

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย รวมทั้งรวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

#### แนวความคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

##### 1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับของคำมั่นสัญญาและการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต้องการความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน (Alpha Measure อ้างถึงใน เสาวนีย์ แก้วมณี, 2549:11)

**L.Poter และ F.J.Smith** (Steers and Porter,1991) (อ้างในพิชญากุล ศิริปัญญา, 2545) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. มีความเชื่อมั่นใน เป้าหมาย และค่านิยมเดียวกันกับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พร้อมมุ่งมั่นทำงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นเป้าหมายของตนเองด้วย และมีทัศนคติที่ว่าตนเองได้ทำงานในองค์กรที่ดีที่สุด ด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. การทุ่มเทความพยายามเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรด้วยความเต็มใจ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่ยอมเสียสละ อุทิศตนเพื่อการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย นำมาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กร และมีความห่วงใยต่อองค์กร

3. การรักษาไว้ซึ่งสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเป็นคุณลักษณะของบุคลากรที่มีความต้องการ และความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์กรนี้ พร้อมทั้งมีความพยายามที่จะสนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

**Burke (2004)** บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ มีความตั้งใจที่จะสร้างสรรค์ผลผลิตให้กับองค์กร และลูกค้า และเต็มใจที่จะเสียสละเพื่อองค์กร พร้อมทั้งช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

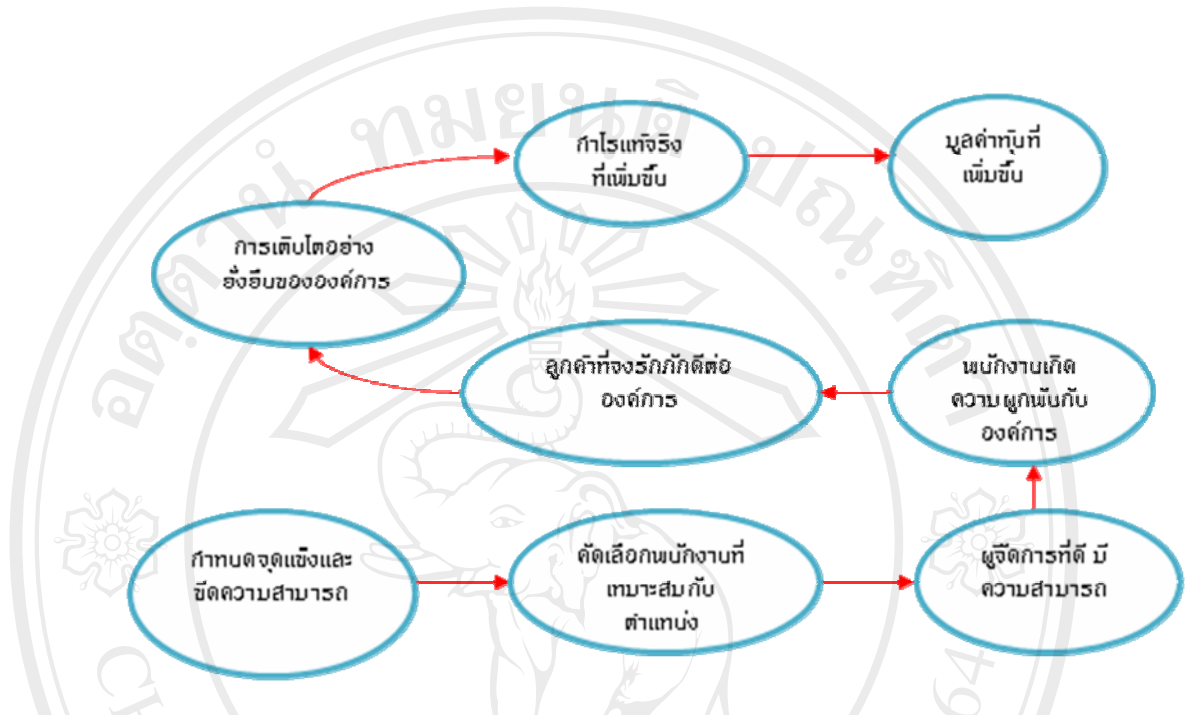
**The Institute for Employment Studies (2003)** หรือ IES บริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงาน ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงานไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

## 2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

สุรัสวดี สุวรรณเวช (2549) ได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีทางด้านความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) โดยมีการให้ความหมายต่าง ๆ จากนักวิชาการหลายท่าน ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาและเลือกแนวคิดของสถาบัน รวมถึงองค์กรที่ปรึกษา เพื่อประกอบการศึกษา ดังต่อไปนี้

**The Gallup Organization** สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้ค้นพบแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร ในรูปของ The Gallup Path โดยหัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์กร ซึ่งมีลักษณะดังแผนภาพ

แผนภาพที่ 1 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างพนักงานที่มีความผูกพันกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร  
(The Gallup Path to Business Performance)



ที่มา : <http://www.gallupconsulting.com/content/?ci=1528>

จากแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า องค์กรจำเป็นต้องกำหนดจุดแข็งและขีดความสามารถ เพื่อทักษะและประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน โดยคัดเลือกพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ นอกจากนี้ผู้จัดการที่ดีจะต้องสนับสนุนและสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนให้กับพนักงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักงูใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้กับองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร พนักงานก็จะสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร อีกทั้งยังสามารถรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนกระทั่งเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้ในที่สุด

### 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

Steers R.M. (1977) ได้สร้างกรอบความคิดเพื่อศึกษาถึงที่มา (Antecedent) หรือตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Outcome of Commitment) และได้นำเสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร ได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

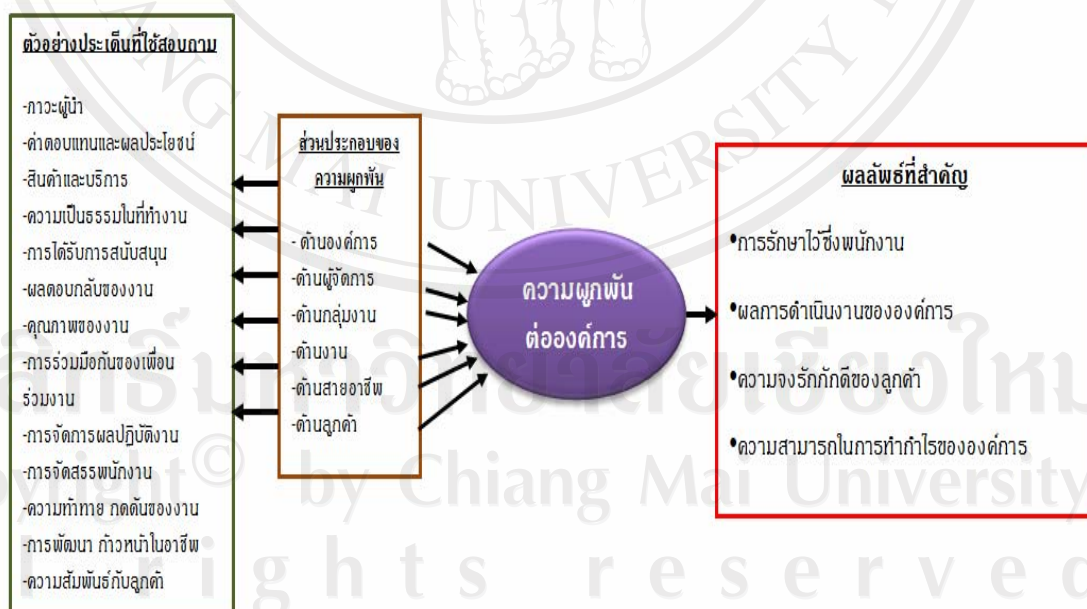
1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเอง

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณค่าที่มีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรพึงพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทักษะที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

Burke (2004) ได้กล่าวในการวิจัยว่า ส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) นั้นเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career /Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ (Work) และผู้จัดการ (Manager)

แผนภาพที่ 2 แสดงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement Model) แปรด้วย



ที่มา: Burke, Inc. Research. Employee Engagement & Retention Management.

(Online) <http://www.burke.com/Services/EERM/services.cfm?id=180>

จากแผนภาพที่ 2 ได้แสดงให้เห็นถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นส่วนประกอบของการเกิดความผูกพันของพนักงาน เช่น ในด้านองค์การ เป็นคำถามที่ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จัดให้ โดยปัจจัยในด้านต่าง ๆ เหล่านี้จะนำไปสู่ การรักษาสถานภาพการเป็นพนักงานในองค์การ ความจงรักภักดีของลูกจ้าง และความสามารถในการทำกำไรความผูกพันของพนักงาน และผลของความผูกพันของพนักงานดังกล่าวจะแสดงออกมาในลักษณะของผลการดำเนินงานของพนักงานและองค์การ

**The Institute for Employment Studies** หรือ IES ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของพนักงานที่ความผูกพันต่อองค์การจะประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) มีความเชื่อในองค์การ
- 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
- 3) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
- 4) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
- 5) มีการพัฒนาอยู่เสมอ

โดย IES ได้มีการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์การ ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจาก

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
- 3) โอกาสในการพัฒนาในงาน
- 4) องค์การให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ( 2549) พบว่าม็องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ เกิดจาก Engagement Components ทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านองค์การ (Company) ได้แก่ การถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน, การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน, การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น, การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยด้านงาน, การมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ



2. ด้านงาน (Job) ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ, การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือให้พนักงานอย่างเพียงพอ, การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การ

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ได้แก่ การวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม, การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์การและพนักงาน, พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน, พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม

4. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้ทราบ, ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทาง, ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

5. ด้านภาพรวม (Overall) ได้แก่ มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์การ เป็นหลัก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ มีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์การ หรือต่อหน้าที่การทำงาน และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การที่ดีที่สุด ที่ท่านเลือกทำงานด้วย

#### 4. ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

**The Gallup Organization** ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged employee) คือ คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” ซึ่งพนักงานทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ พนักงานจะมีความภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์การ (Not-engaged employee) คือ พนักงานที่เสมือน “ฝืดคอในองค์การ” เป็นพนักงานที่ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามคำสั่งของหัวหน้างาน ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ไม่มีความคิดริเริ่มที่จะค้นหานวัตกรรม

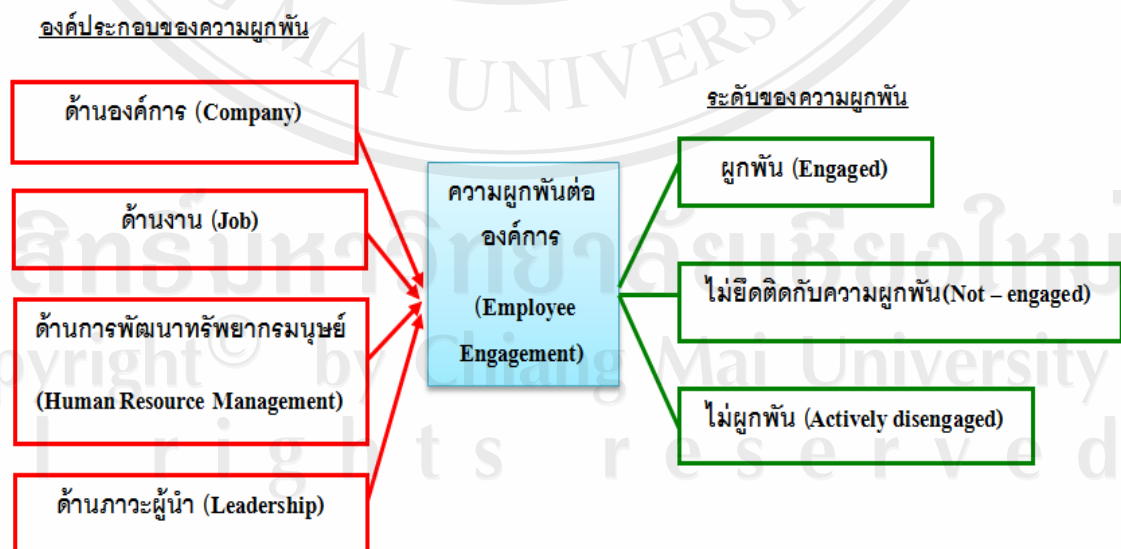
3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ (Actively disengaged employee) คือ พนักงานที่ชอบสร้างปัญหาให้กับองค์การ มีทัศนคติเชิงลบในการทำงานกับองค์การ ไม่มีความสุขในตำแหน่งและหน้าที่การทำงานที่ทำ และยังส่งความรู้สึกที่ไม่ดีนี้ต่อ ไปยังพนักงานที่อยู่รอบ ๆ ข้าง

เปรียบเสมือน “แอปเปิ้ลเน่า” ที่คอยทำลายความสำเร็จของผู้อื่นและองค์กร ในที่สุดไม่เพียงแต่พนักงานเหล่านั้นที่จะทำงานไม่ประสบความสำเร็จ แต่ยังจะขัดขวางการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ รวมไปถึงความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กรอีกด้วย

### 5. แนวทางการศึกษาผูกพันต่อองค์กร

แนวทางการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรใช้กรอบความคิดองค์ประกอบความผูกพันของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทยโดยนำความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรจำนวน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร (company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยวิเคราะห์ผ่านความคิดเห็นด้านภาพรวมและแปรผลโดยใช้กรอบความคิดของ The Gallup Organization ได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานทำงานโดยไม่ตั้งใจ และพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

### แผนภาพที่ 3 แนวคิดในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” โดยทำการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ของพนักงานที่มีต่อองค์กร พบว่า ความผูกพันของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วน เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่ เบญจมาภรณ์ นวลิมป์ (2546) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร” ซึ่งศึกษาโดยใช้ปัจจัยทั้ง 3 ด้านเช่นเดียวกับ พิชญากุล ศิริปัญญา กลับพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้พิจารณาจากลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาผลการศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติของทั้ง 2 ท่าน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกันทั้ง 2 ท่าน และผลการศึกษาปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นที่พึงพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกันทั้ง 2 ท่าน

พัชรภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้แบบวัดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธ์ภาพในงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในทุกด้านโดยรวมอยู่ในระดับมาก และจากแบบวัดความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษา พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สายพิน สว่างจิต (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)” โดยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัย 3 ประเภทที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน พบว่า พนักงานให้



ความสำคัญกับทุกปัจจัยโดยรวมในระดับมาก คือ ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ได้แก่ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ได้แก่ ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ บรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน และด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน การช่วยเหลือกันในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การได้รับรางวัลความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน การมีโอกาสรับรู้งานด้านต่าง ๆ การได้รับตำแหน่งหรือเลื่อนขั้น

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved