

## บทที่ 2

### แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลในจังหวัดสมุทรสาครนั้น จะได้ทำการศึกษาตามแนวคิดต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญเมื่อเกิดกับบุคคลใดแล้วสามารถ จูงใจให้เกิดทัศนคติที่ดีต่องานได้ และก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีกว่าบุคคลที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Charles R. Mitton (อ้างในบุษรา คิชเทศ 2542: 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า

1. ลักษณะงาน (Work) หมายถึง ความน่าสนใจของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถ
2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน
3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotions) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง บำเหน็จ บำนาญ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ
6. สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุอุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางการสถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวก
7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางบริหารของผู้มีนิเทศ

8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-workers) เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือ และความมีไมตรีที่ดีต่อกัน

9. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน

#### ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช ชุติวิทวิทยานิพนธ์ในองค์การ (สุนีย์ ปานกำเนิด 2538: 21) กล่าวถึงความพึงพอใจในงานซึ่งอาจสรุปสาระสำคัญดังนี้

ความพึงพอใจในงานช่วยทำให้คนทำงานรู้สึกว่าคุณภาพชีวิตของคนทำงานเป็นชีวิตที่มีคุณภาพ จากการวิจัยพบว่า ไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด การทำงานเป็นประจักษ์ โครงสร้างที่หล่อหลอมชีวิตให้มีคุณค่าเสมอ ความพอใจในงานช่วยเสริมความรู้สึกที่มีคุณค่านี้ให้แก่คนทำงานได้ นอกจากนั้นการทำให้คนงานมีความพอใจยังอาจช่วยลดโอกาสในการเป็นปฏิปักษ์ต่องานของคนทำงานด้วยการเป็นปฏิปักษ์ต่องานส่งผลเสียต่อองค์การ เพราะคนทำงานจะแสดงออกซึ่งความเป็นปฏิปักษ์ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ขาดงาน ลาออกจากงาน ก้าวร้าว นอกจากจะช่วยทำให้คนงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เพราะรู้สึกว่าชีวิตงานของตนมีคุณภาพแล้ว ยังช่วยลดแนวโน้มปรากฏการณ์อันอาจเกิดจากการเป็นปฏิปักษ์ต่องานของคนทำงานด้วย

#### พฤติกรรมของบุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน

บุคคลที่มีความพึงพอใจในการทำงาน จะแสดงออกให้เห็น โดยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ (สุนีย์ ปานกำเนิด 2538: 29-30)

1. มีความเอาใจใส่ต่องาน ขยันติดตามผลงานที่ได้รับมอบหมายอยู่เสมอ เมื่อพบข้อบกพร่องเสียหายก็พยายามแก้ไข หรือรีบชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ยอมเสียสละเวลา และความสนุกสนานส่วนตัวเพียงงาน โดยไม่ต้องชักชวนหรือขอร้อง
3. มีความสามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่แตกแยกเป็นก๊กเป็นเหล่า
4. ไม่ขาดหรือหยุดงานโดยไม่จำเป็น มีความสบายใจที่ได้มาทำงาน และอยู่กับเพื่อนฝูง จะเห็นได้ว่า ถ้าหน่วยงานใด คนงานมีความพอใจในสิ่งที่ได้รับจากองค์การ หรือมีขวัญกำลังใจในการทำงาน หน่วยงานนั้นจะมีประสิทธิภาพในการทำงาน ผลผลิตที่ได้รับก็จะสูงขึ้นด้วย ฉะนั้นผู้บริหารที่ฉลาดจะต้องมีวิธีการ หรือหาวิธีการใดก็ตามที่จะสร้างขวัญหรือสร้างความพอใจให้เกิดขึ้นในบุคคลเหล่านี้ให้ได้ ก็เป็นการแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในหน่วยงานให้หมดไปได้ และเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น

## ผลที่องค์กรได้รับจากความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในงานจะส่งผลไปยังอัตราการเข้าออกงาน การขาดงานและสุขภาพของ  
 คนทำงาน (สวินีย์ ปานกำเนิด 2538: 35)

1. อัตราการเข้าออกงาน ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและอัตราการเข้า  
 ออกงานเป็นความสัมพันธ์ในทางลบ ยิ่งคนทำงานพึงพอใจในงานมากเท่าใด อัตราการเข้าออกงาน  
 ก็ยิ่งน้อยลง

2. การขาดงาน ความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานและความพึงพอใจในงานเป็นความ  
 สัมพันธ์ในทางลบ ยิ่งคนทำงานมีความพึงพอใจมาก การขาดงานก็ยิ่งน้อยลง และคนทำงานที่ไม่  
 พึงพอใจในงานก็มีแนวโน้มในการขาดงานมากกว่าคนทำงานที่พึงพอใจในงาน

3. สุขภาพของคนทำงาน ความไม่พึงพอใจในงานนำไปสู่สุขภาพจิตที่เสื่อมโทรม ซึ่งจะ  
 ทำให้สุขภาพกายไม่สมบูรณ์ต่อมา ลำดับถัดไปคือ ความเครียด ความกังวล ก็จะตามมาซึ่ง  
 ความเครียด ความกังวลเหล่านี้เกิดจากสาเหตุต่าง ๆ หลายประการ เช่น

-การไม่แน่ใจบทบาทที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง

-การรับผิดชอบงานมากเกินไปจะทำให้เสร็จได้ภายในกำหนดเวลา

-การมีสัมพันธภาพที่ไม่ดีกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

-ความไม่สามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในประเด็นที่มีผลต่องานในความรับผิดชอบ

ความพึงพอใจในงานกับสุขภาพนี้อาจพิจารณาได้ในอีกแง่มุมหนึ่ง คือ ความเหมาะสม  
 ของคนกับงาน การบรรจุผู้ที่มีสุขภาพกายและใจไม่เหมาะสมกับลักษณะงานหรือตำแหน่งงาน อาจ  
 นำไปสู่ความไม่พึงพอใจในงาน และสุขภาพจิตที่เสื่อมโทรมได้ในเวลาถัดมา

## 2. ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

มีทฤษฎีหลายทฤษฎีที่นำมาใช้อธิบายเกี่ยวกับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ  
 บุคคลแต่ไม่มีทฤษฎีใดที่สมบูรณ์ เพราะความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นปรากฏการณ์ทางจิตใจ  
 อันเกิดจากสาเหตุที่ซับซ้อนและมีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในการ  
 ปฏิบัติงาน ในที่นี้จะสรุปทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

### ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Two – Factor Theory of Motivation)

Herzberg (อ้างในธำรงค์ นครรัตน์ชัย 2535: 17-20) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าพบทฤษฎี  
 ที่ทำให้เกิดความพอใจ เรียกว่า The Motivation – Hygiene Theory ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิด  
 เกิดความพึงพอใจในการทำงาน 2 ปัจจัย คือ

1. **ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน โดยตรงและเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นมีอยู่ 5 ประการคือ

1.1 **ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Achievement)** หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานอย่างยิ่ง

1.2 **การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)** หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดการยอมรับในความสามารถ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงาน

1.3 **ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work content)** หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

1.4 **ความรับผิดชอบ (Responsibility)** หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

1.5 **ความก้าวหน้า (Advancement)** หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพิ่มหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

2. **ปัจจัยกำจัด (Hygiene Factors)** เป็นปัจจัยที่จะคงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มืออยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือไม่สอดคล้องกับความปรารถนาของบุคคลในองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดความไม่ชอบงานขึ้น แต่ถ้าปัจจัยกำจัดก็ยังคงส่งผลให้คนรักงานหรือเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีอยู่ 9 ประการคือ

2.1 **เงินเดือน (Salary) และสวัสดิการ (Fringe Benefits)** เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.2 **โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth)** นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงการที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพอีกด้วย

2.3 **ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Superior, Subordinate and Peers)** หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกริยา

หรืออาจที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน  
 อย่างดีเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการทำงาน

2.4 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม  
 มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.5 นโยบายและการบริหารงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง  
 การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.6 สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่สภาพทางกายภาพของหน่วยงาน  
 เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ หรือ  
 เครื่องมือต่าง ๆ

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็น  
 ผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การที่ผู้ปฏิบัติงานต้องถูกย้ายไปทำงานในที่แห่ง  
 ใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัวทำให้เขาไม่มีความสุขและไม่พอใจกับงานในที่แห่งใหม่

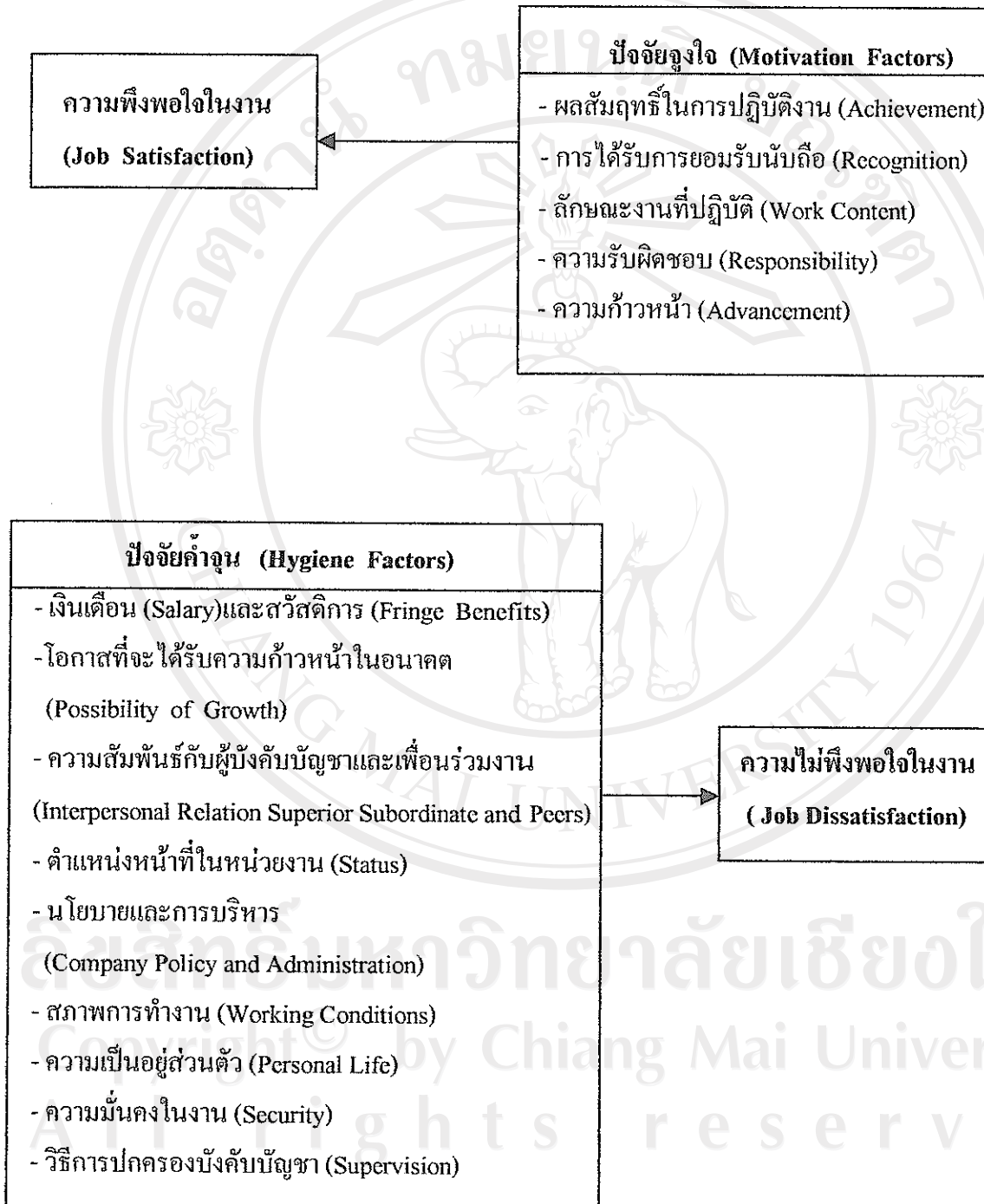
2.8 ความมั่นคงในงาน (Security) ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการ  
 ทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร

2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision Technical ) หมายถึง ความสามารถ  
 ของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน การนิเทศงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร ย่อมมีอิทธิพล  
 ต่อการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร

ปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิต  
 เพิ่มขึ้น แต่จะมีนัยข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง แต่ไม่  
 สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงานหรือบีบบังคับให้  
 บุคลากรทำงานด้วยการขู่หรือการลงโทษ จะทำให้บุคลากรทำงานด้วยความจำเป็นไม่มีความรู้สึก  
 พึงพอใจต่องาน ดังนั้นจึงควรจะใช้ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจใน  
 การทำงาน เช่นการออกแบบงานให้น่าทำ โดยที่เมื่อบุคลากรทำงานแล้วรู้สึกว่าตนเองมีความหมาย  
 ทำลายความสามารถ ทำแล้วได้พัฒนาตนเอง บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในงาน

จากหลักการของ Herzberg ข้างต้น แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจในการทำงาน  
 2 กลุ่มกับความพึงพอใจในงาน(Job Satisfaction)และความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction)  
 ดังแสดงในแผนภูมิ

แผนภูมิแสดงทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factors Theory)



จากรูปแสดงทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นได้แก่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า เป็นพื้นฐานในการโน้มน้าวบุคคลให้เข้าสู่องค์กรซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและปัจจัยค่าจูง ซึ่งได้แก่ เงินเดือน โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ หากปัจจัยค่าจูงอยู่ต่ำกว่าระดับที่ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาว่าเป็นระดับที่ยอมรับจะทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่อย่างไรก็ตามเมื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับหรือสูงกว่าความไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้น การไม่มีความพอใจจะนำไปสู่สภาวะที่เป็นกลางเท่านั้น ไม่ใช่ระดับของความพอใจใดๆ เกี่ยวกับสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจและสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ ตามแนวคิดของ Herzberg (อ้างในมัทธนา เสนาธรรม, 2545)

จากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล ในจังหวัดสมุทรสาคร

#### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

หาญพล ศิริชัยประภา (2543) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบล จังหวัดเพชรบุรี พบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุขระดับตำบลมีความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่า ปัจจัยที่เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในระดับมากได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ลักษณะของงานที่ปฏิบัติความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยค่าจูงพบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่า ปัจจัยที่เจ้าหน้าที่มีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงานและวิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา

ชนิตา ศรีบวรวิวัฒน์ (2544) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์ป้องกันควบคุมโรคมะเร็ง จังหวัดชลบุรีพบว่า เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

รายได้ ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

มัทนา เสนาธรรม (2545) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทยจำกัด (มหาชน) ในจังหวัดลำปาง พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยค่าจ้างพบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลางได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงานและวิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา

โสภิตา เฟื่องทอง (2545) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวงให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในกลุ่มปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิตในระดับมากและให้ความสำคัญปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิตที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน ตำแหน่งงาน ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน การบังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่นและให้ความสำคัญในระดับปานกลางได้แก่สภาพการทำงานและค่าตอบแทน ส่วนปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานพนักงานให้ความสำคัญในระดับมากได้แก่ ผลสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงานที่ทำและความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในด้านการยอมรับยกย่องและการชมเชยจากผู้อื่น ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน