

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โรงแรม ดิอินเตอร์เนชั่นแนล เชียงใหม่ ได้นำแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจของ เฟรดริค เอิร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

##### ความหมายของความพึงพอใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกร่วมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ซึ่งผลตอบแทนคือ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นในการทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน ซึ่งจะผลให้เกิดความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2535) ได้อธิบายถึงความพึงพอใจในการทำงานว่า คือภาวะการมีอารมณ์ในทางบวกที่เกิดขึ้นจากการประเมินประสบการณ์ในงานของบุคคล ความพอใจในงานจะส่งผลถึงขวัญของบุคคลอันจะเป็นพลังที่จะผลักดันต่อการทำงานในอนาคต

อำนาจ แสงสว่าง (2536) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานหมายถึงการแสดงความรู้สึกของผู้ทำงานที่แสดงออกมาในทางบวกที่มีต่อองค์กร บุคคลที่ร่วมงาน และงานที่ทำ

##### องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

กันตนา เพิ่มผล (2541) กล่าวว่างานไม่ใช่ตัวแปรอย่างเดียวที่ทำให้คนพอใจ ยังมีตัวแปรอื่นมากมายที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมทั้งความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทนตลอดจนการให้รางวัล การที่จะทำความเข้าใจเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีที่มีต่องาน เราอาจต้องวิเคราะห์องค์ประกอบสำคัญขั้นต้นในการทำงานเสียก่อนดังนี้

1.งาน(Work) งานเป็นองค์ประกอบอันแรกที่ทำให้คนพอใจ หมายถึงว่า คนนั้นชอบงานนั้นหรือเปล่าถ้าชอบและมีความสนใจอยู่ด้วยก็จะมี ความพอใจหรือไม่พอใจในงานสูงเป็นทุนอยู่แล้ว

นอกจากนี้ลักษณะงานก็มีหลายอย่างที่ท้าทาย ถ้าเกิดความสนใจ ทำให้มีโอกาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ นอกจากนี้งานจะต้องมีระดับความยากง่ายเหมาะสมกับคนด้วย ไม่ยากเกินไปหรือง่ายเกินไป จำนวนงานหรือปริมาณงานก็จะต้องพอดีกับความสามารถและเวลาของบุคคลผู้ทำงานนั้นด้วย ไม่ใช่ปริมาณมากเกินไป แต่ให้ทำในเวลาที่ยึดติดและงานนั้น ควรส่งเสริมให้ผู้ทำงานมีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในงานและผู้ทำงานสามารถควบคุมกระบวนการและสถิติการทำงานของตนเองได้ และพัฒนาได้

2. ค่าจ้าง(Pay) ค่าจ้างแรงงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งเพราะค่าจ้างอาจเป็นเงินหรือเป็นอย่างอื่นที่ลูกจ้างจะสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการบำบัดความต้องการของตนได้ อัตราค่าจ้างที่เหมาะสมก็จะทำให้พนักงานพึงพอใจ นอกจากนี้การจ่ายค่าแรงต้องมีความยุติธรรมและเท่าเทียมกันในบรรดาคณงานหรือลูกจ้างประเภทเดียวกันที่มีคุณสมบัติเดียวกันส่วนวิธีจ่ายค่าแรงก็เป็นอีกอย่างหนึ่งที่มีส่วนทำให้ลูกจ้างหรือคนทำงานพอใจหรือไม่พอใจเช่น การจ่ายเงินรายเดือน การจ่ายรายปี รายวันหรือจ่ายเหมาเป็นรายๆหรือจ่ายจากจำนวนการผลิต เป็นต้น

3. โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง(Promotion) โอกาสที่ลูกจ้างหรือผู้ทำงานจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นไป เพราะในการทำงานทุกคนก็จะตั้งความคาดหวังว่าจะต้องได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้เลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งขึ้นไปได้และการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งนั้นจะต้องมีเกณฑ์การพิจารณาที่ยุติธรรมและเป็นเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับได้

4. การยอมรับ(Recognition) การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจเช่น เมื่อบุคคลทำอะไรสำเร็จก็ควรจะได้รับยกย่องและประกาศเกียรติคุณสรรเสริญบ้างควรให้เครดิตกับบุคคลที่ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนแก่บุคคลที่ได้แสดงความสามารถและทำงานสำเร็จลงด้วยดี

5. ผลประโยชน์(Benefit) ผลประโยชน์ หรือสิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงานหรือคาดว่าจะได้รับก็จะเป็นส่วนหนึ่งซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น บำเหน็จบำนาญ ค่ารักษาพยาบาล การหยุดพักผ่อนประจำปี โบนัสประจำปี เป็นต้น

6. สภาพการทำงาน(Working Conditions) สภาพการทำงานรวมถึงสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะทางกายภาพ (Physical Environment) ซึ่งรวมถึงอุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ หรือโรงงาน เป็นต้น นอกจากนี้แล้วระยะเวลาในการทำงาน การหยุดพักในระหว่างทำงานก็เป็นองค์ประกอบของสภาพการทำงานอย่างหนึ่ง

7. หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา(Leader) หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทำให้บุคคลที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานหรือไม่หัวหน้างานแบบต่างๆมีอิทธิพลต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกัน หัวหน้ามีทักษะในการบริหาร มากน้อยแค่ไหน รู้หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงใด และเมื่อมีปัญหาในการทำงาน หัวหน้ามีความสามารถที่จะให้คำแนะนำมากน้อยเพียงไร

8. เพื่อนร่วมงาน(Co-works) เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบอีกประการหนึ่งที่จะส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานถ้าหากบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานมากพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่นๆและมีความเป็นมิตรบุคคลก็อาจมีความพึงพอใจในสภาพการทำงานมากกว่าคนอื่นๆในทางตรงกันข้ามหากมีเพื่อนร่วมงานที่คอยความสามารถพึงพาอาศัยอะไรไม่ได้และไม่เป็นมิตรก็อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขในการทำงานไปได้

9. องค์การการจัดการหรือการบริหาร(Organization and Management) นโยบายและการจัดการหรือการบริหารภายในองค์การเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่ง การที่องค์การวางนโยบายที่แน่นอนเกี่ยวกับการจ่ายค่าแรงงาน สวัสดิการลูกจ้างหรือเกณฑ์ในการพิจารณาความคิดเห็นชอบก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างหรือผู้ที่ทำงานนำมาคิดตัดสินใจและทำให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการทำงานได้

### ความหมายของการจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ(Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง การจูงใจจึงเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำหรือเป็นสภาพภายใน ซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545)

### แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ได้มีแนวความคิดที่คล้ายกับแนวความคิดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ ของอับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) โดยเน้นถึงความเข้าใจปัจจัยที่อยู่ภายในบุคคล อันเป็นสาเหตุทำให้บุคคลปฏิบัติในแนวทางเฉพาะตน เฮอร์ซเบิร์ก ศึกษาว่าคนเราต้องการอะไรจากงาน คำตอบที่ได้ค้นพบ คือ ความต้องการความสุขจากการทำงาน นั่นคือ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน เขาอธิบายว่า

ปัจจัยที่ส่งผลถึงความพึงพอใจในงานกับปัจจัยที่ส่งผลถึงความไม่พึงพอใจในงานนั้นแยกออกจากกันและไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยที่เกิดจากสองกลุ่ม จึงให้ชื่อทฤษฎีของเขาว่า ทฤษฎีสองปัจจัย(Two Factors Theory)เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน (สิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) โดยมีสมมุติฐานว่า ความพึงพอใจในงานที่ทำจะเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงาน องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขาจากการทำงานมีอยู่ 2 ปัจจัยคือ

1) ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายใน(ความต้องการภายใน)ของพนักงาน ที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfies) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง โดยจะเป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจและเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน คือ

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย หรือการมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นและเมื่องานสำเร็จเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงานและผลของงานเป็นไปตามเป้าที่คาดไว้

1.2 การได้รับการยอมรับในความสามารถและยกย่องนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง การได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถรวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและความมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) คือ การมีโอกาสก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จเป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดตรงตามความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 โอกาสในการเจริญเติบโตส่วนตัว (Personal Growth) คือ การได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสที่ได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่ง

1.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การที่ได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมายไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน



ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบและ การได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญเป็นต้น

2) ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยอนามัยหรือปัจจัยจิตใจที่รักษาสุขภาพ ลักษณะจิตการธำรงรักษา (Maintenance or Hygiene Factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job Dissatisfies) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงแต่เป็นเพียงสิ่งที่จะช่วยสกัดกั้นไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็น ปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้นักงงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้ แล้วจะทำให้นักงงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยทั้งหมด 10 ด้านด้วยกันคือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานของบริษัท (Company Policies) เช่น นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการหรือวิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน มีการแข่งขันนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชา (Supervisors) เช่น ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือ ความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน ความยุติธรรมในการมอบหมายงานเป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น (Interpersonal Relations with Other Division) เช่นความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือการได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลแผนกอื่น

2.6 ค่าตอบแทน (Pay) เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการต่างๆ เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เช่น ความมั่นคงของบริษัท ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในชีวิตปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) เช่น สภาพการทำงานในที่ทำงานแสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน

2.10 ตำแหน่งงาน (Status) เช่น อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ความสำคัญของงานต่อบริษัทเป็นต้น

จากแนวคิดข้างต้น จะเห็นว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivational Factor) เช่น ความสำเร็จ และความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงจากการทำงานและผลงานของพนักงาน และในด้านการยอมรับยกย่องและชมเชยและความก้าวหน้า เป็นสิ่งที่พนักงานจะได้รับจากงานที่ทำโดยปัจจัยเหล่านี้จะมุ่งเน้นที่ตัวงาน (Job Centered) ในขณะที่ปัจจัยช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะ จิตการธำรงรักษา (Maintenance or Hygiene Factor) จะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งไม่ได้เกี่ยวกับงานโดยตรง เช่น นโยบายและการบริหารงานของ บริษัท ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและด้านสภาพการทำงานเป็นต้น

อย่างไรก็ดีเฮิร์ซเบิร์กพยายามชี้ให้นักบริหารเข้าใจว่าปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยรักษาสุขลักษณะจิตหรือปัจจัยอนามัย (Maintenance or Hygiene Factor) นั้น เป็นปัจจัยที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้เพราะการใช้เงิน หรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงาน หรือบีบบังคับให้พนักงานทำงานด้วยการลงโทษจะทำให้พนักงานทำงานด้วยความไม่เต็มใจ มีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องานที่ทำ ดังนั้นจึงควรที่จะใช้ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การออกแบบงานให้นำมาท้าทายความสามารถ ได้มีการพัฒนาตนเอง เป็นต้น พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงานทำให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปิยวดี สอนสิงห์ (2543) ทำการศึกษา ความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน:กรณีศึกษา บริษัท บิวทีเรียล(ประเทศไทย)จำกัด ในเขตการขยายภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการยอมรับจากบุคคลภายนอก และด้านปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิต ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

สภาพการปฏิบัติงานและความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน และค่าตอบแทน และ ให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

**วลัยลักษณ์ คำเพ็ญ (2544)** ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคาร: วิทยาลัยศึกษานานาชาติกรุงเทพฯ จักรกัณฑ์(มหาชน) จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้น การทำงานซึ่งพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยในระดับสูง ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กรในด้านนโยบายของหน่วยงาน ด้านการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ เช่น ความสำเร็จ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยด้านอัตราค่าจ้างและความมั่นคงพนักงานส่วนใหญ่มีความเห็นไม่แน่ใจในระดับสูง

**โสภิตา เฟื่องทอง (2545)** ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวงพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษา สุขลักษณะจิต โดยรวมในระดับมาก โดยที่พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่นส่วนด้านสภาพการทำงานและด้านค่าตอบแทน(เงินเดือนและสวัสดิการ) พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ด้านปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และ ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานและพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้านเท่ากัน ได้แก่ ด้านการยอมรับยกย่องและชมเชย ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน