

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในองค์กรธุรกิจ การจูงใจนับเป็นกุญแจสำคัญที่มีความจำเป็นต่อกระบวนการเพิ่มผลผลิต ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้เพราะบุคคลที่ได้รับการจูงใจอย่างถูกต้องจะทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีความมุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมามีค่าที่สุด ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กร และความสำเร็จของตนเอง

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท แอปบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน จะใช้แนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งได้เสนอแนวคิดไว้ดังนี้

#### แนวคิด และทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ซเบิร์ก

Frederick Herzberg, B. Mnsner, and B. Synderman (1959) อธิบายว่า เขาได้เริ่มวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ทฤษฎีแรงจูงใจ โดยการทำแบบสอบถามนักบัญชีและวิศวกรจำนวน 200 คน ใช้การสัมภาษณ์โดยการตอบคำถามในสิ่งที่ผู้ตอบคำถามรู้สึกชอบและรู้สึกไม่ชอบในการทำงาน ให้ผู้ตอบคำถาม อธิบายรายละเอียดเมื่อรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจเกี่ยวกับงาน แล้วจัดเป็นหมวดหมู่ประเภทของประสบการณ์ที่เหมือนกัน ทั้งพอใจและไม่พอใจ เพราะเขาเชื่อว่าความสัมพันธ์ที่มีกับงาน เป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งเกี่ยวกับความคิดของแต่ละคนว่างานนั้นล้มเหลวหรือสำเร็จ การที่แต่ละคนคิดว่างานของตัวเอง ดีหรือไม่ดีนั้น มีตัวแปรหลายปัจจัย เขาได้กำหนดตัวแปรในการศึกษา เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจง่าย ประกอบด้วย การได้รับการยอมรับ (Recognition) ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) เงินเดือน (Salary) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Supervision, Subordinate and Peers) การบังคับบัญชา (Supervision-Technical) ความรับผิดชอบ (Responsibility) นโยบายการบริหารงานของบริษัท (Company Policy and Administration) สภาพการทำงาน (Working Conditions) ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) ปัจจัยในชีวิตส่วนตัว (Personal Life) ตำแหน่งงาน (Status) และ ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security)

จากการตอบคำถาม เฮอร์ซเบิร์ก ได้สรุปว่าคำตอบของคนที่รู้สึกดีกับงาน จะแตกต่างจากกลุ่มที่คิดว่างานไม่ใช้อย่างเห็นได้ชัด (วิเชียร วิทยุตม, 2547) สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีความไม่พอใจในงาน จะเกิดจากปัจจัยภายนอกของสิ่งแวดล้อมของงาน และกลุ่มที่มี

ความพอใจในงาน จะเกิดจากปัจจัยภายในของสิ่งแวดล้อมของงาน จากแนวคิดข้างต้น เฮิร์ชเบิร์ก จึงได้สรุปเป็นทฤษฎี ซึ่งเรียกว่า ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ซึ่งประกอบด้วย (ศิริวรรณ เสรวีรัตน์ และคณะ, 2545)

1) **ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)** เป็นปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของพนักงาน ที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความพึงพอใจ และเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) คือ การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น ได้แก่ การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่คาดไว้ การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ตามความเหมาะสม ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของงาน และผลของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) คือ การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ เป็นต้น

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ เป็นต้น

1.4 ลักษณะงานที่ทำ (Work Itself) คือ ความน่าสนใจของงาน ความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัดและตรงความรู้ที่ได้ศึกษามา เป็นต้น

1.5 โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) คือ การมีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง

1.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ และการได้รับมอบหมายงานสำคัญ เป็นต้น

2) ปัจจัยอนามัย หรือปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Maintenance or Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น ที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เพราะถ้าไม่มีให้ หรือให้ไม่เพียงพอ จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 10 ด้านได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) คือนโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2 การบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแล ควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

2.3 ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervisor) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

2.4 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น เป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ความสำคัญของงานต่อบริษัท เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ภาพพจน์ ชื่อเสียง หรือขนาดของบริษัท

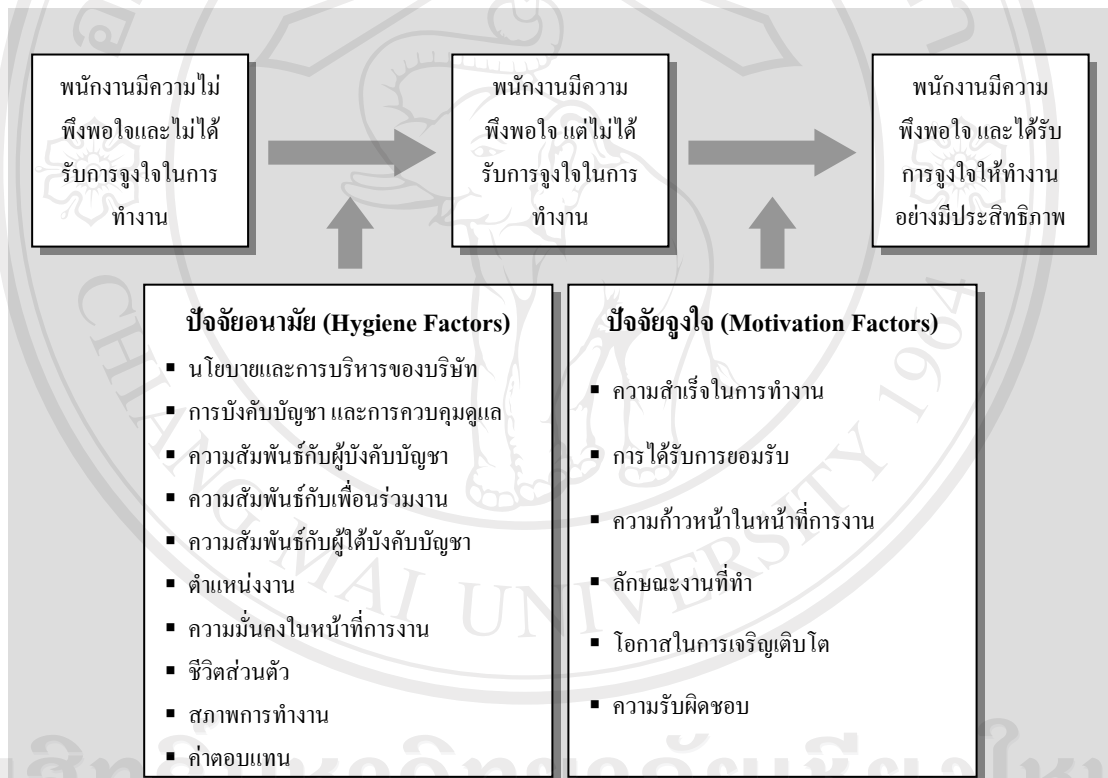
2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพของที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ การระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน และสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงาน

2.10 ค่าตอบแทน (Compensations) คือ ผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่พนักงาน สำหรับการทำงานในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบของเงินเดือน ค่าจ้าง สวัสดิการต่างๆ รวมไปถึงสิทธิ ในการลาหยุดและพักผ่อน

ทั้งนี้ จากทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory) ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัย ได้ดังนี้

**ภาพที่ 2** แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรเดริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg's Two-Factor Theory)



ปัจจัยควบคุมที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ถ้าเมื่อใดปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ลดลงต่ำกว่าระดับที่ควรจะเป็นอย่างมาก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานก็จะลดต่ำไปด้วย และในทางกลับกัน ถ้าเมื่อใดที่ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ลดต่ำลงกว่าระดับที่ควรจะเป็นหรือขาดไป ก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอย หมดกำลังใจในการทำงาน จนอาจเป็นสาเหตุทำให้พนักงานตัดสินใจลาออกจากงาน

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เป็นการสร้างแรงจูงใจและจัดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานของพนักงานให้หมดไป ทำให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความรัก และผูกพันกับองค์กร เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้องค์กรเติบโตและพัฒนาไปในทิศทางที่ดีในอนาคต

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

**กัญญาภรณ์ ศรีสุข (2542)** ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยในระดับสำคัญมาก ตามลำดับดังนี้ สภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารของบริษัท ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ชีวิตส่วนตัว ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และตำแหน่งงาน ส่วนปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานทุกปัจจัยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก โดยให้ความสำคัญแก่ปัจจัยแต่ละด้าน ตามลำดับความสำคัญดังนี้ ผลสำเร็จในการทำงาน โอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ลักษณะของงานที่ทำ และการยอมรับจากผู้อื่น ด้านความพึงพอใจ พนักงานมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตทุกปัจจัยในระดับพึงพอใจมาก ยกเว้นด้านค่าตอบแทนที่มีความพึงพอใจในระดับน้อย เช่นเดียวกับกับ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานมีความพึงพอใจต่อทุกปัจจัยอยู่ในระดับมาก เว้นแต่ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่มีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับน้อย

**โสภิตา เฟื่องทอง (2545)** ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตโดยรวมในระดับมากที่สุดถึง 8 ด้านด้วยกันคือ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น โดยด้านสภาพการทำงานและด้านค่าตอบแทน พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดเพียง 3 ด้าน คือ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และอีก 3 ด้านที่เหลือพนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลางเท่านั้น



**สมใจ ชูติปาโร (2547)** ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานของแรงงานไทยในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง ในจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า แรงงานไทยในระดับปฏิบัติการที่ทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง ในจังหวัดสมุทรสาคร ให้ความสำคัญเฉลี่ยโดยรวมต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง โดยให้ความสำคัญต่อปัจจัยความสำเร็จของงานเป็นลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก และให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางต่อปัจจัยต่อไปนี้ ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า และโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน สำหรับปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิต ให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยในระดับมาก โดยมีการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ย ในระดับมาก ตามลำดับ ดังนี้ ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (หัวหน้างาน) ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา และการควบคุมดูแล ด้านชีวิตส่วนตัว และ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และมีการให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ตามลำดับ ดังนี้ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านตำแหน่งงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ด้านสภาพการทำงาน สวัสดิการ และด้านค่าตอบแทน สำหรับปัญหาต่อปัจจัยจูงใจ ที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน มีระดับของปัญหาเฉลี่ยโดยรวมในระดับปานกลาง โดยมีระดับของปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดระดับปานกลาง ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ส่วนปัญหาต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตมีระดับของปัญหาเฉลี่ยโดยรวมในระดับน้อย โดยมีระดับของปัญหาที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับปานกลางด้านค่าตอบแทน

**ศศิธร ไชยนาม (2548)** ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานบริษัท ซีเอ็มดี วู้ดเด็นท์ โพรดักส์ จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ปัจจัยด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านนโยบายและการบริหารด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านสภาพการทำงาน เว้นแต่ปัจจัยด้านค่าตอบแทน ที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับปานกลาง สำหรับปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ด้านผลสำเร็จในการทำงาน และด้านลักษณะของงานที่ทำ ตามลำดับ และให้ความสำคัญระดับปานกลางต่อปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับ ยกย่อง และชมเชยจากผู้อื่น ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เกิดความท้อถอยในการทำงานมากที่สุด คือ ผลตอบแทนที่ได้นับไม่

เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัว และปัญหาที่พบบ่อยที่สุดในการทำงาน คือ ไม่มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบให้ชัดเจน ทำให้ขาดการประสานงาน

**ปิยะฉัตร สุวิทย์ศักดิ์ดำนนท์ (2549)** ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท นิมซ์เส็งลิสซิ่ง จำกัด พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานในระดับสำคัญมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสำเร็จของงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านการได้รับความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานมีผลในระดับความสำคัญปานกลาง ส่วนปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานในระดับสำคัญมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงานและด้านเรื่องราวส่วนตัว ส่วนปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ และด้านสภาพการทำงานมีผลต่อการทำงานในระดับปานกลาง สำหรับปัญหาในการทำงาน พนักงานมีความเห็นว่าปัญหาด้านงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพการทำงาน และเรื่องราวส่วนตัว มีปัญหาระดับปานกลาง ในขณะที่ ปัญหาด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีปัญหาในระดับน้อย