานโดยตรงคือ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด หรือความคาดหวังของตนเอง (Self Actualization) ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของชีวิตมนุษย์เป็นคำว่าการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 องค์ประกอบคือ

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้สำเร็จเรียบร้อยเป็นอย่างดี เกิดความรู้สึกร่าเริง และปราบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น
2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาจากเพื่อนหรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของ การยกย่องชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ
3. ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาส หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานและมีอำนาจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

### 3.2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานหรือปัจจัยห้าจุด (Hygiene Factors)

ปัจจัยห้าจุด เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อมหรือเป็นส่วนประกอบของงานปัจจัยนี้อาจนำไปสู่ความไม่พอใจในการปฏิบัติงานได้จากคำตอบที่ได้จากการสัมภาษณ์ของเฮิร์ซเบอร์ก และคณะ พบว่า ผู้ที่ไม่มีมีความสุขในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น เพราะภาวะแวดล้อมรอบด้านอันได้แก่ ความไม่ยุติธรรม ความไม่เป็นระเบียบ ทำให้บุคคลเหล่านั้นมีสุขภาพจิตไม่ดีในการปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้จึงมีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่า "ปัจจัยสุขอนามัย" (Hygiene Factors) ซึ่งเปรียบเสมือนหลักการในทางศัลยกรรมที่ทำหน้าที่บำรุงสุขภาพให้ปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม อันเกิดจากการกระทำของมนุษย์สิ่งเหล่านี้ไม่ได้ช่วยบำบัดโรคเป็นแต่เพียงป้องกันและรักษาบรรยากาศให้ถูกสุขลักษณะ เช่น จัดให้มีระบบกำจัดขยะที่ทันสมัย น้ำบริสุทธิ์ การควบคุมอากาศเป็นพิษซึ่งมิใช่เป็นการรักษาโรคแต่ถ้าปราศจากสิ่งเหล่านี้ก็อาจจะมีโรคมามากขึ้น ฉะนั้นปัจจัยห้าจุด จึงมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่าปัจจัยจุดใจ ปัจจัยห้าจุดมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 11 องค์ประกอบ คือ

1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนรายได้ประจำ หรือรายได้พิเศษที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงานของบุคคลในหน่วยงาน
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง โอกาสที่จะได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งและได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Subordinate) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจอันดี และ ความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relation Superior) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ความสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Peers) หมายถึง การติดต่อระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันความสามารถทำงานร่วมกันและเข้าใจซึ่งกันและกัน
7. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือ ความยุติธรรมในการบริหาร
8. นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการ หรือ การบริหารงานขององค์กร และการติดต่อสื่อสารในองค์กร

9. สภาพการทำงาน (Work Condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุณหภูมิ หรือเครื่องมือต่าง ๆ

10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานของเขา

11. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือ ความมั่นคงขององค์กร (ชนพรรณ รุ่งโรจน์ดี:2538:23-24)

นอกจากนี้ผลการศึกษาที่ฮอว์ธอร์น (Howthorne Study) ศาสตราจารย์เมโย (Professor Mayo : 1933 อ้างใน ชนพรรณ รุ่งโรจน์ดี : 2538 : 31) และคณะ ยังยืนยันความสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮิร์ซเบอร์กอีกด้วย โดยศาสตราจารย์เมโย พบว่า สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระทบกระเทือนถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น หากได้เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง หรือ ความร้อน ความหนาว แต่อย่างใดไม่ แต่เกิดจากสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคลมากกว่า เช่น มีความรู้สึกว่างานของตนเป็นงานค่าจ้างจากหน้าเบือหน้า เป็นงานที่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

อย่างไรก็ดี สมยศ นาวิการ (อ้างใน ชนพรรณ รุ่งโรจน์ดี : 2538 : 31) ให้ความเห็นเกี่ยวกับทฤษฎีดังกล่าวไว้ว่า ปัจจัยค่าจ้างไม่ใช่สิ่งจูงใจที่ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง การค้นพบที่สำคัญจากการศึกษาของเฮิร์ซเบอร์ก คือ ปัจจัยที่เรียกว่าปัจจัยค่าจ้างนั้นจะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ และปัจจัยจูงใจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานที่ทำ กล่าวคือ ปัจจัยค่าจ้างย่อมจะเป็นสาเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ทำถ้าหากขาดไป แต่ถ้าหากว่าปัจจัยค่าจ้างเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำแล้วแต่จะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจคนให้เกิดความพอใจในงานที่ทำเท่านั้น ดังนั้น ข้อเสนอแนะที่สำคัญของเฮิร์ซเบอร์กก็คือความพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาและวิจัยที่กล่าวมา ผู้ศึกษาเห็นว่าตัวแปร ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการศึกษาครั้งนี้



#### 4. ทฤษฎีการจูงใจของดักกลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor's Theory of Motivation)

ทฤษฎีของ Douglas McGregor: Theory X และ Theory Y ได้ศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้บริหารในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นความสนใจว่าทำไมผู้บังคับบัญชา จึงมีพฤติกรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกันมีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนปกครองลูกน้องด้วยการข่มขู่ ควบคุมใกล้ชิดตลอดเวลา และผู้บังคับบัญชารายอื่นปกครองลูกน้องด้วยความไวเนื้อเชื่อใจ McGregor ได้สรุปทัศนคติของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ในหนังสือชื่อ The Human Side of Enterprise (Douglas McGregor, 1960) (อ้างใน เอกสารการสนทนาระหว่างองค์การและการจัดการ : 2535 : 68-71) โดยกล่าวถึงทฤษฎีโดยสังเขปดังนี้

4.1 ทฤษฎี X เป็นความคิดเห็นตามแบบประเพณีเกี่ยวกับการ อำนาจการ และ การควบคุมงาน (The Traditional View of Direction and Control) เมื่อหลังการตัดสินใจทางการบริหาร หรือ การกระทำใดๆ ครั้ง ผู้บริหารจะต้องมีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ สมมติฐานมีดังนี้

4.1.1 มนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงานและจะหลีกเลี่ยง ถ้าเขาสามารถทำได้ตามสมมติฐานนี้ เป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อสำคัญว่าฝ่ายบริหารพยายามแก้ไข (Counteract) มนุษย์ที่มีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงงานหลักฐานที่ยืนยันสำหรับความถูกต้องของสมมติฐานนี้สำหรับผู้บริหารส่วนใหญ่ดูเหมือนเป็นสิ่งที่ไม่อาจ ได้แย้งได้ (Inconvertible)

4.1.2 เนื่องจากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน มนุษย์ส่วนใหญ่ต้องถูกบังคับ ถูกควบคุม ถูกสั่งงาน ถูกขู่เชิญคุกคามด้วยการลงโทษ เพื่อให้เขามีความพยายามที่เพียงพอโดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล

ความไม่ชอบทำงานมีมากจนกระทั่งแม้จะมีสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนหรือรางวัลก็ไม่เพียงพอที่จะเอาชนะได้กรณีที่บุคคลจะยอมรับผลตอบแทน หรือรางวัลที่ดีกว่าอยู่เรื่อยๆ แต่การให้ผลตอบแทน หรือรางวัลอย่างเดียวกันจะไม่ก่อให้เกิดความพยายามที่เพียงพอได้ ต้องมีการขู่เชิญว่าจะมีการใช้การลงโทษเท่านั้นที่จะทำให้เกิดความพยายามได้

4.1.3 มนุษย์โดยทั่วไปชอบที่จะได้รับคำสั่งปรารณา หรือต้องการที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบไม่ค่อยมีความทะเยอทะยานต้องการความมั่นคงปลอดภัยเหนืออื่นใด

นักบริหารส่วนใหญ่ให้ความสนับสนุนสมมติฐานดังกล่าวเป็นการส่วนตัว (Private Support) ซึ่งเห็นได้ง่ายจากผลสะท้อนในรูปแบบ โยบาย และการปฏิบัติ

ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับทฤษฎี ก็คือ : จากที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมดอาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่ยอมรับสมมติฐานของทฤษฎี X ข้างต้นเขาจะพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิด คนจะถูกมองว่าเป็นองค์ประกอบ หรือเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งในการผลิต เช่นเดียวกับเงินทุน และอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการผลิต และจะต้องมีการควบคุมโดยฝ่ายบริหารคนจะได้รับความกระตือรือร้น หรือแรงจูงใจด้วยผลตอบแทนทางด้านเงินผลประโยชน์พิเศษอย่างอื่น และการประชุมทุกคามด้วยการลงโทษเป็นสำคัญ

อย่างไรก็ตามที่กล่าวมาข้างต้นของทฤษฎีเป็น ลักษณะการบริหารองค์การตามแบบประเพณีเป็นการมองมนุษย์อย่างผิวเผินขาดหลักความจริง McGregor จึงได้เสนอทฤษฎีอีกทฤษฎีหนึ่งขึ้นมาคือ ทฤษฎี Y

4.2 ทฤษฎี Y การประสานบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ (The Integration of Individual and Organizational Goals) ในปี 1900 ฝ่ายบริหารนั้นยอมรับในคุณค่าทางด้านมนุษยธรรมมากขึ้น (Humanitarian set of Values) ได้ต่อสู้เพื่อให้ลูกจ้างคนงานได้รับความเท่าเทียมกัน และการปฏิบัติที่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มากขึ้นมีการลดความทุกข์ยากทางเศรษฐกิจจขจัดรูปแบบการต่อสู้ที่รุนแรงในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเพิ่มมากขึ้นจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่น่าพอใจและปลอดภัยมากขึ้น ฝ่ายบริหารได้ดำเนินการดังกล่าว โดยไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร อย่างไรก็ตามสมมติฐานของทฤษฎี X ยังคงมีความสำคัญอยู่ ต่อมาประมาณ ปี ค.ศ. 1930 ซึ่งอยู่ในช่วงระยะเวลาที่เศรษฐกิจตกต่ำฝ่ายบริหารได้รับการบีบคั้นจากความกดดันต่างๆ กลิ่นการต่อสู้จากประชาชนได้เริ่มเกิดขึ้น (Public Antagonism) ตามมาด้วยการรวมตัวเป็นสหภาพแรงงานของบรรดาโรงงานอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่มีปฏิภิกิริยาทั่วไปที่ต่อต้านระบบอำนาจนิยม (Authoritarianism) มีการตรากฎหมาย New Deal ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติ แต่เป็นการปรับตัวเปลี่ยนแปลงขั้นต้นต่ออำนาจของคนที่ได้มีการรวมตัวกันและต่อแรงกดดันจากมติมหาชนที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารก็คือ ได้มีการเคลื่อนไหวจากการบริหารแบบการใช้ไม้แข็งมาสู่ไม้นวม (Hard Management มาสู่ Soft Management) แต่ก็ไม่ใช่ว่าการใช้ไม้แข็งซึ่งใช้มาแต่เดิมจะไม่ได้มีการนำมาใช้ยังคนนำมาใช้โดยผสมผสานกันไปกับการบริหารแบบใช้ไม้นวม คือเป็นการนำเอาข้อดีของการบริหารแบบไม้แข็งและแบบไม้นวมมาผสมผสานกัน

สมมติฐานของทฤษฎี Y (The Assumption of Theory Y)

ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีใหม่มีลักษณะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X มีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์และการจูงใจ ทั้งนี้ เป็นเพราะการสะสมความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ได้มีมากขึ้นในสาขาเชี่ยวชาญเฉพาะด้านต่างๆ (Specialized Fields) นั้น ทำให้เป็นไปได้ที่จะตั้งข้อสรุปทั่วไป สมมติฐานของทฤษฎีนี้มีดังนี้คือ

4.2.1 การใช้ความพยายามทั้งทั้งกาย และทางสมองในการทำงานมีลักษณะธรรมดาเหมือนการเล่น หรือการพักผ่อน มนุษย์โดยทั่วไปไม่ได้ไม่ชอบงานโดยนิตย (Inherently) งานอาจจะเป็นแหล่งของความพึงพอใจ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้น พวกเขาอาจทำงานโดยสมัครใจ) หรือ แหล่งของการลงโทษ (ซึ่งถ้าเป็นเช่นนั้นพวกเขาจะหลีกเลี่ยงการทำงานถ้าเป็นไปได้) ขึ้นอยู่กับสภาพการทำงานที่จัดไว้เช่นไรเหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

4.2.2 การควบคุมภายนอกและการขู่เข็ญคุกคาม ว่าจะลงโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่ก่อให้เกิดความพยายามให้มุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์กร มนุษย์จะใช้การสั่งการ และการควบคุมตนเอง (Self-Direction and Self-Control) เพื่อที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่เข้าได้สร้างความผูกพันเอาไว้

4.2.3 การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรด้วยการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลตามความสำเร็จของผลงานของบุคคลแต่ละคนจะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ตัวอย่างของผลตอบแทน หรือรางวัลที่คู่จะมีความสำคัญที่สุด เช่น ความพอใจที่คนอื่นเห็นความสำเร็จของตนเอง และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต

4.2.4 ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปเรียนรู้ไม่เพียงยอมรับความรับผิดชอบ แต่จะแสวงหาความรับผิดชอบด้วยการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ การขาดความทะเยอทะยาน และการเน้นในเรื่องความมั่นคงปลอดภัย โดยทั่วไปเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ไม่ใช่ลักษณะของมนุษย์โดยสันดาน

4.2.5 ความสามารถที่จะใช้ความคิดจินตนาการ ความฉลาด และความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาขององค์กรมีอยู่ทั่วไปอย่างกว้างขวางในตัวของมนุษย์

4.2.6 ภายใต้สถานการณ์ของชีวิตแบบอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ความสามารถทางสติปัญญาของมนุษย์โดยทั่วไปถูกนำมาใช้เพียงบางส่วนเท่านั้น

ข้อสังเกตบางประการเกี่ยวกับทฤษฎี Y ก็คือ จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าสมมติฐานของทฤษฎี Y เหล่านี้ แตกต่างจากสมมติฐานของทฤษฎี X ประเด็นสำคัญก็คือ ชี้ให้เห็นถึงข้อเท็จ

จริงว่าข้อจำกัดของการร่วมมือ (Human Collaboration) ในองค์กรไม่ใช่ข้อจำกัดที่เกิดจากลักษณะหรือธรรมชาติของมนุษย์แต่เนื่องมาจากข้อจำกัดในความสามารถของฝ่ายบริหารที่มีอยู่ซึ่งไม่สามารถรู้ว่าจะตระหนักถึงศักยภาพที่มีในตัวทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้อย่างไร ฉะนั้น หน้าที่สำคัญของฝ่ายบริหารตามทฤษฎี Y น่าจะได้แก่การจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรให้เหมาะสมและวิธีการปฏิบัติงานที่จะช่วยให้บุคคลสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของตนเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร หลักที่สำคัญของทฤษฎี Y คือ การประสาน หรือการผสมผสานบุคคลกับเป้าหมายขององค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (จุมพล หนิมพานิช : 2535 : 68-71)

อย่างไรก็ตามผลการศึกษานักวิชาการท่านหนึ่ง คือ George Strauss (1963 : 70) เมื่อปี 1963 คัดค้านทฤษฎี X, Y ของ McGregor ว่าอาจใช้ไม่ได้ทุกระดับเขาพบว่าความมั่นคงในการทำงานมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่าต่อผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สูงและผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ต่ำมีความพึงพอใจในงานที่มีลักษณะซ้ำซากจำเจง่าย และมีโครงสร้างหรือรูปแบบแน่นอน (A Simple, Repetitive, Structured Task) มากกว่างานที่ต้องใช้ความคิด หรือท้าทายความสามารถ ซึ่งเป็นงานที่น่าเบื่อสำหรับผู้มีความรู้สูง Strauss ยังกล่าวอีกว่า ความต้องการได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตน (Need for Self-Actualize) ของ Maslow อาจใช้ไม่ได้กับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ

McGregor ได้สรุปข้อคิดเห็นว่า พฤติกรรมของนักบริหารในการใช้วิธีการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานนั้นขึ้นอยู่กับความเชื่อเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาว่าเป็นอย่างไร ทฤษฎี X หรือทฤษฎี Y ผู้บริหารควรจะได้พิจารณาทบทวนแนวคิด และทัศนคติของตนต่อคนทำงาน และหาทางพิสูจน์ทัศนคติของตนต่อผู้ปฏิบัติงานของเขาว่า เป็นเช่นที่เขาเชื่อหรือไม่และเขาใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับคนของเขาแต่ละคนที่มีพฤติกรรมในการทำงานแตกต่างกันหรือไม่

จากผลการศึกษาและวิจัยที่กล่าวมา ผู้ศึกษาเห็นว่าตัวแปรเกี่ยวกับ ทัศนคติในการมองคนในเชิงบวกและลบของฝ่ายบริหาร การควบคุมงาน ความสำเร็จของตนเอง ความรับผิดชอบ ที่กล่าวมาน่าจะมีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน เป็นปัจจัยส่วนหนึ่งในการศึกษารั้งนี้

จากทฤษฎีที่กล่าวมานี้ ผู้ศึกษา ได้พิจารณาตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานเป็นกรอบในการศึกษาครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

### 1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Maslow แบ่งเป็น

1.1 ด้านความมั่นคงในการทำงาน ได้พิจารณา การจ่ายค่าจ้างค่าตอบแทน การปกครองแบบยุติธรรม การยอมรับนับถือ การได้รับความสำเร็จ และความสำคัญของคนค่องค์การ

1.2 ด้านความคาดหวังของลูกจ้างต่อสวัสดิการที่ส่งเสริมความมั่นคงในการทำงาน ให้สอดคล้องกับลำดับขั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยการแบ่งประเภทสวัสดิการออกเป็นสวัสดิการพื้นฐาน คือ สวัสดิการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ได้แก่ สวัสดิการอาหารกลางวัน การรักษาพยาบาล เครื่องแบบ บ้านพักพนักงาน เป็นต้น ส่วนสวัสดิการเสริมธุรกิจ คือ สวัสดิการที่จ่ายเป็นเงิน หรือคำนวณเป็นเงินได้ ได้แก่ เงินโบนัส เงินบำเหน็จ รถบริการรับ-ส่งพนักงาน เป็นต้น และสวัสดิการสังคม คือ สวัสดิการที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต และพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ การฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อ ฯลฯ

### 2. ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน และสภาพการทำงาน

### 3. ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ McGregor

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การปกครองบังคับบัญชา และการควบคุมแนะนำทั่วไป

## 5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงในการทำงาน

กิลเมอร์ (Gilmer : 1967 : 380-384) พบว่า ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอบอุ่นใจและปลอดภัยที่ได้ทำงานในองค์กร หรือ กิลเมอร์ และคณะ (Gilmer and Others อังโนสรีรัช เกตุเมือง :

2537 : 18-19) พบว่า องค์ประกอบด้านความมั่นคงปลอดภัย โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน บริษัท และการจัดการ ค่าจ้าง ลักษณะงานที่ทำ การนิเทศงาน ลักษณะทางสังคม การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน และสิ่งตอบแทนมีผลต่อความพอใจในการทำงาน ส่วนแนวคิดของ Chreedanand Sherman (1968 : 296-299),อ้างในรัตต์ัญญู เทียนปฐม : 2538 : 13) มีความเห็นว่า ความมั่นคงในการคุ้มครองที่จะไม่ต้องออกจากงาน มีรายได้เพียงพอเวลาประสบอุบัติเหตุ หรือเจ็บป่วยก็ได้รับค่าจ้างตอบแทนที่สมควรจะเป็นวิธีที่จะสนองความต้องการของบุคคล โดยการส่งเสริมทางบวก ในขณะที่บีช (Beach : 1975: 463-464, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทิก : 2538 : 40) กล่าวว่า สิ่งสำคัญของชีวิต คือ การไม่มัวงานทำสาเหตุของความไม่มั่นคงในงานอาจจะมาจากการขัดแย้งกันระหว่างบุคคล การกล่าวหาว่าไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานและการหาว่าไม่ปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ส่วนลิม่า ลิมานนท์ (2522 : 95) กล่าวว่า การให้หลักประกันความมั่นคงในการทำงาน จะได้รับการปฏิบัติภายใต้กฎระเบียบเช่นเดียวกับบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงาน และสามารถยึดถืองานนั้นเป็นอาชีพได้ตลอดไปไม่ถูกออกจากงานโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรจะมีผลต่อการสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรพงษ์ กองจันทิก (2538 : 39) กล่าวว่าความมั่นคงของผู้ปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติงานในหน่วยงานได้อย่างต่อเนื่องไปเรื่อยๆ โดยปราศจากการกลั่นแกล้งให้ออกจากงานและความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ในการปฏิบัติงาน และนิตยา รัตต์มรัตน์ (2520 : 124) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานกับการปฏิบัติงาน ศึกษากรณีพนักงานวางแผนครอบครัว ณ ศูนย์บริการสาธารณสุข สำนักอนามัยกรุงเทพมหานคร และ พบว่า พนักงานวางแผนครอบครัวต้องการความมั่นคงในงานเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

ความมั่นคงในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ทำงานเกิดความพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกรุนเบิร์ก (Gruneberg : 1979 : 63, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทิก : 2538 : 40) กล่าวว่า ในหลายทางความสำคัญของความมั่นคงเป็นปัจจัยพื้นฐานต่อความพอใจในงานมากกว่ามติดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพราะไม่ว่าจะมีความบกพร่องในดวงงานอย่างไรไม่ว่าจะมีความบกพร่องในเรื่อง ค่าตอบแทน หรือสภาพการทำงานอย่างไร ในสังคมของเราสิ่งที่จะต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งก็คือ การมัวงานทำหรือการดกงาน ในขณะที่ Hammer (1971,อ้างในชนพรรณ รุ่งโรจน์ดี : 2538 : 37-38) ศึกษาความพอใจในการทำงานของครูผู้สอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐโอไฮโอ โดยนำทฤษฎีของเฮร์เบิร์ตมาใช้, Harrell (1972,อ้างในปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์: 2535 154-155), Hockman & Oldham (1975), Porter & Steers (1973) จากการรวบรวมผลการศึกษานาน 13 เรื่องที่ทำการศึกษาประชากรประเภท ทนายความ นักศึกษาพยาบาล ผู้บริหาร

ระดับต้น พนักงานขายของ และ นักบินกองทัพอากาศในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ความไม่พอใจในงานกับการลาออกมีความสัมพันธ์กัน, Rethmeyer (1976, อ้างในชนพรรณ รุ่งโรจน์ลี : 2538 : 38-39) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันช่างตามทฤษฎีของเฮอริคเบอร์ค ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่สำคัญในการสรรหาบุคลากรของสถาบัน คือ ความมั่นคงในการทำงาน และการให้สวัสดิการที่ดี, Zaleznik (1958 : 40) ได้พบว่าปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจในงาน คือ รางวัล ซึ่งแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลภายนอก ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน สภาพของงาน และการจัดองค์กร ส่วนรางวัลภายใน ได้แก่ ความเป็นมิตร ความซื่อสัตย์ ความรัก ความต้องการการยอมรับนับถือของคนอื่น, กองวิชาการสำนักงาน ก.พ. (2531 : 313,338) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการพลเรือน พบว่า ความมั่นคงของงานเป็นปัจจัยสำคัญของที่ทำงานใหม่เป็นที่พอใจและเอื้ออำนวยต่อการทำงานของกำลังคนระดับสมองมากกว่า ส่วนธีรา เหมินทร์ (2524,อ้างในรัตติญู เทียนปฐม : 2538 : 25-26) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พบว่า ปัจจัยที่ทำให้พยาบาลที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางเกิดความพึงพอใจในการทำงานได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน สอดคล้องกับ มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (2523, อ้างในรัตติญู เทียนปฐม : 2523 : 14-15) พบว่าได้กล่าวไว้ว่า ความมั่นคงมีผลต่อความพอใจในงาน, โยธิน สันสนุทธ (2530 : 61-63) พบว่า ความมั่นคงในงานเป็นองค์ประกอบของความพอใจในงาน, สุรัตน์ โตตาบ (2522 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของนักสังคมสงเคราะห์สังกัดกรุงเทพมหานครพบว่า ความมั่นคงต่อสถานะของตำแหน่ง มีผลต่อความพอใจในการทำงาน

ส่วนขวัญในการปฏิบัติงานมีผลต่อความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Davis (1977, อ้างในอพชา ชัยมงคล : 2538 : 72) ได้ศึกษาโดยวิธีการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในวงการธุรกิจในต่างประเทศ จำนวน 500 คน พบว่า ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน, นคร ชาดิตระกูล (2515 : 119,124) ได้ศึกษาเปรียบเทียบ กำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีขวัญสูงในด้านความพอใจเกี่ยวกับ สภาพงานที่ถนัด เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงปลอดภัย, นิพนธ์ ครุฑาเครือศรี (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากำลังขวัญในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สาย ก. ในมหาวิทยาลัยมหิดลพบว่าระดับของขวัญมีความสัมพันธ์กับความมั่นคงปลอดภัย, บุญสิน จตุรฤกษ์ (2509 : 99-104) ได้ศึกษา เรื่องกำลังขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดเทศบาลนครกรุงเทพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการโอนย้ายสังกัดมาขึ้น

กับเทศบาลนครกรุงเทพ ผลจากการศึกษา พบว่า กำลังขวัญเกี่ยวกับความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ การงานไม่แตกต่างกันกับเมื่ออยู่ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และวิโรจน์ กุลสรรค์สุภกิจ (2523 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ขวัญและความพึงพอใจในงานเปรียบเทียบระหว่างพนักงานธนาคารกรุงเทพ กับ พนักงานธนาคารออมสิน พบว่า ความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญ และความพึงพอใจในงานในกลุ่มธนาคารกรุงเทพ

และการสนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการมุ่งหวังในการสนองตอบตามความต้องการของตนเอง ตามแนวคิดของ French (1964 : 28-31) พบว่า ความมั่นคงในอาชีพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Hunt (1979 : 9-10) ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะของคนที่มีความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยสูง, Keith Davis (1967 : 29-30) ได้สำรวจหาความต้องการ (Wants) ของคนงาน พบว่า ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยอยู่ในลำดับที่ 7, Maier (1946 : 268) ได้ศึกษาคณงาน กลุ่มต่างๆ มาวิเคราะห์ พบว่า งานที่มั่นคง (Steady Work) เป็นสิ่งที่คนงานทุกระดับ และทุกอาชีพต้องการในระดับสูง, Zelenznik and Others (1958 : 298) ได้ศึกษา พบว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญดีได้นั้นต้องได้รับการตอบสนองในด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน, พรทิพย์ สิริภานุวัฒน์ (2531, อ้างในกฤตินี มณีสุวรรณ : 2531 : 29) ได้ศึกษา พบว่า งานที่มั่นคง มีผลต่อความพึงพอใจและความต้องการของพนักงานข้าราชการสตรีในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม และรัตนา บุรพากุล (2529, อ้างในศรีรัช เกตุเมือง : 2537 : 24) ได้ทำการศึกษา พบว่า ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการศูนย์การศึกษาออกโรงเรียนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 5.2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงในการทำงาน

จากการสำรวจเอกสารวิจัยต่างๆพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงในการทำงาน (Antecedents of Job Security) แบ่งออกเป็น 6 ประเภท คือ

### 1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยลักษณะบุคคล (Personal Factors)

สำหรับตัวแปรเกี่ยวกับลักษณะบุคคล ที่ได้มีการศึกษาว่ามีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา เงินเดือน อายุงาน และตำแหน่ง ซึ่งได้มีผู้ศึกษาดังนี้

Hartell (1972, อ้างในปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ : 2535 154-155) ได้กล่าวว่าปัจจัยด้านบุคคล (Personal Factors) หมายถึง ประสบการณ์ เพศ จำนวนสมาชิกในความรับผิดชอบ อายุเวลาในการทำงาน เชี่ยวชาญ การศึกษา บุคลิกภาพ ระดับเงินเดือน แรงจูงใจในการทำงาน และความสนใจใน



งานมีผลต่อความพอใจในงาน, มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (2523, อ้างในรัตติญู เทียนปฐม : 2523 : 14-15) ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ จำนวนสมาชิกในครอบครัว ระยะเวลาทำงาน สติปัญญา การศึกษา บุคลิกภาพ มีผลต่อความพอใจในงาน, เชลดอน (Sheldon) (อ้างใน อุษณีย์ คำนวนันท์ : 2536 : 11) เห็นว่า องค์ประกอบที่สัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์การจะเกี่ยวข้องกับระยะเวลาทำงานในองค์การ อายุ เพศ ระดับตำแหน่ง ส่วนจงกลณี เกตุแก้ว (อ้างใน สุรพงษ์ กองจันทิก : 2538 : 62) ศึกษาถึงความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า จำนวน 8 เขต พบว่าโดยรวมเจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่ามีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง ด้านตัวแปรลักษณะพื้นฐาน คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พื้นที่ในการปฏิบัติงานเหตุผลที่มาสมัครเป็นเจ้าหน้าที่ และจำนวนครั้งในการต่อสู้ โดยใช้อาวุธเข้าจับกุม ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน ปัจจัย 5 ปัจจัย คือ ลักษณะงาน สภาพการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน ส่วนความมั่นคงปลอดภัยในงาน และความสำเร็จของงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน, โสภา ทรัพย์มากอุดม (2533 : ก-ข) ได้ทำการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ พบว่า เพศ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ, มาติ ชธรรมศักดิ์กุล (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานคุมประพฤติต่อกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่า เพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงาน สถานภาพสมรส และวุฒิการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานคุมประพฤติต่อกรมคุมประพฤติ, จารุณี วงศ์กำแน่น (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน กรมท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พบว่า อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การ และนิดา เจียรน้อยปริเปรม (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างเอกชน พบว่า เพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพสมรส และจำนวนผู้อยู่ในอุปการะ ไม่มีความสัมพันธ์ กับความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

- เพศ

จากการศึกษาของ Weaver (1974 : 373-375), Shapiro และ Stern (1975 : 388-389) พบว่า ในบรรดาพนักงานระดับที่ต้องใช้วิชาชีพในการปฏิบัติงานนั้น จำนวนพนักงานชายมีความพึงพอใจในงานมากกว่าพนักงานหญิง สอดคล้องกับแนวคิดของ สรีบินีแอค และอลัดโต (Hrebiniak and Alutto : 1972 : 555-573) และ การ์เซีย (Garcia : 1989 : 3661) จากการศึกษารายงานของ Hulin และ Smith (1965 : 209-216) ก็พบว่า ในบรรดาพนักงานระดับที่ไม่ใช้วิชาชีพก็มีลักษณะเดียวกัน นอก

จากนั้น จากการศึกษาของ Forgiogne และ Pecters (อ้างในอำนาจ ศรีพูนสุข : 2528 : 26) ก็ได้พบว่าบรรดา ผู้จัดการเพศชาย มีระดับความพึงพอใจในงาน โดยทั่วไปสูงกว่าผู้จัดการเพศหญิง ส่วน Maier (1946 : 268) ได้ศึกษาคนงานกลุ่มต่างๆ พบว่า คนงานหญิงให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าคนงานชาย ในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้น มีความสำคัญต่อคนงานหญิงที่ทำงานในโรงงานน้อยมาก ในขณะที่มันเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับคนงานหญิงที่ทำงานในสำนักงาน (white-collar) ห้างสรรพสินค้า และองค์การเอกชนงานที่มั่นคง (Steady Work) เป็นสิ่งที่คนงานทุกระดับ และทุกอาชีพต้องการในระดับสูง, Hrebiniak & Alutto (1972 : 557) พบว่า ความสำคัญต่อความมั่นคงในการทำงานเนื่องจากผู้ชายและผู้หญิงจะมีการรับรู้เกี่ยวกับการสูญเสียรายได้ การลงทุน หรือการสูญเสียหากจะคงอยู่ หรือออกจากองค์การต่างกัน หมายถึง ผู้หญิงจะเห็นว่าการออกจากองค์การ เพื่อหางานทำใหม่เป็นการเสี่ยงมากกว่าผู้ชาย ดังนั้น จึงมีแนวโน้มว่าผู้หญิงจะเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ชาย และนิตยา เจียรนัยปริเปรณ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างเอกชน พบว่า เพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพสมรส และจำนวนผู้อยู่ในอุปการะ ไม่มีความสัมพันธ์ กับความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า เพศ มีความอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

- อายุ

Maddi (1976 : 268-292) พบว่าคนอาจมีความต้องการที่แตกต่างกันตามวัยโดยจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ เหตุนี้สถานภาพ (Status) จะกลายเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับชีวิตของแต่ละช่วงวัย ผลการศึกษาของ Maddi สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Bruno (1980 : 1-2) พบว่าในระยะที่คนมีระดับความพึงพอใจในกวางทำงานสูง แต่ระดับความพึงพอใจในการทำงานจะลดต่ำลงในช่วงอายุ 20 ปีขึ้นไป และระดับความพึงพอใจในการทำงานจะสูงขึ้นอีกในช่วงอายุเกิน 30 ปีขึ้นไป ส่วนการศึกษาของ Hulin (1965 : 195) พบว่าระดับความพึงพอใจในงานมีการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของอายุ คือ คนที่มีอายุน้อยจะมีระดับความพึงพอใจในงานต่ำ และระดับความพึงพอใจจะสูงขึ้นตามอายุที่สูงขึ้นจนกระทั่งช่วงอายุก่อนเกษียณ คนจะมีระดับความพึงพอใจสูงสุดมีผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า อายุมีความสัมพันธ์ต่อความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากผู้ที่มีอายุสูงจะมีความรู้สึกว่าตนเองไม่เป็นที่ต้องการ หรือน่าสนใจสำหรับหน่วยงานอื่น ดังนั้น จึงเลือกที่จะอยู่กับองค์การเดิมต่อไปอย่างกลมกลืนหรืออาจอธิบายได้อีกแง่มุมตามแนวคิดของ Becker (1960 : 238) ว่า อายุชี้ให้เห็นถึงระยะเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมาเป็นเวลานาน ซึ่งทำให้มีการสั่งสมการลงทุนไปกับระบบการจ้างงานขององค์การจำนวนมาก ผู้ที่มีอายุสูงจึงมีความมั่นคงในการทำงานมากกว่า เนื่องจากพิจารณาว่าการลาออกจากองค์การจะทำให้สูญเสียทรัพยากรต่าง ๆ ที่ได้

ตั้งสมมติไว้ในขณะที่คนมีทางเลือกน้อยลง, Mobley and others (1978, อ้างในอพชา ชัยมงคล : 2538 :93) พบว่า อายุ เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความพึงพอใจนั้นจะส่งผลต่อความคิดที่จะลาออกจากการโดยตรง และ สมชาย ชัยอุทัย (2537 : 86) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ พบว่า อายุ การศึกษา อายุงาน ของพนักงานบริหารงานบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า อายุ มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชาย ห้างสรรพสินค้า

- สถานภาพสมรส

Hrebiniak & Alutto (1972 : 557) พบว่า หากนำตัวแปรสถานภาพการสมรสมาพิจารณาควบคู่กันจะยิ่งพบว่า ผู้หญิงที่เป็นโสดมีแนวโน้มเปลี่ยนงานง่ายกว่าผู้ที่เป็นหม้ายหรือที่แต่งงานแล้ว ซึ่งกลุ่มหลังจะมองการเปลี่ยนงานจะก่อให้เกิดความสูญเสียอย่างมากและจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงในชีวิต ดังนั้น จึงมีแนวโน้มจะปฏิเสธการเปลี่ยนงาน แม้ว่าจะมีทางเลือกให้ทำเช่นนั้นก็ตาม และนิตยา เจริญชัยปริเปรม (2533 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างเอกชน พบว่า เพศ อายุ อายุการทำงาน สถานภาพสมรส และจำนวนผู้อยู่ในอุปการะ ไม่มีความสัมพันธ์ กับความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า สถานภาพสมรส ไม่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

- ระดับการศึกษา

จากการศึกษาของ Klein & Maher (1966 : 19,196-208) พบว่า คนที่มีสติปัญญามากเกินไปสำหรับงานที่ตัวเขารับผิดชอบจะทำให้รู้สึกทำงานที่ทํานั้นไม่ท้าทายทำให้เกิดความเบื่อหน่ายได้ง่าย และก่อให้เกิดภาวะความไม่พอใจในทางตรงกันข้ามพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งที่ต้องใช้ความสามารถหรือสติปัญญาสูงกว่าสติปัญญา หรือความสามารถที่ตัวมีจะทำให้เกิดความคับข้องใจ ไม่สามารถทำงานได้ตามความต้องการ นอกจากนี้หากไม่นำเรื่องระดับตำแหน่งมาพิจารณาแล้ว คนที่มีระดับการศึกษาสูงย่อมมีความพอใจในงานน้อยลง ผลการศึกษาของ Klein & Maher (อ้างในอำนาจ ศรีพูนสุข : 2528 : 1) นี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของอำนาจ ศรีพูนสุข (2528 : 1) ที่พบว่า ในบรรดาตัวแปรลักษณะทางสังคม และเศรษฐกิจของเจ้าหน้าที่ทะเบียนราษฎร ซึ่งได้แก่ ระดับ (ซี) เพศ อายุราชการ และระดับการศึกษานั้น มีเพียงระดับการศึกษาเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ส่วนการศึกษาของ George Strauss (1963 : 70) พบว่า ความมั่นคงในการทำงานมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานใน โรงงานอุตสาหกรรมมากกว่าต่อผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สูงและผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ต่ำจะมีความพึงพอใจในงานที่มีลักษณะซ้ำซาก จำเจ ง่ายและมีโครงสร้าง

หรือ รูปแบบแน่นอน มากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดหรือท้าทายความสามารถ การศึกษามีความสัมพันธ์ในลักษณะผกผันกับความมั่นคงในการทำงานกล่าวคือคนที่มีการศึกษาสูงจะมีความมั่นคงในการทำงานสูงและเมื่อองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการก็จะทำให้มีความมั่นคงในการทำงานน้อยลง สอดคล้องกับ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2533 : 272-278) ได้ศึกษา White Collar Workers in Thailand (กรณีศึกษา ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพาร์ทเมนท์สโตร์) พบว่าระดับการศึกษาสูงมีโอกาสในการหางานใหม่มากกว่าผู้ที่จบการศึกษาระดับต่ำและสมชาย ชัยอุทัย (2537 : บทคัดย่อ) ศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริหารงานบุคคลในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ขนาดใหญ่ พบว่า อายุ การศึกษา อายุงาน ของพนักงานบริหารงานบุคคล ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและจรรยา วงศ์กันแน่น (2537 : 1) ได้ทำการศึกษา ความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พบว่า อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การศึกษา มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานขายห้างสรรพสินค้า

- เงินเดือน

ปัจจัยที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับในเรื่องตอบสนองจากการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และเพียงพอ รวมถึง ค่าจ้าง เงินเดือน เงินพิเศษ ปัจจัยนี้มีผู้ศึกษาดังนี้ สตราส และเซย์ลส์ (Strass and Sayles : 1960 : 119-121) พบว่า ปัจจัยในเรื่องของผลตอบแทนมีผลต่อความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต, มาโนช สุขฤกษ์ และคณะ (2523, อ้างในรัตติกัญญ์ เทียนปฐม 2538 : 14-15) ได้กล่าวว่า รายได้ สวัสดิการ มีผลต่อความพอใจในงาน, จีระ หงส์ถาวรภัก (2536 : 1,35) ได้ศึกษา วิจัยเรื่องการสูญเสียกำลังคนในองค์การ พบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่ลาออกไปประกอบอาชีพในหน่วยงานเอกชน รองลงมาไปประกอบอาชีพส่วนตัว สาเหตุการสูญเสียกำลังคนในระบบราชการนั้นสามารถเรียงลำดับความสำคัญได้ดังนี้ เงินเดือน และสวัสดิการ, กองวิชาการ สำนักงาน ก.พ. (2531 : 313-338) ได้ศึกษา วิจัย เรื่องปัญหาการสูญเสียกำลังคนระดับสมองในราชการพลเรือน พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นสาเหตุสำคัญ, จุริพร กาญจนการุณ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พบว่า รายได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกจากองค์กร, นิตยา เจียรนัยปริไพรม (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความรู้สึกมั่นคงในการทำงานของลูกจ้างเอกชน : ศึกษาเฉพาะกิจการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าผู้ชายและเด็กชายในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ค่าจ้างมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกมั่นคงในการทำงานสูง ส่วนเรื่องของสิ่งจูงใจอันเป็นผลเกื้อกูลให้กับผู้ปฏิบัติงาน ส่วนจิรา เหมินทร์ (2524, อ้างในรัตติกัญญ์ เทียนปฐม : 2538 : 25-26) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของ

พยาบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค พบว่า สวัสดิการในเรื่องที่พัก สวัสดิการในการรักษาพยาบาล เป็นปัจจัยที่ทำให้พยาบาลเกิดความพึงพอใจ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า เงินเดือน มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

#### - อายุงาน

จากการศึกษาของ Saleh & Pašricah (อ้างในนิตยสาร เจียระนัยปริทัศน์ : 2533 : 52) พบว่า ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Vale (1972 : 997) ที่พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงาน และการจะมีความสัมพันธ์เป็นเชิงบวกหรือเชิงลบนั้นจะขึ้นอยู่กับสถานะของงาน เช่น งานบางงานได้รับการยกย่องจากสังคม หรืองานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกภูมิใจ เป็นต้น นอกจากนั้นจากการศึกษาของ Mc Nergney & Carrier (1961 : 19-21) พบว่าครูใหม่มีความกระตือรือร้น และความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าครูเก่า ตัวแปรอายุงานเป็นอีกตัวแปรหนึ่งที่ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากผู้ที่ทำงานนานย่อมมีความพอใจที่จะปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2533 : 272-278) ได้ศึกษา White Collar Workers in Thailand (กรณีศึกษา ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพาร์ทเมนท์สโตร์) พบว่าผู้ที่มียุงานมากกว่า 5 ปีไม่มีความต้องการเปลี่ยนงานแต่มีความกังวลในเรื่องการบริหารงาน อายุที่สูงขึ้นกับหน้าที่ของพนักงานชายซึ่งจะ ไม่มีความมั่นคงในการทำงานในอนาคตอัตราการลาออกเป็นสัญลักษณ์ของการต้องการเปลี่ยนงานที่ศึกษา, Mobley and others (1978, อ้างในอพชา ชัยมงคล : 2538 : 93) พบว่า ระยะเวลาในครการทำงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และความพึงพอใจนั้นจะส่งผลต่อความคิดที่จะลาออกจากองค์กรโดยตรง ขาวณี วงศ์กัมมเด่น (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พบว่า อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า อายุงาน มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

#### - ตำแหน่ง

จากการศึกษาของ Hoppock (1935, อ้างในนิตยสาร เจียระนัยปริทัศน์ : 2533 : 52-53) พบว่า ความพอใจในการทำงานของคนจะเพิ่มขึ้นเมื่อตำแหน่งหน้าที่ในการงานของคนสูงเพิ่มขึ้น และจากการศึกษาของ Armstrong (1971 : 55,57-65) และการศึกษาของ Locke & Whiting (1974 : 59,145-156) ผลปรากฏว่า ระดับอาชีพที่สูงหรือพวกที่อยู่ในวิชาชีพเช่นงานวิศวกร แพทย์ หรือ

การทำงานในสำนักงานมักจะมีความสุข และมีความพึงพอใจในงานมากกว่าผู้ที่อยู่ในระดับอาชีพที่ต่ำกว่า เช่น พนักงานไร้ฝีมือ หรือกรรมกรในโรงงาน ส่วน Richard Centers (1948 : 216) ได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างอาชีพกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัยและโอกาสในการแสดงออก (self-expression) และพบว่าผู้ที่มีอาชีพต่ำ (Lower-Occupational Scale) มักมีความปรารถนาในเรื่องความมั่นคงในการทำงานมากกว่าโอกาสในการแสดงออก ในขณะที่ผู้ที่มีระดับอาชีพสูง (Higher-Occupational Scale) เช่น ครู แพทย์ วิศวกร จะมีความต้องการโอกาสในการแสดงออกมากกว่าความมั่นคงในการทำงานในด้านตัวแปรตำแหน่งงาน ในองค์การมีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงานหากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูง ย่อมที่จะมีความมั่นคงในการทำงานมากกว่า จาโรนิวงส์คำแน่น (2537 : 1) ได้ทำการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พบว่า อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาทำงาน ตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

## 2. ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน (Work itself Factors)

ปัจจัยลักษณะงาน หมายถึง งานที่มีความน่าสนใจ หรือเป็นงานที่มีลักษณะความสามารถ ผลการศึกษาของ เซเกอร์ (Sager : 1987 : 2661-A) ที่วิจัยแบบจำลองการบริหารงานพฤติกรรม การเปลี่ยนงานของพนักงานชาย จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 120 คนได้หลักฐานยืนยันสนับสนุนว่าผลการปฏิบัติงานของพนักงานชายมีความสัมพันธ์ทางบวก, Harrell (1972, อ้างในปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ : 2535 : 154) ได้กล่าวว่า ลักษณะงาน ทักษะในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจ, Steers & Mowday (อ้างในอพรา ชัยมงคล : 2538 : 25) ได้อธิบายว่าบุคคลจะเป็นผู้เลือกตัดสินใจว่าจะอยู่ หรือลาออกโดยอาศัยความคาดหวังที่ตนได้รับข้อมูลมาจากองค์กรใหม่ที่ตนกำลังจะเข้าไปนั้นว่าตนจะได้รับผลประโยชน์จากลักษณะงาน ธงชัย สันติวงษ์ (2531, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทัก : 2538 : 33) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่จะทำให้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความพอใจของคนได้ เช่น การมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำ

### - ความสำเร็จของงาน (Achievement)

ปัจจัยนี้ถือว่าเป็นความสำคัญอันก่อให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน เพราะคนทุกคนเมื่อมีความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต ซึ่งพื้นฐานจะเกิดจากงานที่ทำเมื่อได้รับความสำเร็จก็จะเกิดการยอมรับทางคุณค่าในสังคม จากการศึกษาที่ได้รับความเชื่อถือแล้วจะเกิดความปลาบปลื้มและมีความตั้งใจในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

Herzberg, Mausner and Snyderman (1959 : 114) กล่าวว่าปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์เพื่อความสำเร็จในการทำงานจะนำไปสู่ทัศนคติต่องานในทางบวกของผู้นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของเปล่งศรี อิงคนันท์ (2526, อ้างในธนพรธม รุ่งโรจน์ดี : 2538 : 40-41) ได้ทำการศึกษาความพอใจในการทำงานของบรรณรักษ์ ห้างสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วน Heisler and Houck (1977 : 921) สรุปว่ามี ความสัมพันธ์กันควมมีสัมพันธ์กันด้านบวกระหว่างสถานภาพและควมมีเกียรติกับความพึงพอใจในงานโดยยกงานสนับสนุน คือ Blauner (1960), Gurin and others (1960), Kahn (1972), Kornhauser (1965), Langner and Michael (1963), Porter and Lawler (1965), Quinn and others (1971), Robinson (1969), Vroom (1964), Wilensky (1964) และ Zanderand and Quinn (1962) และโอษฐ์ วาไรักษ์ (2531 อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 31) กล่าวว่า ในชีวิตของการทำงานจะต้องยอมรับความจริง ประการหนึ่งว่าไม่มีใครสามารถบังคับให้คนอื่นทำงานให้มีคุณภาพได้ นอกเสียจากคนนั้นมีความตั้งใจที่จะทำงานของเขาเองคุณภาพของงานจึงต้องขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนงานเสมอ นั้น หมายความว่างานจะมีคุณภาพก็ต่อเมื่อคนที่ทำงานนั้นมีความพึงพอใจในงานมี คุณภาพทั้งชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว และชีวิตในสังคมที่สมบูรณ์อยู่ก่อนนั่นเอง ส่วนจกกลณี เกตุแก้ว (อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 62) ศึกษาถึงความพึงพอใจในงานของ เจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า จำนวน 8 เขต พบว่าโดยรวมเจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่ามีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง ด้านตัวแปรลักษณะพื้นฐาน คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภูมิสำเนา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พื้นที่ในการปฏิบัติงาน เหตุผลที่มาสมัครเป็นเจ้าหน้าที่ และจำนวนครั้งในการต่อสู้โดยใช้อาวุธเข้าจับกุม ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน ปัจจัย 5 ปัจจัย คือ ลักษณะงาน สภาพการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน ส่วนความมั่นคงปลอดภัยในงาน และความสำเร็จของงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

#### - ความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความรับผิดชอบ เกิดจากความพอใจที่จะได้รับมอบหมายงานใหม่ๆ หรือมีอำนาจในการรับผิดชอบได้ โดยไม่มีการควบคุมย่อมนจะเกิดความมั่นคงต่อการทำงานยิ่งขึ้น เพราะเมื่อได้รับผิดชอบมากขึ้นแสดงถึงความสามารถที่มีมากขึ้นตามไปด้วย

Harrell (1972, อ้างในปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ : 2535 : 154) ได้กล่าวว่า ปัจจัยความรับผิดชอบของงานมีผลต่อความพอใจในงาน ส่วนนิยม ศรีวิเศษ (2521, อ้างในกฤตนิ มณีสุวรรณ :

2531 : 28) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครู พบว่า ครูพึงพอใจในปัจจัยความรับผิดชอบ ธงชัย สันติวงษ์ (2531 : 135) กล่าวว่า ลักษณะของงานที่ทำงานจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงความพอใจของคนได้ เช่น การมอบหมายงานที่มีความสำคัญให้ทำ และธีระวีธรรมสาริต (2532, อ้างในอุษณีย์ คำนวนรัตน์ : 2536 : 20) พบว่า ความสำคัญของหน้าที่ความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ สมาชิกขององค์การที่มีโอกาสได้รับผิดชอบงานที่มีขอบข่ายงานกว้างขวางชัดเจน และมีความหมายต่อองค์การจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากกว่า แต่หากเขารู้สึกถูกลดบทบาทความรับผิดชอบลงหรือได้ทำงานที่ไม่ค่อยมีความสำคัญมากนัก ความผูกพันต่อองค์การก็จะลดลงตามไปด้วย

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานขายห้างสรรพสินค้า

#### - สภาพการทำงาน (Work Condition)

ปัจจัยที่มีผลต่อความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากสภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน สภาพแวดล้อมต่างๆ หากมีความเอื้ออำนวย และเหมาะสมกับประเภทของงาน ก็จะเป็นองค์ประกอบที่สร้างความมั่นคงในการทำงานให้กับลูกจ้าง

ลาวัญย์ อรุณสิทธิ์ (2520 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อกำลังขวัญของพนักงานเอกชน : ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานบริษัท เฟดเดอร์สมาร์เกตติ้งเซอร์วิส จำกัด ผลการวิจัยนี้พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อขวัญในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Maier (1946 : 268) ได้ศึกษา คนงานกลุ่มต่างๆ มาวิเคราะห์ พบว่า งานที่มั่นคง (Steady Work) เป็นสิ่งที่คนงานทุกระดับและทุกอาชีพต้องการในระดับสูง ซึ่งยังพบอีกว่า คนงานหญิงให้ความสำคัญแก่สภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่าคนงานชาย ในเรื่องโอกาสก้าวหน้าในการทำงานนั้น มีความสำคัญต่อคนงานหญิงที่ทำงานในโรงงานน้อยมาก ในขณะที่มันเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับคนงานหญิงที่ทำงานในสำนักงาน (White-collar) ในห้างสรรพสินค้า และองค์การเอกชน, ไวลด์ และ ฮิลล์ (Wild and Hill, 1970, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทิก : 2538 : 34) ศึกษาในกลุ่มพนักงานหญิงพบว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับสภาพการทำงานที่ดีเพราะเป็นมิติที่สำคัญต่อความพึงพอใจที่พนักงานต้องการ, สากล จริยวิทย์านนท์ (อ้างในสุรพงษ์ กองจันทิก : 2538 : 58) ความพึงพอใจในงานของอาจารย์ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ พบว่าโดยภาพรวมอาจารย์ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวบางประการได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะทางจากบ้านมาสถาบัน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้น สภาพการทำงานไม่มีผลต่อความพึงพอใจในงาน และแฮมเมอร์ (อ้างในธนพรรณ รุ่งโรจน์ดี : 2538 : 37)



ศึกษาความพอใจในการทำงานของครูสอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของเฮอริชเบอร์ค มาใช้จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงาน ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และศาสตราจารย์เมโย (Professor Mayo: 1933 อ้างใน ชนพรธม รุ่งโรจน์ดี : 2538 : 31) และคณะ ยังยืนยันความคิดสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮอริชเบอร์คอีกด้วย โดยศาสตราจารย์เมโย พบว่า สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลกระทบกระเทือนถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น หาได้เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น อุณหภูมิ แสงสว่าง หรือ ความร้อน ความหนาว แต่อย่างใดไม่ แต่เกิดจากสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของแต่ละบุคคลมากกว่า เช่น มีความรู้สึกว่างานของตนเป็นงานต่ำช้าจากนำเบื้องหน้าเป็นงานที่ไม่มีโอกาสก้าวหน้า เป็นต้น

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า สภาพการทำงาน มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานขายห้างสรรพสินค้า

### 3. ปัจจัยที่เกี่ยวกับสัมพันธภาพ (Relationship Factors)

ปัจจัยสัมพันธภาพ เป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น จากการปฏิบัติงานใน องค์การ ได้แก่

Zalenznik and Others (1958 : 298) ได้ศึกษาขวัญของکنงาน และได้ลงความเห็นว่ ผู้ปฏิบัติงานจะมีขวัญดีได้นั้นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเข้าหมู่คณะ ความต้องการแสดงความรู้สึเกี่ยวกับความจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่ ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ

- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Supervisor)

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นระดับใด มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

สุพัตรา เพชรนุณี (2522 : 56-59) ได้ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ รัฐบาลและองค์การเอกชน พบว่า ต้องการหัวหน้างานที่ดีสอดคล้องกับ อังคินิง เต็มบาท (2528 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานเรือนจำ, มาตี ธรรมส์จจุล (2535 : 51) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานคุมประพฤติต่อกรมคุมประพฤติ กระทรวงยุติธรรม พบว่า ความเกี่ยวพันทางสังคมกับผู้ทำงานร่วมกัน การมีโอกาสเข้าสังคมพบปะคุยกัน จะเป็น

ปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร, จากการศึกษาของ Miller and others (1990 : 300-326) ได้ยืนยันว่าตัวแปรการสื่อสารในลักษณะของการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจะมีบทบาทในการช่วยลดความตึงเครียดในสภาพแวดล้อมของการทำงานช่วยลดประสบการณ์ของความตึงเครียด และขณะเดียวกันก็จะช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ Seers and Graen (1984 : 283-306) ได้ศึกษาวิจัยระยะยาวกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานหน่วยงานของรัฐบาล จำนวน 101 คน ได้ยืนยันเช่นกันว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และการวิจัยของ Agarwal and Sridhar (1993 : 49-70) ในเรื่องของความผูกพันต่อองค์กรเชิงทัศนคติของพนักงานชายกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาย จำนวน 184 คน พบว่า ความเอื้ออาทรของผู้บังคับบัญชาเป็นตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ กฤตนิ นมัสสุวรรณ (2531 : 2) พบว่า การปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและลูกน้องควรใช้วิธีการประสานความคิดเป็นหลัก ควรมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้พนักงานมีโอกาสพัฒนาระดับวุฒิภาวะของคนและองค์กรควรให้ความสำคัญต่อระบบค่าตอบแทนของพนักงาน โดยมีการพิจารณาปรับเปลี่ยนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจากแนวการจัดตั้งกล่าวจะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพของพนักงานและองค์กร โดยส่วนรวม ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาประเทศชาติในที่สุด

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

- ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers)

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กับเพื่อนร่วมงานไม่ว่าจะเป็นระดับใด มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน และเข้าใจซึ่งกันและกัน

สมิท (Smith, 1955, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 :34) กล่าวถึงการศึกษาของวอร์คเกอร์ และ เกส (Walker and Guest) ว่าได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของผู้ร่วมงานที่ดีต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ Huselid and Day (1991 : 380-391) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร การทุ่มเทในงาน และการเปลี่ยนงาน กับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชั้นต้น จำนวน 241 คน จากบริษัท ขายปลีก 150 บริษัท ผลการวิจัย ได้ยืนยันว่า ความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งวัดจากเครื่องมือ OCQ มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มทำงานกับผู้บริหาร ส่วนแฮมเมอร์ (Hammer) (อ้างในธนพรรณ รุ่งโรจน์ดี : 2538 :37) ศึกษาความพอใจในการทำงานของครูสอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของฮอร์ชเบอร์ก มาใช้จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงาน ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ เซอร์จิโอวันนี (อ้างในศรีรัช เกตุเมือง : 2537 : 28) พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลให้ครุเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้ครุเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร และความเป็นอยู่ส่วนตัว

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

- ความสัมพันธ์กับลูกค้า (Interpersonal Relations with Customers)

การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล กับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นระดับใด มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีไมตรีจิต มีการรับรู้ และเข้าใจบทบาทในการให้บริการที่ดีต่อลูกค้า

Carvell (1970 : 212-213) สนับสนุนว่า บรรยากาศขององค์การที่มีมิตรภาพ ไมตรีจิต นอกจากจะเป็นการสนองตอบทางด้านสังคม (Need of Belonging) แล้วยังช่วยลดอัตราการลาออก และการเปลี่ยนงานด้วย ส่วน Owens (1991 : 64) เห็นว่าความขัดแย้งในบทบาทอาจเกิดจากสาเหตุที่บุคคลไม่สามารถสร้างความพึงพอใจซึ่งกันและกันได้เนื่องจากเกิดความขัดแย้งในพฤติกรรม ความสับสนในความคาดหวังกับการรับรู้บทบาทหรือการที่ความคาดหวังในบทบาทขัดแย้งกับบุคลิกภาพของเจ้าของบทบาท นอกจากนี้การวิจัยของ Kishi (1990 : 1194-A) ในเรื่องความขัดแย้งในบทบาท ความไม่สอดคล้องในบทบาทความตึงเครียดในงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความผูกพันต่อองค์การ และการวิจัยของ Agarwal and Sridhar (1993 : 49-70) ในเรื่องของความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติของพนักงานชาย กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานชาย จำนวน 184 คน พบว่า ความชัดเจนในบทบาทเป็นตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การ ได้ดีที่สุด ส่วนแนวคิดของ Lee (1989 : 3430-A) ได้วิจัยแบบจำลองแรงจูงใจ ความผูกพันต่อองค์การ และผลลัพธ์ต่อพฤติกรรมของพนักงานชาย กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 231 คน จาก 37 บริษัท พบว่า ความชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ McEnrue (1984 : 379-386) ได้ยืนยันว่า ความชัดเจนในบทบาท มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งวัดการประเมิน 7 ระดับ ตามแนวของ พอร์ด และลอลเลอร์ ในแง่มุมต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ทั้งนี้โดยมีตัวแปรการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรแทรกซ้อน ส่วน Teas (1983 : 84-91) ในเรื่องพฤติกรรมการบริหารความตึงเครียดในบทบาทและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานชาย กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 116 คน จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น พบว่าพฤติกรรม

การบริหารในด้านความเอื้ออาทรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อการรับรู้ในบทบาทในด้านความขัดแย้งในบทบาทและความชัดเจนในบทบาท

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับลูกค้า มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานขายห้างสรรพสินค้า

- การยอมรับนับถือ (Recognition)

การที่ได้รับการยอมรับนับถือจากใครก็ตามเป็นการแสดงออกถึงการได้รับการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรืออื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถ ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับการยอมรับนับถือย่อมที่จะมีความยินดีพอใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท อุทิศให้กับองค์กร อีกทั้งเป็นการเกิดความรู้สึกมั่นคงในการทำงานอีกด้วย

Katz และ Kahn (อ้างในโสภ ทรัพย์มากอุดม : 2533 : 26) กล่าวว่า การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่ช่วยลดอัตราการขาดงาน และการลาออกจากงานได้ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มผลผลิต และคุณภาพของงานได้อีกด้วย, นิยม ศรีวิเศษ (2521, อ้างในกฤติณี มณีสุวรรณ : 2531 : 28) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการส่วนจังหวัดตำแหน่งครูเขตการศึกษา 9 พบว่า ครูพึงพอใจในปัจจัยความรับผิดชอบและ ค่าแรง นกแก้ว (2531 : 28) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 3 พบว่า ความต้องการของครูในโรงเรียน คือ การได้รับความยอมรับนับถือ, Hedberg and Mumford (1979, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 337) พบว่ากลุ่มคนออกแบบระบบงานในอังกฤษนั้น นอกจากลักษณะของงานแล้ว ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานที่สำคัญคือ การได้รับการยอมรับ ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของเมอร์ริล (อ้างในศรีวิรัช เกตุเมือง : 2537 : 18) พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูและครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในงานสูง ได้แก่ การมีโอกาสได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับการยกย่องว่าเป็นผู้มีคุณธรรม ผลสัมฤทธิ์ของงาน ความรับผิดชอบ ส่วนองค์ประกอบที่ครูมีความพึงพอใจต่ำ ได้แก่ นโยบายของการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทน สถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้า อำนาจหน้าที่ และการยอมรับนับถือ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ ไม่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานขายห้างสรรพสินค้า

#### 4. ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร (Organizational Factors)

ปัจจัยที่เกี่ยวกับองค์กร หรือโครงสร้างขององค์กรที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่

- การควบคุมแนะนำทั่วไป (General Supervision) จากการวิจัยชี้ให้เห็นถึงผลของการควบคุมดูแลแนะนำ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเมื่อการควบคุมดูแลแนะนำเป็นไปอย่างเหมาะสมไม่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถูกรังแกหรือการควบคุมอย่างใกล้ชิดจนปราศจากอิสระในการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน และเป็นที่เชื่องชือของผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติได้ทำงานอย่างเต็มที่แล้วยอมที่จะไม่คิดเปลี่ยนงาน จึงเกิดความมั่นคงในการทำงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2516, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 36) กล่าวว่าหากผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในการควบคุมการปฏิบัติงานขององค์กรและพฤติกรรมของหัวหน้างานย่อมเป็นสิ่งจูงใจให้พนักงานเจ้าหน้าที่มีกำลังใจ และกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน ทำให้สัมพันธภาพระหว่างองค์กร หัวหน้างาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ดำเนินไปด้วยความราบรื่น และช่วยเสริมสร้างผลงานขององค์กรให้สูงส่งและมีคุณค่ายิ่งขึ้น และแฮมเมอร์ (Hammer, อ้างในชนพรม รุ่งโรจน์ดี : 2538 : 37) ศึกษาความพอใจในการทำงานของครูสอนในชั้นพิเศษ (Special Class Teachers) ในรัฐไอโอวา โดยนำทฤษฎีของเซอร์ชเบอร์ก มาใช้จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่ทำให้ครูพอใจงาน คือ ความเจริญก้าวหน้าในงาน การยอมรับนับถือ ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ การควบคุมบังคับบัญชา ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายและการบริหารงาน ชีวิตส่วนตัว เงินเดือน ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และ McGregor (1969, จุมพล หิยพานิช : 2535 : 68-71) พบว่า การควบคุมภายนอกและการขู่เชิญคุกคามไม่ว่าจะลงโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่ก่อให้เกิดความพยายามให้มุ่งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การควบคุมแนะนำทั่วไป มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

- นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)

นโยบายการบริหารเป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความมั่นคงในการทำงาน เนื่องจากการบริหารจัดการที่ดี เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน มีทิศทางที่เด่นชัด ทำให้มีผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน จึงไม่คิดอยากเปลี่ยนงาน

Charless Hulin (1968, อ้างในโสภา ทรัพย์มากอุดม : 2533 : 25) ได้ศึกษาการลาออกและการโยกย้ายงานของพนักงานสตรีระดับล่างของบริษัทผลิตภัณฑ์แห่งหนึ่งในประเทศแคนาดา พบว่า อัตราการลาออก และโยกย้ายงานลดลงถึงร้อยละ 18 ภายหลังจากบริษัทฯ ทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบาย ส่วนสมพงศ์ เกษมสิน (2513, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 35)

กล่าวว่าความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การ ตลอดจนการจัดองค์การ และระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์การมีความเข้าใจซาบซึ้งถึงระบบ และวิธีดำเนินงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านั้นย่อมจะอุทิศเวลาให้แก่งาน มีกำลังใจและกำลังขวัญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ ฟอร์ด (Ford, 1969, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 35) ได้สรุปจากงานต่าง ๆ ของเซอร์ชเบอร์กว่า นโยบายและการบริหารงานมักจะเป็นต้นทุนให้เกิดทัศนคติอันลบของความพึงพอใจในงาน นอกจากนี้ Anderson (1968 : 175-186) มีทัศนะว่า กฎระเบียบต่าง ๆ ภายในองค์การที่เป็นที่เป็นตัวกำหนดหน้าที่ของบุคคลในองค์การ หากมีความเคร่งครัด และเข้มงวดมากเกินไปอาจก่อให้เกิดผลเสียกับหน่วยงานสองประการคือ ประการแรก จะกลายเป็นตัวบีบบังคับเป้าหมายของหน่วยงานได้ เพราะกลายเป็นว่าพฤติกรรมที่เหมาะสมคือ พฤติกรรมที่ยึดติดกับกฎระเบียบที่วางไว้เท่านั้น โดยมีได้คำนึงถึงสถานการณ์ในขณะนั้น และเป้าหมายขององค์การว่าเป็นอย่างไร ประการที่สอง ทำให้สมาชิกขาดความผูกพันกับงาน สืบเนื่องจากขาดแรงจูงใจในการทำงาน เพราะการรับรู้ว่าจะขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบถูกกำหนดไว้ว่า ต้องทำมากน้อยเพียงใด และด้วยวิธีการแบบใด จึงจะถูกต้องและรอดพ้นจากการถูกลงโทษ ฉะนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกว่าคุณไม่มีอิสระในการทำงาน ความทุ่มเทหรือการอยากสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในงานก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะเกรงว่าจะไปขัดแย้งกับสิ่งที่กฎระเบียบกำหนดไว้ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่เกิดความรู้สึกผูกพันหรือเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ปฏิบัติ (Involvement and Commitment) และ ภิญโญ สาร (2517 : 7) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารงานบุคคลว่าคือการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุดในเวลาอันสั้นที่สุดสิ้นเปลืองเงินและวัสดุน้อยที่สุด ในขณะที่ผู้ที่ถูกใช้ต้องมีความพึงพอใจในงาน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

#### - การปกครองบังคับบัญชา (Supervision Techniques)

ปัจจัยที่สร้างความพอใจในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา อันเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความยุติธรรม การเข้าใจ และแก้ไขปัญหาของผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจและเกิดความมั่นคงในการทำงาน โดยการเสริมสร้างผลงานทั้งของผู้ปฏิบัติงาน และองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ภักตรา ศรีเจริญ (2534 : (2)) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจเปลี่ยนงานของพยาบาล : ศึกษาเฉพาะกรณีพยาบาลโรงพยาบาลศิริราชผลการศึกษาพบว่า การควบคุมบังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจเปลี่ยนงาน ส่วนคูเปอร์ (Cooper, 1958, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 35) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานของบุคคลมาจากการได้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้ซึ่ง

เข้าใจวิปครองผู้ได้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซึ่งเขาทั้งชอบและเคารพนับถือ, Ford (1969, อ้างในสุรพงษ์ กองจันทิก : 2538 : 36) สรุปรงานต่าง ๆ ของเฮอร์ชเนอร์กว่า การบังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางเทคนิคหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมักจะเป็นต้นเหตุให้เกิดทัศนคติด้านลบของความพึงพอใจในงาน ส่วนจงกลณี เกตุแก้ว (อ้างในสุรพงษ์ กองจันทิก : 2538 : 62) ศึกษาถึงความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่า จำนวน 8 เขต พบว่าโดยรวมเจ้าหน้าที่เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่ามีความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง ด้านตัวแปรลักษณะพื้นฐาน คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พื้นที่ในการปฏิบัติงาน เหตุผลที่มาสมัครเป็นเจ้าหน้าที่ และจำนวนครั้งในการต่อสู้โดยใช้อาวุธเข้าจับกุม ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน ปัจจัย 5 ปัจจัย คือ ลักษณะงาน สภาพการทำงาน ผลประโยชน์ตอบแทน การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและบริหารงาน มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน ส่วนความมั่นคงปลอดภัยในงาน และความสำเร็จของงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงาน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานขายห้างสรรพสินค้า

#### 5. ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ (Work Experiences Factors)

ปัจจัยประสบการณ์ หมายถึง สิ่งที่ได้รับในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยเกิดจากการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

- ความสำคัญของตนเองต่อองค์กร

เป็นความรู้สึกว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กรซึ่งเป็นการแสดงออกให้ได้รับรู้ว่าบุคคลนั้นมีคุณค่ามีความสำคัญเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและจากการที่องค์กรเห็นความสำคัญนี้พนักงานจะเกิดความมั่นคงในการทำงานเนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการที่ก่อให้เกิดการยกย่องได้

มาลี ธรรมสังกุล (2535 : บทคัดย่อ) ศึกษาพบว่าความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานคุณภาพต่อกรมคุมประพฤติ สอดคล้องกับแนวคิดของ Buchanan (อ้างในโสภา ทรัพย์มากอุดม : 2533 : 27) เห็นว่า คนมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดความรู้สึผูกพันต่อองค์กร

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความสำคัญของตนเองต่อองค์กร มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานขายห้างสรรพสินค้า

- ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน (Advancement)

เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความมั่นคงในการทำงานเพราะการที่บุคคลเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นย่อมแสดงถึงการมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลได้รับความเชื่อถือจากคนทั่วไปย่อมมีความภาคภูมิใจ และมีความมั่นคงในการทำงานสูงขึ้น

ฉรงค์ เพ็ชรประเสริฐ (2533 : 272-278) ได้ศึกษา White Collar Workers in Thailand (กรณีศึกษา ห้างสรรพสินค้าเซ็นทรัลพาร์ทเมนท์สโตร์) พบว่า ความพอใจในการทำงานเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ สุกฤษฎ์ ศรีพล (อ้างในศรีรัช เกตุเมือง : 2537 : 21) พบว่าอาจารย์มีความพึงพอใจต่อปัจจัยงูใจมากกว่าปัจจัยค้ำจุน อันดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจกลุ่มปัจจัยงูใจอันดับหนึ่งได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน รองลงมาได้แก่ ค้ำจุน นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยงูใจมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานขายห้างสรรพสินค้า

#### 6. ปัจจัยเกี่ยวกับผลประโยชน์ตอบแทน (Fringe Benefits)

สิ่งที่ได้รับตอบสนองจากการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม และเพียงพอ รวมถึงเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง เงินพิเศษอื่น ๆ อีกทั้งผลประโยชน์ต่าง ๆ ในรูปของสวัสดิการ และความเจริญก้าวหน้า

- ค่าตอบแทน

Hrebiniak และ Alutto (อ้างใน โสภกา ทรัพย์มากอุดม : 2533 : 26) พบว่า องค์การที่มีระบบสิ่งจูงใจที่ค้ำจุนเท่าใดผู้ปฏิบัติงานก็ยังมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์การมากขึ้นเท่านั้นสิ่งจูงใจ (Incentives) ในองค์การหมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปต่าง ๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่องค์การสามารถสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1982 : 198-201) และเพื่อนร่วมงาน จากการวิจัยพนักงานโรงงาน 9 ใน 11 แห่ง พบว่าอัตราค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความพอใจในเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่ง ส่วนจิตติลักษณ์ จิระพันธุ์(2531 : 1-2) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้า นครหลวง พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่เลือกสิ่งจูงใจที่ไม่เป็นเงินเป็นสิ่งจูงใจหลัก และต้องการให้มีการปรับปรุงสิ่งจูงใจในเรื่องรายได้ และสวัสดิการเป็นหลัก ส่วน Strass and Sayles (อ้างใน กฤติณี มณีสุวรรณ : 2531 : 22) พบว่า ความพึงพอใจในงานคือความรู้สึกพอใจในงานที่ทำโดยเฉพาะงานนั้น ให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะได้รับ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน สิ่งเกื้อกูลต่าง ๆ ลักษณะงานที่ส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้า เกิด



ความมั่นคงปลอดภัยได้รับความพอใจสูงสุดทั้งทางวัตถุและจิตใจ ทำให้บุคคลเต็มใจปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างดีที่สุดซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญา สาร (อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 39) พบว่า การทำงานจะมีความสุขหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องไม่ละเลยในการพิจารณาถึงรายได้ของผู้ได้บังคับบัญชาเพราะถ้ารายได้ไม่เพียงพอจะทำให้ไม่มีกำลังใจในการทำงาน และสวัสดิการต้องเพียงพอ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า ค่าตอบแทน มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

#### - สวัสดิการ

Hrebiniak และ Alutto (อ้างในโสภ ทรัพย์มากอุดม : 2533 : 26) พบว่า องค์การที่มีระบบสิ่งจูงใจที่ตีมากกว่าใด ผู้ปฏิบัติงานก็ยังมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์การมากขึ้นเท่านั้น สิ่งจูงใจ (Incentives) ในองค์การหมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการทำงานที่องค์การสามารถสนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ภิญญา สาร (อ้างในสุรพงษ์ กองจันทึก : 2538 : 39) พบว่า การทำงานจะมีความสุขหรือไม่นั้นผู้บริหารจะต้องไม่ละเลยในการพิจารณาถึงรายได้ของผู้ได้บังคับบัญชา เพราะถ้ารายได้ไม่เพียงพอจะทำให้ไม่มีกำลังใจในการทำงาน และสวัสดิการต้องเพียงพอ

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า สวัสดิการ มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

#### 7. ความคาดหวังของลูกจ้างต่อสวัสดิการที่ส่งเสริมความมั่นคงในการทำงาน

สวัสดิการในภาวะปัจจุบัน นับว่าเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญทั้งต่อชนชั้นกลางและลูกจ้างในการตอบสนองขั้นความต้องการของมนุษย์ ตามแนวคิดของมาสโลว์ ซึ่งปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหารที่จะจูงใจและโน้มน้าวให้ลูกจ้างในองค์การได้ทุ่มเทกำลังแรงกายและกำลังแรงใจในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ความ มั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง และความสำเร็จขององค์การเป็นสำคัญ และสวัสดิการเป็นวิธีการที่จะช่วยให้ลูกจ้างปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ จึงจำเป็นต้องทราบถึงความคาดหวังของสวัสดิการที่ส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานของลูกจ้าง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดสวัสดิการให้เหมาะสมต่อไป

จากแนวคิดข้างต้นเป็นการพิจารณาถึงความคาดหวังของลูกจ้างต่อสวัสดิการที่ส่งเสริมความมั่นคงในการทำงานของพนักงานชายห้างสรรพสินค้า

### สมมติฐานที่ใช้ในการศึกษา

จากแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถกำหนดสมมติฐานที่ใช้ในการศึกษาได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา เงินเดือน อายุงาน และตำแหน่ง มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน ส่วนสถานภาพสมรส ไม่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน สภาพการทำงาน และความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยสัมพันธภาพ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างลูกจ้าง และความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน ส่วนการยอมรับนับถือ ไม่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยองค์การ ได้แก่ การควบคุมแนะนำทั่วไป นโยบายและการบริหาร และการปกครองบังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน

สมมติฐานที่ 5 ปัจจัยประสพการณ์ ได้แก่ ความสำคัญของคนต่อองค์การ และความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน

สมมติฐานที่ 6 ปัจจัยผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทน และสวัสดิการ มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในการทำงาน

สมมติฐานที่ 7 ความคาดหวังของลูกจ้างต่อสวัสดิการที่ส่งเสริมความมั่นคงในการทำงาน

สำหรับแนวคิด และสมมติฐานต่างๆ ที่กำหนดขึ้นมาี้ จำเป็นต้องมีการหาข้อมูลมายืนยัน เพื่อพิสูจน์หาข้อสรุป ดังนั้น การให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจะต้องอาศัยระเบียบวิธีการที่ถูกต้อง การศึกษาในครั้งนี้ได้ระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้กำหนดขั้นตอนและหลักการต่างๆ ในการรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ซึ่งข้อมูลที่สามารถพิสูจน์สมมติฐานข้างต้นได้ ดังปรากฏในบทที่ 3