

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท องค์กรห้องเย็น จำกัด ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร รวมทั้งทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำแนวคิดและทฤษฎี ที่เกี่ยวกับการจูงใจของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) มาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของ Charles R. Mitton (อ้างบุษรา ดิษเทศ, 2442: 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้

1. ลักษณะงาน (Work) ได้แก่ ความน่าสนใจของงาน ความแปลกของงาน โอกาสที่จะได้เรียนรู้งาน ปริมาณงาน โอกาสที่จะทำงานได้สำเร็จ งานที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ
2. เงินเดือน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับ ความยุติธรรมหรือความเท่าเทียมกันของรายได้ วิธีการจ่ายเงิน
3. การเลื่อนตำแหน่งการงาน (Promotion) หมายถึง โอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน การวิพากษ์วิจารณ์การทำงาน ความเชื่อถือในผลงาน
5. ผลประโยชน์ (Benefits) หมายถึง บ้านเหินจ บ้านอายุ ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ
6. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง ชั่วโมงการทำงาน การหยุดพัก วัสดุ อุปกรณ์ บรรยากาศในการทำงาน สถานที่ตั้ง สิ่งอำนวยความสะดวกทางการสถานที่ตั้ง
7. การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง รูปแบบของการนิเทศ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการบริหารของผู้มีนิเทศ
8. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Co-Workers) เช่น การยกย่องนับถือ การช่วยเหลือและความมีไมตรีที่ดีต่อกัน

9. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and Management) ได้แก่ การดูแลลูกจ้าง การจ่ายค่าตอบแทนและการบริหารงาน

### ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเอกสารมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ชุตติวิชาพฤกษกรรม มนุษย์ในองค์กร (สุนีย์ ปานกำเนิด, 2538 : 21) กล่าวถึงความพึงพอใจในงาน ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญดังนี้

ความพึงพอใจในงานช่วยให้คนทำงานรู้สึกว่าคุณค่าของงานเป็นชีวิตที่มีคุณภาพ จากการวิจัยพบว่า ไม่ว่าจะเป็นคนระดับใด การทำงานเป็นประจักษ์โครงสร้างที่หล่อหลอมชีวิตให้มีคุณค่าเสมอ ความพอใจในงานช่วยเสริมความรู้สึกที่มีคุณค่าให้แก่คนทำงานได้ นอกจากนี้การทำให้คนงานมีความพอใจยังอาจช่วยลดโอกาสในการปฏิบัติต่องานของคนทำงานด้วยการเป็นปฏิบัติต่องานส่งผลเสียต่อองค์กร เนื่องจากคนงานจะแสดงออกซึ่งความเป็นปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ขาดงาน ลาออกจากงาน ก้าวร้าว นอกจากนี้จะช่วยทำให้คนงานปฏิบัติหน้าที่ด้วยความตั้งใจ เพราะรู้สึกว่าคุณค่าของงานของคุณภาพแล้ว ยังช่วยลดแนวโน้มปรากฏการณ์อันอาจเกิดจากการเป็นปฏิบัติต่องานของคนทำงานด้วย

**ทฤษฎีสองปัจจัยของ เอิร์ชเบิร์ก (Two – Factor Theory of Motivation)** ของเฟรเดอริก เอิร์ชเบิร์ก (Frederick Herzberg) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) ซึ่ง เอิร์ชเบิร์กได้ทำการศึกษาค้นพบทฤษฎีที่ทำให้เกิดความพอใจ เรียกว่า The Motivation - Hygiene Theory โดยกล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี และความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน 2 ปัจจัย คือ

**1. ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors or Motivators)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจ เช่น การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้

1.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน

1.3 ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม จะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

1.4 ลักษณะของงานที่ทำ (Work Content) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

1.5 โอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth) เช่น การได้มีโอกาสได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

1.6 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

2. ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่ช่วยสกัดกั้นไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ เป็นปัจจัยที่จะคงไว้ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลให้มีอยู่ตลอดเวลา โดยส่วนใหญ่จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นที่พนักงานจะต้องได้รับการสนองตอบ เนื่องจากหากไม่มีให้ หรือมีให้ไม่เพียงพอ จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ถ้าให้ปัจจัยเหล่านี้แล้วจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัย 10 ด้าน ได้แก่

2.1 นโยบายการบริหารของบริษัท (Company Policy and Administration) เช่น นโยบายการควบคุมดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.2 การบังคับบัญชา (Supervision) เช่น ความสามารถและลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างานในการดำเนินงาน ความยุติธรรมในการกระจายงานของผู้บังคับบัญชา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Superior) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา

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

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinates) เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ การได้รับการช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

2.6 ค่าตอบแทน (Compensation) เช่น ผลตอบแทนในรูปของเงินเดือน (Salary) ค่าจ้างสวัสดิการต่าง ๆ (Fringe Benefits) เป็นต้น

2.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร ภาพพจน์ชื่อเสียงหรือขนาดของบริษัท

2.8 ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) เช่น สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

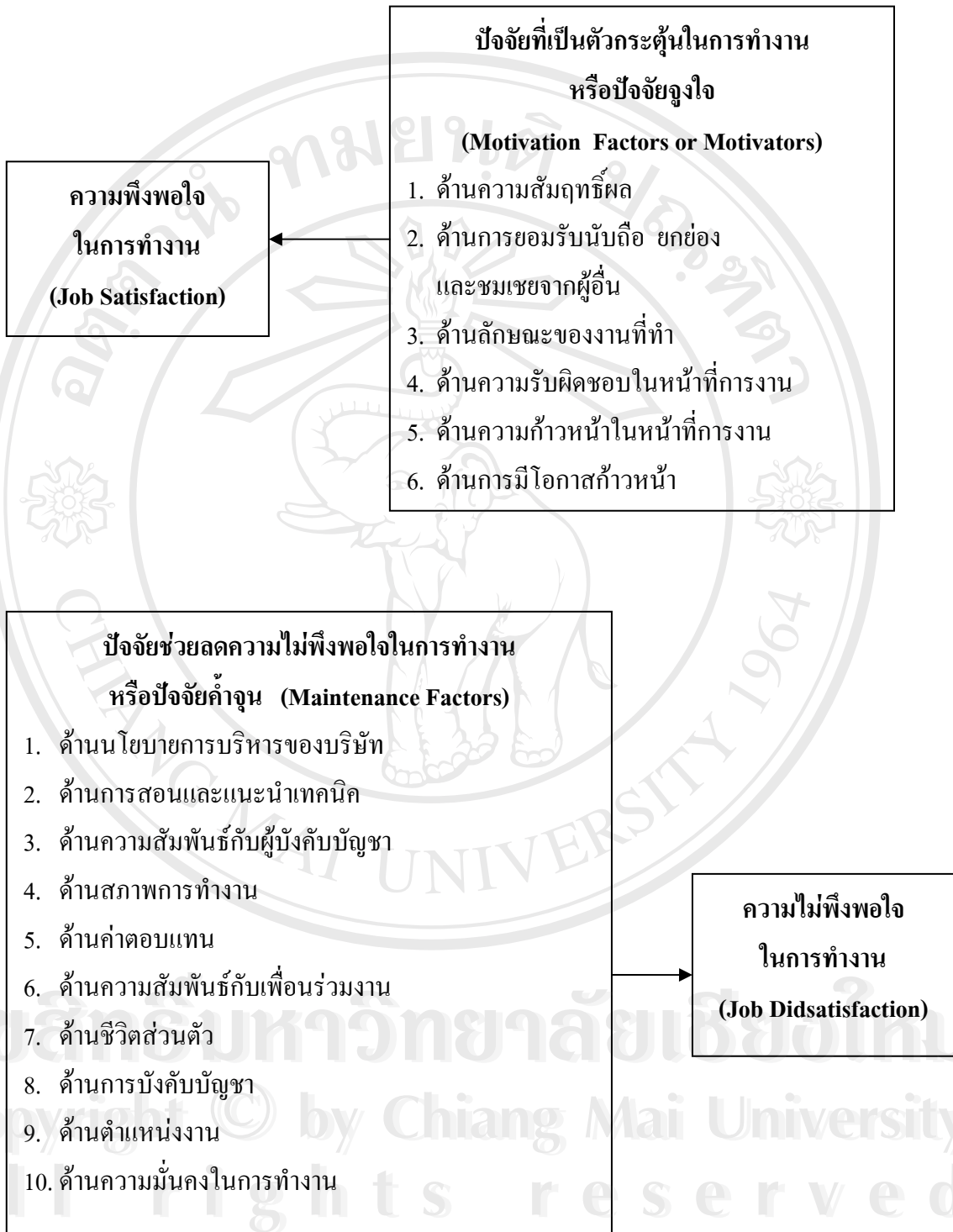
2.9 สภาพการทำงาน (Working Conditions) เช่น สภาพการทำงานในที่ทำงาน แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงทำงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2.10 ตำแหน่งงาน (Status) เช่น ความสำคัญของงานต่อบริษัท อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยค่าจูน (Maintenance Factors) ไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่จะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ให้คุณไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้นเอง แต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ เพราะการใช้เงินหรือสิ่งจูงใจที่ไม่เกี่ยวกับงาน หรือบีบบังคับให้บุคลากรทำงานด้วยการขู่หรือการลงโทษ จะทำให้บุคลากรทำงานด้วยความจำเป็น ไม่มีความรู้สึกพึงพอใจต่องาน ดังนั้นจึงควรจะใช้ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เช่น การออกแบบงานให้น่าทำ โดยที่เมื่อบุคลากรทำงานแล้วรู้สึกว่าตนเองมีความหมาย ทำความสามารทำได้พัฒนาตนเอง บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจในงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และทฤษฎีสองปัจจัยตามหลักการของ เฟรเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท องค์กร ห้างร้าน จำกัด โดยแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยค่าจูน ดังแสดงในแผนภูมิ

แผนภูมิแสดงทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg 's Two – Factor Theory)



จากแผนภูมิแสดงทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก ชำงตัน ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานหรือปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผล การได้รับการยอมรับนับถือ ยกย่อง และ ชมเชยจากผู้อื่น ลักษณะของงานที่ทำ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และโอกาสในการเจริญเติบโต โดยปัจจัยเหล่านี้ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานในการโน้มน้าวบุคคลให้เข้าสู่องค์กร ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงานหรือปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายการบริหารของบริษัท การสอนและแนะนำเทคนิค ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ชีวิตส่วนตัว การบังคับบัญชา ตำแหน่งงาน และความมั่นคงในการทำงาน โดยปัจจัยเหล่านี้จะเป็นปัจจัยค้ำจุน หรือเป็นปัจจัยเสริมให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ หากปัจจัยค้ำจุนอยู่ต่ำกว่าระดับที่ผู้ปฏิบัติงานพิจารณาว่าเป็นระดับที่ยอมรับจะทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่อย่างไรก็ตามเมื่ออยู่ในระดับที่ยอมรับหรือสูงกว่า ความไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้น การไม่มีความพอใจจะนำไปสู่สถานะที่เป็นกลางเท่านั้น ไม่ใช่ระดับของความพอใจใด ๆ เกี่ยวกับสิ่งทำให้เกิดความพอใจ และสิ่งทำให้เกิดความไม่พอใจ ตามแนวคิดของเฮิร์ชเบิร์ก (อ้างในมัทธนา เสนาธรรม, 2545)

#### บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

อัจฉราพร ศรีภิญญาพรรณ (2539) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง โดยทำการศึกษาจากพยาบาลประจำที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง จำนวนทั้งหมด 35 คน ผลการศึกษาพบว่า พยาบาลที่เลือกทำงานในโรงพยาบาลเอกชน ส่วนมากมีเหตุผลสำคัญอันดับแรกเนื่องจากค่าจ้าง รongลงมา คือ ระบบการบริหาร โดยพยาบาลส่วนมากมีความพึงพอใจต่อปัจจัยบำรุงรักษาในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานมากที่สุด รongลงมา ได้แก่ นโยบายและการบริหาร สวัสดิการค่าจ้าง และสภาพการทำงาน ตามลำดับ ตลอดจนพยาบาลส่วนมากมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการยอมรับนับถือมากที่สุด รongลงมา ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ต้วงาน ความรับผิดชอบ และโอกาสก้าวหน้า ตามลำดับ โดยพยาบาลโดยรวมมีความพึงพอใจต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานมากกว่าไม่พึงพอใจ ยกเว้นรายละเอียดในเรื่องสภาพการทำงานที่เกี่ยวกับบุคลากรกับปริมาณงานที่พยาบาลมีความพึงพอใจ โดยคิดเป็นร้อยละเพียง 28.57 และสภาพการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือเครื่องใช้ ที่พยาบาลมีความพึงพอใจ โดยคิดเป็นร้อยละ 31.43

**เอก น้ำเพชร (2540)** ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของเภสัชกรในโรงพยาบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยทำการศึกษาในเภสัชกร จำนวน 20 คน ที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ในด้านเหตุผลเหตุจูงใจของเภสัชกรที่เลือกปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน มีเหตุผลตามลำดับดังนี้ คือ ลักษณะของงานที่ได้ใช้ความรู้ความสามารถตรงกับที่เรียนมาและมีรูปแบบการทำงานที่กำหนดแน่นอน มีความมั่นคงในงาน ระบบการบริหารของโรงพยาบาลเอกชน ค่าจ้าง สวัสดิการ เป็นงานที่มีเกียรติและได้รับการยอมรับนับถือ และสถานที่ทำงานอยู่ใกล้ภูมิลำเนา ในด้านปัจจัยความพึงพอใจที่มีต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการทำงานของเภสัชกรในโรงพยาบาล พบว่า เฉลี่ยโดยรวม เภสัชกรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อปัจจัยบำรุงรักษา ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน สวัสดิการ นโยบาย และการบริหาร สภาพการทำงาน และค่าจ้าง อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในด้านตัวงานความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ และโอกาสก้าวหน้า อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

**ปิยวดี สอนสิงห์ (2540)** ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษา บริษัท บูที รีเทล (ประเทศไทย) จำกัด ในเขตการค้าชายภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงานที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการยอมรับจากบุคคลภายนอก และด้านปัจจัยที่รักษาสุขลักษณะจิต ให้ความสำคัญในระดับมาก ได้แก่ ด้านตำแหน่งงาน การบังคับบัญชา ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน สภาพการปฏิบัติงานและความมั่นคงในชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน นโยบายและการบริหารงาน และค่าตอบแทน และให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

**มันทนา เสนาธรรม (2545)** ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดลำปาง พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจ โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียดพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานและการได้รับการยอมรับนับถือ ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า ด้านความพึงพอใจในการทำงานต่อปัจจัยจูงใจ พบว่า โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยในรายละเอียด พบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัวและความมั่นคงในงาน ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ เงินเดือน

และสวัสดิการ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงานและวิธีการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา

**โสภิตา เฟื่องทอง (2545)** ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของมูลนิธิโครงการหลวง พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต โดยรวมในระดับมาก โดยที่พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก 8 ด้าน ได้แก่ ด้านชีวิตส่วนตัว ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านตำแหน่งงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านการบังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในแผนกอื่น ส่วนด้านสภาพการทำงานและด้านค่าตอบแทน (เงินเดือนและสวัสดิการ) พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่ด้านปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะงานที่ทำ และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และพบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เท่ากัน ได้แก่ ด้านการยอมรับยกย่องและชมเชย ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และด้านโอกาสในการเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved