

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานเขตเวียงพิงคั้งนั้น ผู้ศึกษาได้นำเอาแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้ เป็นแนวทางในการศึกษาดังนี้

แนวคิดและทฤษฎี

ทฤษฎีของเฮิร์ชเบิร์ก

เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานที่มีผลต่อความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานประกอบด้วย 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory) โดยแบ่งออกเป็นปัจจัย 2 ด้าน (สุธิดา เภาวิเศษ, 2546)

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) เป็นองค์ประกอบด้านแรงจูงใจที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จ เกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2. ลักษณะของงาน (The work itself) หมายถึง งานที่ทำท้าทายความสามารถหรือเป็นงานที่อาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เป็นงานที่มีลักษณะพิเศษต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวในการทำงาน

3. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน รวมทั้งการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ ไม่ควบคุมมากเกินไปจนขาดความอิสระในการทำงาน

5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง เมื่องานประสบความสำเร็จ ก็ได้รับการตอบสนองในเรื่องของการได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรม

ปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

1. นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร ซึ่งจะต้องอยู่ในลักษณะการมีนโยบายชัดเจน มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน และมีความเป็นธรรม

2. การควบคุม การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร รวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหาให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้

3. ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relations) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งกิริยาหรือวาทะที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4. สภาวะการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ควรได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม Herzberg พยายามชี้ให้นักบริหารเห็นว่าควรให้ความสำคัญด้านปัจจัยค่าจูน เช่น เมื่อเกิดปัญหาผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงานมักแก้ไขโดยการปรับปรุงสภาพการทำงานหรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานแต่ได้เป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นถึงปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่รับผิดชอบมากขึ้นหรือส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะให้ตำแหน่งเดิมแต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตามต้องพยายามรักษาปัจจัยค่าจูนให้อยู่ในระดับที่น่าพอใจเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน (สุธิดา เภาวิเศษ, 2546)

นโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคลของบมจ.ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)

การพัฒนางานด้านการพนักงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของธนาคารและตอบสนองความต้องการของพนักงาน โดยมุ่งเน้นที่คุณภาพด้านต่างๆ ดังนี้ (คู่มือและระเบียบงาน ธนาคารกรุงไทย, 2552)

- มีระบบการบริหารงานบุคคลที่ก้าวหน้าทันสมัย มีคุณธรรม โปร่งใสและสามารถอธิบายได้อย่างมีเหตุผล
- สร้างสำนึกบรรษัทภิบาลให้กับพนักงาน โดยยึดหลักสำคัญ คือ ความโปร่งใส (Transparency) มีความเป็นธรรม (Fair) มีประสิทธิภาพ (Efficiency)
- สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาทักษะความชำนาญของตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีโอกาสแห่งความก้าวหน้าในงาน
- พนักงานได้รับผลตอบแทนตามผลงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม
- พนักงานได้รับสวัสดิการที่เพียงพอสำหรับการดำรงชีพที่ดี มีความสุข มีขวัญ และกำลังใจในการทำงานและเกิดความรักองค์กร
- เสริมสร้างระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ดี โดยสร้างความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นกับพนักงาน ลูกจ้างและสหภาพแรงงานฯ เพื่อให้เกิดความสามัคคีและลดข้อพิพาทแรงงาน
- ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการเผยแพร่ข่าวสารสนเทศกับพนักงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานการพนักงานและการบริการที่เกี่ยวข้องอย่างมีคุณภาพ

นอกจากที่ธนาคารกรุงไทยได้มีนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจนและเป็นธรรมแล้ว ยังมีการบริหารผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างอีกมากมาย ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดความรักองค์กร ดังนี้

ด้านผลตอบแทน

1. เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บมจ.ธนาคารกรุงไทย โดยทางธนาคารจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนฯ ให้แก่พนักงานที่เป็นสมาชิกในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนที่ได้รับจากทางธนาคาร โดยธนาคารเป็นผู้เสียภาษีเงินได้สำหรับเงินกองทุนฯ ทั้งจำนวนแทนพนักงาน
2. เงินช่วยเหลือค่าครองชีพ ธนาคารจะจ่ายเงินช่วยเหลือค่าครองชีพให้แก่พนักงานตามภาวะเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของพนักงาน เช่น พนักงานที่ปฏิบัติในเขตพื้นที่เสี่ยงภัย 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และบางอำเภอของจังหวัดสงขลาจะได้รับเงินช่วยเหลือค่าครองชีพและค่าเสี่ยงภัยเป็นกรณีพิเศษ พร้อมทั้งการนับสนุนอายุงานแบบทวีคูณ ส่วนพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาบนเกาะ (เกาะสมุย เกาะพะงัน เกาะช้าง และเกาะเต่า) จะได้รับเงินช่วยเหลือค่าครองชีพเป็นกรณีพิเศษเช่นกัน

ด้านสวัสดิการ

1. เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรพนักงาน สามารถให้เบิกเงินช่วยเหลือการศึกษาได้ ตามที่จ่ายจริง โดยไม่เกินอัตราที่ธนาคารกำหนด มีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรพนักงานได้จนถึงระดับปริญญาตรี

2. เงินช่วยเหลือค่าเช่าบ้านพัก พนักงานสามารถเบิกได้ตามที่จ่ายจริง ในอัตราไม่เกินร้อยละ 30 ของอัตราเงินเดือน แต่ไม่เกิน 2,500 บาท

3. เงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาล กรณีเข้ารับรักษาพยาบาลในสถานพยาบาลของราชการ ให้พนักงาน คู่สมรสและบุตรมีสิทธิได้รับเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลเต็มจำนวนตามที่จ่ายจริง ทั้งคนไข้ในและคนไข้นอก นอกจากนี้ธนาคารให้พนักงานทุกคนได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี เป็นประจำทุกปี โดยทางธนาคารเป็นผู้ออกค่าใช้จ่าย

4. เงินยืมและเงินกู้สวัสดิการพนักงาน โดยทางธนาคารคิดอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราพิเศษ ถูกกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ของบุคคลทั่วไป เช่น เงินกู้สวัสดิการเพื่อที่อยู่อาศัย เงินกู้สวัสดิการเพื่อซื้อรถยนต์หรือจักรยานยนต์ เงินกู้สวัสดิการเพื่อซื้อคอมพิวเตอร์ เงินกู้ยืมเพื่อการศึกษาทั้งของตนเองและบุตร

5. วันหยุดการทำงาน วันลาหรือวันหยุดพักผ่อนประจำปี พนักงานสามารถใช้สิทธิวันลาได้ดังนี้

- ลาป่วย สามารถลาได้ 30 วันทำการต่อปี
- ลากิจ สามารถลาได้ 15 วันทำการต่อปี
- ลาพักผ่อน สามารถลาได้ 15 วันทำการต่อปี และสะสมวันลาพักผ่อนเพื่อใช้สิทธิในปีถัดไปได้ แต่ไม่เกิน 2 ปี (สูงสุด 45 วัน)
- ลาคลอดบุตร สามารถลาได้ 90 วัน (นับรวมวันหยุด) โดยให้ได้รับเงินเดือน/ค่าจ้างเต็มจำนวน
- ลาอุปสมบท สามารถลาได้ 90 วัน (นับรวมวันหยุด) โดยให้ได้รับเงินเดือน/ค่าจ้างเต็มจำนวน
- ลาวิปัสสนากรรมฐาน สามารถลาได้ ปีละ 1 ครั้ง ไม่เกิน 10 วันการ

6. บ้านพักสวัสดิการธนาคาร โดยธนาคารมีบ้านพักสวัสดิการเพื่อให้พนักงานได้ใช้บริการในวันหยุดพักผ่อนจำนวน 3 แห่ง ดังนี้

- ริเวอร์ไซด์ คอนโดมิเนียม จังหวัดเชียงใหม่
- กฤษฏา คลิป แอนด์ บีช จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
- บ้านพักสวัสดิการบางแสน จังหวัดชลบุรี

สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย

สหภาพฯ ก่อตั้งเมื่อปี 2518 ตามพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ.2518 ซึ่งเป็นกฎหมายที่บังคับใช้กับสหภาพแรงงานภาคเอกชน ในช่วงแรกของการก่อตั้งยังมีพนักงานสมัครเป็นสมาชิกไม่มาก ฝ่ายบริหารของธนาคารยังไม่มี ความเข้าใจในบทบาทของแรงงานสัมพันธ์ดีพอ เมื่อสหภาพแรงงานฯ เรียกร้องความเป็นธรรมทั้งที่เป็นตัวเงิน และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นของพนักงาน มักจะถูกฝ่ายบริหารมองข้ามและมีทัศนคติในด้านลบต่อสหภาพฯ (สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจกรุงไทย, 2553 : ออนไลน์)

ในปี 2543 รัฐบาลได้มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายใหม่ โดยออกพระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 ขึ้นมารองรับทำให้สมาคมพนักงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทย เปลี่ยนกลับมาเป็นสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจธนาคารกรุงไทยในปัจจุบัน โดยสหภาพแรงงานฯ มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้

- ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างและระหว่างลูกจ้างด้วยกัน
- พิจารณาช่วยเหลือสมาชิกตามคำร้องทุกข์
- แสวงหาและคุ้มครองผลประโยชน์เกี่ยวกับสภาพการจ้างของลูกจ้าง
- ดำเนินการและให้ความร่วมมือ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและรักษาผลประโยชน์

รัฐวิสาหกิจ

แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

- ด้านการแสวงหาและปกป้องสิทธิประโยชน์ของพนักงาน
 - ดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น
 - รายได้
 - สวัสดิการพนักงาน
 - สภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - การพักผ่อนหย่อนใจ
 - ผลตอบแทนพิเศษที่พึงได้จากธนาคาร
 - เงินโบนัส
 - ผลตอบแทนในกรณีในวาระพิเศษของธนาคาร
- ด้านการเรียกร้องและต่อสู้เพื่อความเป็นธรรมแก่สมาชิก
 - การขึ้นเงินเดือนประจำปี
 - ต่อรองให้มีการจ่ายอย่างเป็นธรรม

- อุทธรณ์การขึ้นเงินเดือนให้กับสมาชิก
- การพิจารณาเส้นทางความก้าวหน้าของพนักงาน
- ผลักดันให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน
- อุทธรณ์การพิจารณาเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับสมาชิก
- การพิจารณาบรรเทาโทษให้กับพนักงาน
- ให้การหารือและแนวทางกับสมาชิกผู้ถูกลงโทษ
- พิจารณาอุทธรณ์โทษพนักงานให้ได้รับความเป็นธรรม
- การทำงานของสมาชิกให้มีความสุข
- ทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ
- การโอนย้ายที่ทำงานเพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและครอบครัวมีความสุข
- ด้านการศึกษาและส่งเสริมประสิทธิภาพให้กับองค์กร
 - หารือเพื่อส่งเสริมให้องค์กรมีประสิทธิภาพ
 - ปกป้องธนาคารจากผู้แสวงหาผลประโยชน์อันมาจากภายนอก
 - ร่วมมือสร้างความเจริญมั่นคงให้กับธนาคารทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- ด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้กับองค์กร
 - ให้ความรู้ ความเข้าใจกับพนักงานและสมาชิก
 - เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและการพัฒนา
 - วิจารณ์การบริหารงานของฝ่ายบริหารด้วยหลักวิชาการ
 - ทำความเข้าใจกับสมาชิกผ่านสื่อวารสาร สรท และ Intranet
 - ให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหาร
 - ร่วมมือในการบริหารจัดการด้านบุคลากร
 - ร่วมมือและสามัคคีในกิจกรรมของธนาคาร
 - ร่วมมือและร่วมแรงในการให้ความเกื้อหนุนธนาคาร

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ปิยะฉัตร สุวิทย์ศักดิ์านนท์ (2549) ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการทำงานของพนักงานบริษัท นิมิตต์เส็งลิสซิ่ง จำกัด พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญระดับ ปานกลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้ พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมีความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน และมีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านลักษณะงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ส่วนปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญระดับปานกลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้ พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจในการทำงานมีความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านเรื่องราวส่วนตัว และมีความพึงพอใจที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน

อรัญญา เจริญกุล (2546) ศึกษาเรื่องปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงาน ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญระดับมาก โดยมีรายละเอียด ดังนี้ พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยกระตุ้นในการทำงานในการทำงานมีความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบและด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในส่วนของปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจในการทำงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญระดับปานกลาง โดยมีรายละเอียดดังนี้ พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจในการทำงานมีความพึงพอใจมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงานและด้านเรื่องราวส่วนตัว

ส่วนระดับความสำคัญของปัญหาที่มีผลกระทบต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน ด้านปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน โดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง และระดับความสำคัญของปัญหาด้านปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจโดยรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน

อุกฤษณ์ เกตุกัณฑ์ (2549) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดดังนี้พนักงานมีปัจจัยจูงใจที่พนักงานมีความพึงพอใจในระดับมาก ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านการได้รับความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ

ส่วนข้อเสนอแนะของพนักงาน คือ ให้มีการพิจารณาในเรื่อง ผลตอบแทนพิเศษทุกปี การพิจารณาความดีความชอบที่ชัดเจนและประเมินผลงานอย่างโปร่งใสยุติธรรม รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานมีการชี้แจงเหตุผลในการทำงาน