

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัจจัยกำหนดพฤติกรรมการสนองต่อลูกค้าของพนักงานบริษัท หลักทรัพย์จัดการ กองทุน ยูโอบี (ไทย) จำกัด ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้ารวบรวมแนวความคิดจาก เอกสาร งานวิจัย รวมทั้งรวบรวมแนวความคิดและทฤษฎีต่าง ๆ มาแสดงไว้ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการสนองต่อลูกค้าของพนักงาน(Customer-Orientation behavior)

##### 2.1.1. แนวคิดและความหมายของพฤติกรรมการสนองต่อลูกค้า

พฤติกรรม หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่บุคคลกระทำต่อสภาพแวดล้อมของบุคคล เหล่านั้น โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง และอยู่ภายใต้ความรู้สึก นึกคิด ของบุคคล ซึ่งรวมถึง การกระทำภายนอกที่ผู้อื่นสังเกตได้และการนึกคิดภายในที่ผู้อื่นสังเกตเห็นไม่ได้ (ผศ. ดร. เรืองชัย หมื่นชนะ, 2538) ปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมนั้นมีทั้งปัจจัยภายในด้านตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากอิทธิพล ทางบุคลิกภาพ ทางสังคมและวัฒนธรรม รวมถึงปัจจัยภายนอกด้านสภาพแวดล้อมต่าง ๆ กระบวนการเกิดพฤติกรรมนั้น เริ่มจากกระบวนการรับรู้ จากการได้รับข่าวสารหรือสิ่งกระตุ้น จูงใจ นำไปสู่กระบวนการคิดการเข้าใจ และส่งผลให้เกิดกระบวนการแสดงออกของพฤติกรรม (ดำรงศักดิ์ และ ประสาน, 2538)

แนวคิดเรื่องการมุ่งเน้นสนองต่อลูกค้านั้นถูกพัฒนาขึ้นมาจากการตลาด (McKitterick 1957; Levitt 1960; King 1965) และการมุ่งเน้นตลาด (market orientation) (Kohli & Jaworski 1990; Narver & Slater 1990) แนวคิดด้านการตลาดนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการ กำหนดค่านิยมและนโยบายหลักขององค์กรไปในด้านการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าในระยะ ยาวเพื่อสร้างกำไรสูงสุดให้แก่องค์กร (Webster ,1988) โดยแนวคิดนี้ได้เริ่มเป็นที่รู้จักจาก ความสำเร็จของบริษัท General Electric โดย John McKitterick (1957) เป็นผู้เริ่มแนวคิดในการ เปลี่ยนเป้าหมายของบริษัทจากเดิมที่มีความพยายามเปลี่ยนแปลงลูกค้าให้หันมาซื้อสินค้าเท่าที่บริษัท ผลิต เป็นการผลิตสินค้าให้สนองต่อความต้องการลูกค้าเป็นหลักแทน หลายปีที่ผ่านมามีบริษัท หลายแห่งได้ให้ความสนใจในด้านการมุ่งเน้นสนองต่อลูกค้า (Customer-Orientation) โดยได้ เริ่มมีการลงทุนด้านการอบรมและพัฒนาเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการสนองต่อลูกค้าของ

พนักงาน (Customer-Orientation behavior) ให้กับพนักงานที่ให้บริการลูกค้าหรือพนักงานขายของตน (Stock & Hoyer 2002) จากการแนวคิดในการวิจัยของ Saxe and Weitz (1982) ได้อธิบายถึงการมุ่งเน้นสนองตอบต่อลูกค้า ว่าเป็นการฝึกฝนพนักงานขายในการช่วยให้ลูกค้าได้รับสิ่งที่เขาลูกค้าต้องการอย่างพึงพอใจ และศูนย์รวบรวมข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2009) ได้ให้นิยามความหมายของการมุ่งเน้นสนองตอบต่อลูกค้า (Customer Orientation) ว่าหมายถึง การค้นหาและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการให้บริการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (ศูนย์รวบรวมข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์,2009) มีนักวิจัยหลายคนได้ทำการวิจัยและศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานบริการ เช่น Tom J. Brown (1995) ให้นิยามความหมายของ พฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานว่า คือ การค้นหาและการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการให้บริการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Tom J. Brown,1995) ต่อมาได้อธิบายเพิ่มเติมถึงความหมายของพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานไว้ว่า คือ การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของพนักงานในขณะที่ให้บริการเพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก (Brown and others ,2001)

Todd Donovan and Mary Ann Hocutt (2001) ได้อธิบายความหมายของพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานว่า เป็นการให้บริการแก่ลูกค้าตามความคาดหวังของลูกค้าและมอบประสบการณ์ในการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพการบริการในทุก ๆ ด้าน (Donovan and Hocutt,2001)

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาจึงใช้แนวคิดของ Todd Donovan and Mary Ann Hocutt (2001) ในการศึกษาพฤติกรรมการสนองตอบลูกค้าของพนักงาน และสรุปความหมายของพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพของพนักงานในขณะที่ให้บริการ เพื่อค้นหาและวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า รวมทั้งการให้บริการเพื่อสนองตอบต่อความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

### 2.1.2. ผลของพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้า

การสร้างพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน ได้ถูกพิสูจน์ว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพภายในองค์การที่ใช้ในการวัดและจัดการกับพฤติกรรมของพนักงาน จากงานวิจัย Saxe and Weitz (1982) แสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นสนองตอบต่อลูกค้าพนักงานขายมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความใส่ใจในการขายและยอดขาย โดยพนักงานขายจะถูกปลูกฝังให้มีพฤติกรรม

การสนองตอบต่อลูกค้าในระหว่างที่เขาให้บริการหรือนำเสนอการขาย พฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้านี้จะเน้นความสำคัญกับในเรื่องการนำแนวความคิดทางด้านการตลาดเข้ามาประยุกต์ใช้ในการช่วยลูกค้าหรือผู้ได้รับบริการ ซึ่งช่วยให้เขาตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองกับความต้องการได้อย่างพึงพอใจ (Saxe and Weitz, 1982)

Scott Kelly (1992) ระบุว่าพนักงานที่ให้มีพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน ในเชิงบวกจะมีความผูกพันต่อพฤติกรรมที่จะเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าของพวกเขา ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว (Scott Kelly, 1992) ซึ่งพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน ควรจะถูกกำหนดและประเมินจากความคิดเห็นของลูกค้ามากกว่าที่จะถูกกำหนดและประเมินโดยองค์กร (Deshpande and Webster, 1993) นอกจากนี้ Brown and others (2001) ยังพบว่าพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานนั้นมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพของการให้บริการของพนักงาน เช่น ขั้นตอนการให้บริการและคุณภาพการให้บริการ พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าที่สูงจะสามารถส่งมอบการบริการที่ดีและมีคุณภาพให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้พฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานยังมีความสัมพันธ์กับการประเมินระดับความสามารถของหัวหน้างานและการประเมินตัวเองของพนักงานอีกด้วย (Brown and others, 2001) ดังนั้นพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าจึงมีผลกระทบกับความพึงพอใจของลูกค้า และความยึดมั่นต่อบริษัทในทางบวก หากพนักงานมีพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าก็จะส่งผลให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และเกิดความยึดมั่นต่อบริษัท ส่งผลให้ลูกค้ากลับมาใช้บริการซ้ำอีก พฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ และนำไปพัฒนาเทคนิคในการให้บริการได้

นอกจากผลของพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าที่มีในเรื่องการความพึงพอใจของลูกค้าแล้ว ยังส่งผลต่อด้านภาพลักษณ์ขององค์กรอีกด้วย บ่อยครั้งที่เราจะเห็นว่าพนักงานผู้ซึ่งต้องติดต่อกับลูกค้า เช่น พนักงานขายประกันนั้น มักจะเป็นสิ่งแรกที่จะสะท้อนหรือนำเสนอภาพลักษณ์ของบริษัทผ่านสายตาของลูกค้า ดังนั้นลูกค้าจะประเมินความรู้สึกที่มีต่อภาพลักษณ์ขององค์กรจากความพึงพอใจที่เขาได้รับจากพนักงานที่ติดต่อด้วย (Stock & Hoyer 2002)

### 2.1.3 การวัดระดับพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน

การวัดระดับพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานว่าพนักงานมีพฤติกรรมการสนองตอบลูกค้าหรือไม่นั้น สามารถวัดโดยใช้ตัวชี้วัดลักษณะพนักงานที่มีพฤติกรรมการสนองตอบลูกค้าของ Todd Donovan (2001) จากงานวิจัยเรื่อง ความคาดหวังของลูกค้าที่มีต่อพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานบริการ ได้นำเสนอตัวชี้วัดพฤติกรรมการสนองตอบ

ต่อลูกค้าของพนักงานบริการประกอบซึ่งด้วยองค์ประกอบสี่ด้าน ได้แก่ การตามใจลูกค้า (Pamper) การอ่านใจลูกค้า (Read) การส่งมอบบริการให้กับลูกค้า (Delivery) และการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว (Personal Relationship) และได้ถูกนำมาประยุกต์เป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดระดับพฤติกรรมการสนองต่อลูกค้าของพนักงานบริการ ซึ่งเครื่องมือวัดของนี้ได้ถูกนำไปใช้ได้จริงมีประสิทธิภาพในงานธนาคารและร้านอาหารหลายแห่ง โดยเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือชนิดแบบสอบถามประกอบไปด้วยคำถาม 10 ข้อที่ใช้ในการชี้วัดพฤติกรรมการสนองต่อลูกค้าของพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (Todd Donovan ,2001)

**1. ด้านการตามใจลูกค้า (Pamper)** พนักงานต้องตามใจลูกค้า ทำให้ลูกค้ารู้สึกพิเศษ ราวกับว่าตัวเองคือลูกค้าคนสำคัญคนหนึ่งของผู้ให้บริการ แล้วช่วยลูกค้าแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยใช้คำถามในการวัดการตามใจลูกค้า 3 ข้อดังต่อไปนี้

- 1) ฉันชอบช่วยแก้ปัญหาให้ลูกค้า
- 2) ฉันรู้สึกพึงพอใจที่ทำให้ลูกค้ามีความสุข
- 3) การบรรลุวัตถุประสงค์ของฉันคือการทำให้ลูกค้าพึงพอใจ

**2. ด้านการอ่านใจลูกค้า (Read)** พนักงานต้องอ่านใจลูกค้าออก มีความสนใจลูกค้า สามารถเข้าใจความต้องการของลูกค้า คอยตีความและอ่านจากภาษากายอย่างใกล้ชิด โดยใช้คำถามในการวัดการอ่านใจลูกค้า 2 ข้อดังต่อไปนี้

- 1) การเข้าอกเข้าใจลูกค้าเป็นเรื่องปกติสำหรับฉัน
- 2) ความสนใจสูงสุดของลูกค้าอยู่ในใจฉันเสมอ

**3. ด้านการส่งมอบบริการให้กับลูกค้า (Delivery)** พนักงานต้องส่งมอบบริการ โดยการปฏิบัติและให้บริการอย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทำให้ลูกค้าได้รับบริการอย่างสบายใจ ไม่อึดอัดใจโดยใช้คำถามในการวัดการส่งมอบบริการให้กับลูกค้า 3 ข้อดังต่อไปนี้

- 1) ฉันมีความสุขในการตอบสนองต่อข้อเรียกร้องของลูกค้าอย่างทันท่วงที
- 2) ฉันพยายามช่วยให้ลูกค้าประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย
- 3) ฉันมีความสุขที่ได้ให้บริการลูกค้า

**4. ด้านการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัว (Personal Relationship)** พนักงานต้องสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล พนักงานต้องรู้ข้อมูลส่วนตัวลูกค้า เช่นความชอบหรือไม่ชอบอะไร

สร้างความคุ้นเคย และสามารถติดต่อกับลูกค้าได้แบบเป็นกันเอง โดยใช้คำถามในการวัดการส่งมอบบริการให้กับลูกค้า 2 ข้อดังต่อไปนี้

- 1) การยิ้มให้กับลูกค้าทุกคนเป็นเรื่องง่ายสำหรับฉัน
- 2) ฉันชอบให้ลูกค้าพูดคุยเกี่ยวกับความต้องการของเขาให้ฉันฟัง

## 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมตอบสนองต่อลูกค้าของพนักงาน

จากผลการศึกษาที่ผ่านมา นักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาปัจจัยในด้านองค์การ (Organizational factors) ที่มีผลต่อพฤติกรรมตอบสนองต่อลูกค้าของพนักงาน ยกตัวอย่างเช่น นโยบายการมุ่งเน้นตลาดขององค์การ (Market-orientation of the firm) รูปแบบและลักษณะของผู้นำ (Leadership style) ระบบการให้ผลตอบแทนที่จูงใจ (Incentive system) รวมถึง นโยบายการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร นั้นพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ พฤติกรรมตอบสนองต่อลูกค้าของพนักงานบริการ (Boles, Babin, Brashear & Brooks 2001; Jaworski & Kohli 1993; Widmier 2002) ในการศึกษาครั้งนี้จึงต้องการค้นหาปัจจัยอื่นที่น่าจะมีผลต่อพฤติกรรมตอบสนองต่อลูกค้าของพนักงาน โดยปัจจัยที่สนใจศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ปัจจัยด้านความมั่นใจในการทำงานของพนักงาน (Self-Efficacy) ปัจจัยด้านความผูกพันในงานของพนักงาน (Job Engagement) ปัจจัยด้านบรรยากาศในการให้บริการ (Service Climate)

### 2.2.1 ทฤษฎีความมั่นใจในการทำงานของพนักงาน

#### 2.2.1.1 แนวคิดและความหมายของความมั่นใจในการทำงานของพนักงาน

Albert Bandura (1995;1997) เป็นนักจิตวิทยาชาวแคนาดาที่คิดค้นทฤษฎีความสามารถของตนเองหรือความมั่นใจในการทำงานของพนักงาน (Self Efficacy Theory) ขึ้นมา ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม (Social Cognitive Theory) แบนดูรา มีความเชื่อว่าสิ่งที่กำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออก ขึ้นอยู่กับการรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาพการณ์นั้น นั่นคือ ถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าตนเองสามารถอย่างไร ก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา คนที่มีความเชื่อตนเองว่ามีความสามารถสูงจะมีความอดทนอดสาหัส ไม่ท้อถอยและจะประสบความสำเร็จได้ดีกว่าคนที่เชื่อว่าตนเองไม่มีความสามารถ โดย Albert Bandura (1995;1997) กล่าวว่า กระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ เป็นเรื่องสลับซับซ้อน โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์เงื่อนไขและสิ่งเร้าภายในและภายนอก ส่งผลให้



เกิดการเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ ดังนั้นพฤติกรรมของบุคคล ปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมนั้นมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งสิ้น (Albert Bandura, 1995; 1997)

ความมั่นใจในการทำงานของพนักงานเป็นการตัดสินใจของตนเองว่าจะสามารถทำงานได้ในระดับใด ในขณะที่ความคาดหวังเกี่ยวกับผลที่จะเกิดขึ้นนั้น เป็นการตัดสินใจว่า ผลกรรมใดจะเกิดขึ้นจากการกระทำพฤติกรรมดังกล่าว อย่างเช่นที่พนักงานมีความเชื่อว่าเขาสามารถชงกาแฟได้มีรสชาติอร่อย ความเชื่อดังกล่าวเป็นการตัดสินใจความสามารถของตนเอง การได้รับการยอมรับจากสังคม การได้รับรางวัล การพึงพอใจในตนเองที่สามารถชงกาแฟได้มีรสชาติอร่อยได้ซึ่งเป็นความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้น

ความมั่นใจในการทำงานของพนักงานและความคาดหวังผลที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กันมาก โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองนี้มีผลต่อการตัดสินใจ ที่จะกระทำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ งานวิจัยของ Albert Bandura (1995; 1997) แสดงให้เห็นความมั่นใจในการทำงานของพนักงานเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้คน มีความคิด ความรู้สึก และการกระทำที่แตกต่างกันไป ในด้านของความรู้สึก คนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกเก็บกด วิตกกังวล และรู้สึกว่าตัวเองไร้ค่า ในด้านความคิด คนที่มีระดับความมั่นใจในการทำงานของพนักงานสูงจะส่งผลให้เกิดกระบวนการทางความคิดที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการตัดสินใจที่ดี และประสบความสำเร็จในด้านการศึกษา คนที่มีระดับความมั่นใจในการทำงานของพนักงานสูงมักจะเลือกทำงานที่ทำทายความสามารถ พวกเขาจะตั้งเป้าหมายเอาไว้สูงและพวกเขาจะต้องทำให้ได้ ในด้านการกระทำ คนที่มีระดับความมั่นใจในการทำงานของพนักงานสูง จะมีความพยายามสูงสามารถอดทนต่องานที่ยากลำบาก ได้มากกว่าคนที่มีความมั่นใจในการทำงานของพนักงานต่ำ และเมื่อเกิดปัญหาคนที่มีความมั่นใจในการทำงานของพนักงานสูงจะแก้ปัญหาและกู้สถานการณ์ได้รวดเร็วกว่า

#### 2.2.1.2 ผลของความมั่นใจในการทำงานของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมกาให้บริการ

ทฤษฎีนี้จะมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ซึ่งนอกเหนือจากความเชื่อมั่นแล้วยังมีเรื่องของความสามารถส่วนบุคคลอีกด้วย คือ การเลือกกิจกรรม การใช้ความพยายาม และความสามารถของการใช้ความพยายามนั้น กล่าวคือ บุคคลจะหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่เชื่อว่าเกินความสามารถของตน และจะปฏิบัติพฤติกรรมที่พิจารณาแล้วว่าตนเองมีความสามารถที่จะปฏิบัติได้ การรับรู้ความสามารถของตนเองยังเป็นตัวกำหนดความมากน้อยและความคงทนของการใช้ความพยายามของบุคคล บุคคลที่ไม่ค่อยแน่ใจในความสามารถของตนเองมักไม่ค่อยใช้ความพยายามหรือเลิก

ปฏิบัติพฤติกรรมได้ง่ายเมื่อเผชิญปัญหาหรืออุปสรรค ในขณะที่บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูง จะใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อเอาชนะอุปสรรคและบุคคลที่มีความพยายามสูงมักจะปฏิบัติพฤติกรรมได้สำเร็จ

### 2.2.1.3 การวัดระดับความมั่นใจในการทำงานของพนักงาน

การวัดระดับความมั่นใจในการทำงานของพนักงานว่าพนักงานมีความมั่นใจในการทำงานหรือไม่นั้น สามารถวัดโดยใช้ General Self Efficacy Scale (GSE) ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการวัดระดับความมั่นใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานบริการ ซึ่งพัฒนาโดย Matthias Jerusalem and Ralf Schwarzer (1992) จากงานวิจัยเรื่อง Self-efficacy as a resource factor in stress appraisal processes โดยเครื่องมือวัดนี้ได้ถูกนำไปใช้ได้อย่างแพร่หลายและมีการแปลทั้งหมด 30 ภาษา เครื่องมือของ Jerusalem and Ralf Schwarzer (1992) นี้เป็นเครื่องมือวัดชนิดแบบสอบถาม ประกอบไปด้วยคำถามที่ใช้ในการวัดระดับความมั่นใจในการทำงานของพนักงานดังนี้ (Jerusalem and Schwarzer, 1992)

- 1) การทำงานของฉันอยู่ในระดับที่ดีภายใต้ขอบเขตความสามารถของฉัน
- 2) ฉันไม่เคยมีปัญหาในการปรับตัวกับการทำงานในบริษัท
- 3) ฉันมีความรู้ด้านเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานอย่างครบถ้วน
- 4) ประสบการณ์การทำงานและความสำเร็จในการทำงานที่ผ่านมาของฉันเพิ่มความมั่นใจให้ฉันในการทำงานให้กับบริษัทได้อย่างเต็มที่
- 5) ฉันรู้สึกว่ามีคุณสมบัติเกินกว่าตำแหน่งที่ฉันได้รับในปัจจุบัน
- 6) ฉันรู้สึกมั่นใจว่าทักษะและความสามารถของฉันเทียบเท่ากับหรือมากกว่าความสามารถของเพื่อนร่วมงาน
- 7) ฉันสามารถทำงานที่ทำทายนานกว่างานที่ฉันกำลังทำในปัจจุบัน
- 8) หากกล่าวอย่างมีอาชีพ ฉันพึงพอใจในงานของฉันที่เป็นไปตามความคาดหวัง
- 9) ฉันมั่นใจในความสามารถของฉันในการทำงานได้เป็นอย่างดี

## 2.2.2 ทฤษฎีความผูกพันในงานของพนักงาน

### 2.2.2.1 แนวคิดและความหมายความผูกพันในงาน

ดวงฤทัย อุปมา (2547) กล่าวว่าไว้ว่าความผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ว่างานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับตน ทำให้ตนเกิดความยึดมั่น ความเต็มใจ

ความพยายามทุ่มเทให้กับงานและมีทัศนคติที่เห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงาน (ดวงฤทัย อุปมา, 2547)

วรภา ศรีสันติโรจน์ (2548) ให้ความหมายความผูกพันในงานว่าเป็นความรู้สึกที่มีต่อ งานเป็นสิ่งสำคัญ เป็นเป้าหมายและเป็นศูนย์กลางในการดำรงชีวิต บุคคลที่มีความผูกพันในงานจะทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และเวลาส่วนมากในการปฏิบัติงาน จะมีความพึงพอใจในงานและตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่าจะสำเร็จ (วรภา ศรีสันติโรจน์, 2548)

Victor H. Vroom (1962) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันในงาน ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ซึ่งเป็นผลจากการรับรู้ระดับการปฏิบัติงานของตน หรือกล่าวได้ว่า ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าจะเพิ่มขึ้นถ้าปฏิบัติงานดี และจะลดลงถ้าปฏิบัติงานไม่ดี (Victor H. Vroom, 1962)

Steers and Porter (1991) กล่าวว่าความผูกพันในงาน คือ การที่บุคคลมีความสนใจ มีความรับผิดชอบในการทำงานและรู้สึกผูกพันกับงานที่ได้รับมอบหมายไว้ พยายามปรับปรุงงาน และทำงานให้สำเร็จ โดยมีมาตรฐานของผลงานว่าต้องประสบความสำเร็จ (Steers and Porter, 1991)

ความผูกพันในงานนั้นถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งประการหนึ่งที่จะทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ เนื่องจากความผูกพันเป็นลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่สะท้อนถึงความเต็มใจในการทุ่มเทให้การทำงาน และมีการแสดงออกถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความเลื่อมใสศรัทธาต่อเป้าหมายที่องค์การ กำหนด (Porter and others, 1974) รวมทั้งส่งผลต่อการให้ความสำคัญในการให้บริการลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับองค์การที่มีเป้าหมายและมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า การขาดความผูกพันในงานของพนักงานย่อมนำมาซึ่งการบริการที่ไม่ดี ไม่สามารถสร้างความประทับใจและ ประสิทธิภาพที่ดีให้แก่ลูกค้าได้ นอกจากนี้ระดับความผูกพันในงานยังมีผลเกี่ยวข้องกับ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความคงอยู่ในงาน การขาดงาน และการลาออกจากงาน ซึ่งเป็น สาเหตุสำคัญที่ส่งผลกระทบ โดยตรงต่อความสำเร็จและผลการดำเนินงานขององค์การ (ดนุช อัมรา นนท์, 2547)

#### 2.2.2.2 ผลของความผูกพันในงานของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมการให้บริการ

นักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาถึงอิทธิพลหรือผลของความผูกพันในงานของ พนักงานที่มีต่อพฤติกรรมการทำงาน โดย Saleh & Hosek (1976) พบว่า พนักงานที่มีความผูกพัน ในงาน จะรู้สึกว่าการเป็นสิ่งที่น่าสนใจในชีวิต งานเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และงานที่ทำงานนั้นตรงกับแนวคิดของตนเอง ทำให้พนักงานเกิดความพร้อมและความกระตือรือร้นใน



การให้บริการ ส่งผลให้มีพฤติกรรมการให้บริการที่ดี สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Ivancevich & Matteson (1990) ซึ่งพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันในงาน จะมีความตั้งใจ มีใจจดจ่ออยู่กับงาน มีชีวิตเพื่องาน พอใจในงานที่ทำอยู่ และทุ่มเทให้กับงาน ดังนั้นผู้ศึกษาจึงคาดว่าความผูกพันในงานของพนักงาน น่าจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานเช่นเดียวกัน

### 2.2.2.3 การวัดระดับความผูกพันในงานของพนักงาน

Wilmar B. Schaufeli (2002) ได้นำเสนอเครื่องมือในการวัดระดับความผูกพันในงานของพนักงาน โดยมีตัวชี้วัดลักษณะบุคคลที่ผูกพันกับงานสามองค์ประกอบ ได้แก่ ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Vigor) ด้านการอุทิศตนในการทำงาน (Dedication) และด้านการให้เวลากับงาน (Absorption) ซึ่งได้นำมาประยุกต์เป็นเครื่องมือวัดชนิดแบบสอบถาม โดยมีคำถามทั้งหมด 17 คำถามซึ่งจำแนกตามองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (Schaufeli, 2002)

1. ด้านความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน (Vigor) หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้ที่มีความมุ่งมั่น มีความพยายาม ทุ่มเทในการทำงาน มีสภาพจิตใจที่ยืดหยุ่นเหมาะสมและพร้อมต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้คำถาม 6 ข้อดังต่อไปนี้

- 1) ในที่ทำงาน ฉันรู้สึกมีพลังเต็มที่ในการทำงาน
- 2) ฉันรู้สึกมีความชำนาญและเชี่ยวชาญในงานของฉัน
- 3) เมื่อนั้นตื่นขึ้นมาในตอนเช้า ฉันรู้สึกอยากไปทำงาน
- 4) ฉันสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน
- 5) ฉันสามารถปรับอารมณ์ให้สนุกกับการทำงานของฉันได้เป็นอย่างดี
- 6) ในการทำงาน ฉันมีความมุ่งมั่นเสมอ แม้งานบางอย่างจะไม่ราบรื่นก็ตาม

2. ด้านการอุทิศตนในการทำงาน (Dedication) หมายถึง การอุทิศตนและทุ่มเทในการทำงาน โดยคิดว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงาน โดยรับรู้ถึงการทำงานในลักษณะ การทำงานอย่างหนัก การทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลา และการค้นหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและหน่วยงาน โดยใช้คำถาม 5 ข้อดังต่อไปนี้

- 1) ฉันพบว่า งานที่ฉันทำเป็นสิ่งที่มีความหมายและมีเป้าหมายชัดเจน
- 2) ฉันมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 3) งานของฉันสร้างแรงบันดาลใจให้ฉัน
- 4) ฉันภูมิใจในงานที่ฉันทำ

- 5) ฉันพบว่างานที่ฉันทำอยู่เป็นสิ่งที่ทำทนายสำหรับฉันเป็นอย่างมาก

**3. ด้านการให้เวลากับงาน (Absorption)** บุคลิกลักษณะของผู้ที่ให้เวลากับงาน มีใจจดจ่อและคิดว่าการทำงานคือความสุข โดยใช้คำถาม 6 ข้อดังต่อไปนี้

- 1) ขณะที่ฉันทำงาน ฉันรู้สึกเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว
- 2) เมื่อฉันทำงาน ฉันลืมเรื่องทุกอย่างที่อยู่รอบตัว
- 3) ฉันรู้สึกมีความสุข เมื่อฉันทำงานอย่างตั้งใจ
- 4) ฉันจดจ่ออยู่กับงานของฉัน
- 5) ฉันรู้สึกตื่นเต้นทุกครั้งเมื่อฉันทำงาน
- 6) การดึงความสนใจของฉันออกจากงานเป็นเรื่องยาก

### 2.2.3 ทฤษฎีบรรยากาศในการให้บริการ

#### 2.2.3.1 แนวคิดและความหมายของบรรยากาศในการให้บริการ

Johnson J.W. (1996) ที่ได้อธิบายความหมายบรรยากาศในการให้บริการไว้ว่า บรรยากาศในการให้บริการเป็นส่วนย่อยของบรรยากาศองค์กร โดยเน้นเฉพาะเจาะจงในเรื่องการรับรู้ของพนักงานว่าอะไรคือสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร เมื่อพนักงานมีการรับรู้ว่าองค์กรให้ความสำคัญในเรื่องการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้า เมื่อนั้นบรรยากาศในการให้บริการเชิงบวก (Positive Service Climate) จะเกิดขึ้น (Johnson J.W.,1996)

Benjamin Schneider (1998) ให้นิยามของบรรยากาศในการให้บริการว่า หมายถึง การรับรู้และความเข้าใจของพนักงานที่มีต่อวิธีการ ขั้นตอนปฏิบัติ และพฤติกรรมในการให้บริการ ซึ่งจะทำให้เขาได้รับค่าชมเชย รางวัล ความคาดหวังในคุณภาพการให้บริการ ได้รับการสนับสนุนจากองค์กร เป็นการตอบแทน (Schneider and others ,1995;1998;2000)

Solnet and Paulsen (2004) อธิบายว่า บรรยากาศในการให้บริการจะเกิดขึ้นต่อเมื่อกับองค์กรได้เริ่มเน้นถึงความสำคัญในด้านการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้าให้แก่พนักงานในองค์กร (Solnet and Paulsen,2004)

#### 2.2.3.2 ผลของบรรยากาศในการให้บริการที่มีต่อพฤติกรรมในการให้บริการ

บรรยากาศในการบริการเป็นส่วนหนึ่งของบรรยากาศขององค์กร (Organization Climate) ซึ่งหมายถึง กลุ่มของคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมของงาน ที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานรับรู้

ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยบรรยากาศดังกล่าวจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลในองค์กร ยกตัวอย่างเช่น เมื่อพนักงานรับรู้ว่าเขาจะค่าชมเชยจากหัวหน้างานหรือรางวัล เช่น การเลื่อนตำแหน่งหรือเงินโบนัสเป็นการตอบแทนเมื่อเขาให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ การรับรู้บรรยากาศในการให้บริการของพนักงานที่มีต่อองค์กรก็จะสูงขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นหากพนักงานรับรู้ว่ามีฝ่ายบริหารหรือผู้นำในองค์กรให้ความสำคัญต่อการให้บริการลูกค้า เขาก็จะมีการรับรู้ถึงบรรยากาศในการให้บริการเชิงบวกเพิ่มขึ้นด้วย (Schneider and others, 1995;1998;2000)

การรับรู้บรรยากาศในการให้บริการของพนักงานบริการนั้น มีความสัมพันธ์ต่อคุณภาพของการให้บริการ (Service Quality) ของพนักงาน (Schneider and others, 1985;1980) ซึ่งคุณภาพของการให้บริการที่ดีนั้น ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นด้วย งานวิจัยเรื่องผลของบรรยากาศในการให้บริการที่มีต่อผลสนองตอบของลูกค้าในเรื่องการปรับเปลี่ยนแบรนด์ของโรงพยาบาล โดย Solnet and Paulsen (2004) ระบุว่า องค์กรที่พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศในการให้บริการเชิงบวก (Positive Service Climate) จะส่งผลให้ความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อการได้รับบริการสูงขึ้น (Solnet and Paulsen, 2004) เช่นเดียวกับการศึกษาของ Dietz and others (2004) ในเรื่องผลของบรรยากาศในการให้บริการที่มีต่อทัศนคติของลูกค้าในการบริการ นั้นพบว่าบรรยากาศในการให้บริการเป็นปัจจัยในการพยากรณ์ความพึงพอใจของลูกค้า

จากผลของบรรยากาศในการให้บริการของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมในการทำงาน รวมถึงคุณภาพของการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้านี้เอง ทำให้แนวความคิดเรื่องบรรยากาศในการให้บริการจะเกิดประโยชน์อย่างมากหากมีการนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรที่ต้องให้บริการลูกค้าและมีการพบปะกันระหว่างลูกค้าและพนักงานที่ให้บริการ

### 2.2.3.3 การวัดบรรยากาศในการให้บริการ

การวัดบรรยากาศในการให้บริการของพนักงานในองค์กรว่าพนักงานการรับรู้ในบรรยากาศในการให้บริการหรือไม่นั้น สามารถวัดโดยใช้ Global Service Climate Scale ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ในการวัดการรับรู้บรรยากาศในการให้บริการโดยรวมซึ่งพัฒนาโดย Schneider and others (1995;1998;2000) ซึ่งเครื่องมือวัดนี้เป็นแบบสอบถามใช้ Likert Scale เจ็ดระดับ (7 = เห็นด้วยอย่างยิ่ง, 1 = ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง) และใช้ตัวชี้วัดดังต่อไปนี้ในการวัดบรรยากาศในการให้บริการ (Schneider and others, 1995;1998;2000)

1) พนักงานในองค์กรมีความรู้ในงานและมีทักษะในการทำงานและให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ

- 2) เมื่อพนักงานทำงานและให้บริการ ได้อย่างยอดเยี่ยมจะได้รับการยกย่องและได้รับรางวัล
- 3) คุณภาพการบริการขององค์กรอยู่ในระดับยอดเยี่ยม
- 4) องค์กรมีการจัดเตรียมเครื่องมือ เทคโนโลยี และความช่วยเหลืออื่น ๆ ที่เหมาะสมสำหรับพนักงานในการทำงานและบริการ
- 5) ผู้บริหารแสดงความห่วงใยอย่างจริงใจในการบริการลูกค้าโดยการปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้วยตัวเอง
- 6) องค์กรมีการตรวจสอบมาตรฐานการให้บริการลูกค้าโดยการปฏิบัติเป็นแบบอย่างด้วยตัวเอง
- 7) พนักงานทุกคนมีความรู้ความเข้าใจในมาตรฐานการให้บริการเป็นอย่างดี

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Zoe S. Dimitriades (2007) ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลบรรยากาศในการให้บริการและความผูกพันในงานที่มีต่อพฤติกรรมกรรมการสนองตอบลูกค้าของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่ให้บริการลูกค้าจากธุรกิจบริการ 5 แห่งในประเทศกรีซจำนวน 269 ราย โดยใช้แนวคิดของ Morrison (1996) ในศึกษาพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน และใช้เครื่องมือวัดเป็นแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 7 ข้อซึ่งดัดแปลงจากงานวิจัยของ Morrison (1996) เครื่องมือในการวัดบรรยากาศในการให้บริการดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Schneider and others (2000) เป็นแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ เครื่องมือที่ใช้ในการวัดความผูกพันในงานแบบสอบถามประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Lodahl and Kejner (1965) ซึ่งใช้ในงานวิจัยก่อนหน้านี้ของเขาเช่นเดียวกัน (Dimitriades, 1988) โดยเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามทั้งหมดใช้สเกลของไลเกท (Likert Scale) แบ่งออกเป็น 7 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ค่อนข้างเห็นด้วย เฉย ๆ ไม่ค่อยเห็นด้วย ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ผลจากงานวิจัยพบว่าปัจจัยด้านบรรยากาศในการให้บริการและความผูกพันในงานสามารถทำนายพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน

Martin and Jeffrey (2008) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ความมั่นใจในการทำงานของพนักงาน พฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานขาย ประสิทธิภาพในการให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า โดยเก็บแบบสอบถามจากพนักงานทั้งหมดจำนวน 500 ราย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีระดับพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าสูงจะมีประสิทธิภาพในการให้บริการสูง และ ลูกค้ามีความพึงพอใจเพิ่มขึ้นเมื่อพนักงานมีระดับพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้า

ที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีความมั่นใจในการทำงานของพนักงานสูงจะมีพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าในระดับต่ำ

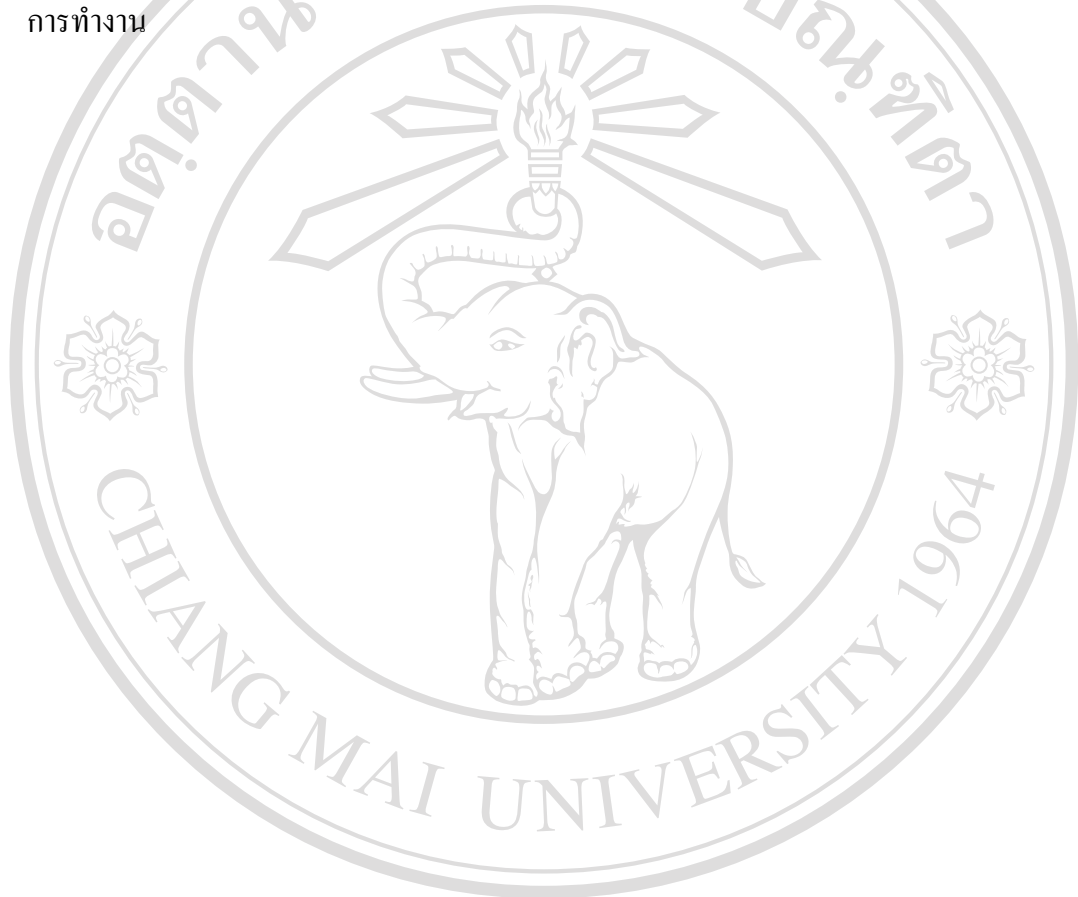
Noor and Muhamad (2005) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการทำนายพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานขายประกันชีวิต จากบริษัท 16 แห่งของสมาคมนักขายประกันชีวิตในมาเลเซีย (Life Insurance Association of Malaysia) จำนวน 445 คน โดยศึกษาปัจจัยที่มีผล 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Organization Commitment) การควบคุมตนเอง (Self-Monitoring) และแรงจูงใจภายในตัวเอง (Intrinsic motivation) ในด้านความพึงพอใจในงานที่สำเร็จตามคาดหวังและความสำเร็จของงานที่ผ่านมาช่วยเพิ่มความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งเป็นลักษณะของผู้ที่มีความมั่นใจในการทำงาน (Self-Efficacy) เครื่องมือที่ใช้ในการวัดพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานคือ SOCO Scale (Selling Orientation - Customer Orientation (SOCO) ของ Thomas and others (2001) แบบสอบถามใช้คำถาม 9 ข้อซึ่งดัดแปลงมาจากเครื่องมือของ Saxe and Weitz (1982) ในการวัดระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรใช้เครื่องมือดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ Porter and others (1974) ในการวัดระดับการตรวจสอบตนเองใช้เครื่องมือที่พัฒนาจากงานวิจัยของ Snyder and Gangestad (1986) และใช้เครื่องมือซึ่งพัฒนามาจากงานวิจัยของ Anderson and Oliver (1987) ในการวัดแรงจูงใจภายในตัวเอง ผลการศึกษาพบว่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและแรงจูงใจภายในบุคคลหรือความมั่นใจในการทำงาน (Self-Efficacy) นั้นมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการสร้างพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานขายประกันชีวิตในกิจกรรมการขาย นอกจากนี้ยังพบว่า การควบคุมตนเองนั้น ไม่มีผลต่อการทำนายพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน

Thomas and Clearfield (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานในศูนย์อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสหรัฐอเมริกา (Natural Resources Conservation Service : NRCS) โดยเก็บแบบสอบถามจากพนักงานทั้งหมดจำนวน 1,000 ราย พบว่าผลงานวิจัยพบว่า ปัจจัยย่อยของบรรยากาศในองค์กรด้านการฝึกอบรมพนักงานสามารถทำนายพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน ( $\beta=0.21$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และปัจจัยย่อยของบรรยากาศในองค์กรด้านสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงานสามารถทำนายพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน ( $\beta=0.14$ ) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

Raisa Yakimova (2005) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงานในโรงงาน Pristine Doors ในออสเตรเลีย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามชนิด



ปลายเปิด และทำการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi - structured Interview) กับผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายควบคุมการผลิต เป็นระยะเวลา 2 ปี โดยระยะเวลาสัมภาษณ์เฉลี่ยครั้งละ 1 ชั่วโมง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมสนองตอบต่อลูกค้าของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน และปัจจัยย่อยของบรรยากาศองค์การในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกให้พนักงานในการทำงาน



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved