



Human Resources Development Theory





Our Company

การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
ในองค์การให้ประสบความสำเร็จนั้น นักพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องมีความรู้ ความ
เข้าใจ เกี่ยวกับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและจำเป็นกับ
การดำเนินการกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ให้ประสบความสำเร็จ

Theories HRD



1. Adult Learning



2. Learning Theories



3. Motivation Theories

Adult Learning

การจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้ใหญ่ จำเป็นต้องมีการ
ดำเนินการอย่างเหมาะสม เนื่องจากผู้ใหญ่ไม่ได้
อยู่ในวัยเริ่มต้นการเรียนรู้เหมือนเด็กทั่วไป แต่
เขาผ่านประสบการณ์ชีวิตมาแล้วในช่วงเวลา
หนึ่ง ซึ่งประสบการณ์ดังกล่าวย่อมส่งผล
กระทบต่อการเรียนรู้



แนวทางการสอนผู้ใหญ่



1

ผู้ใหญ่จำเป็นต้อง
รู้ว่าทำไมตนเอง
ต้องเรียนรู้เรื่อง
ดังกล่าว



2

ผู้ใหญ่ต้องการที่
จะตัดสินใจด้วย
ตนเอง



3

ผู้ใหญ่มี
ประสบการณ์ชีวิต
มากกว่าเด็ก



4

ผู้ใหญ่มีความ
ต้องการที่จะเรียนรู้ก็
ต่อเมื่อกิจกรรมการ
พัฒนาทรัพยากร
มนุษย์นั้น มีความ
เชื่อมโยงกับชีวิต
ตนเอง



5

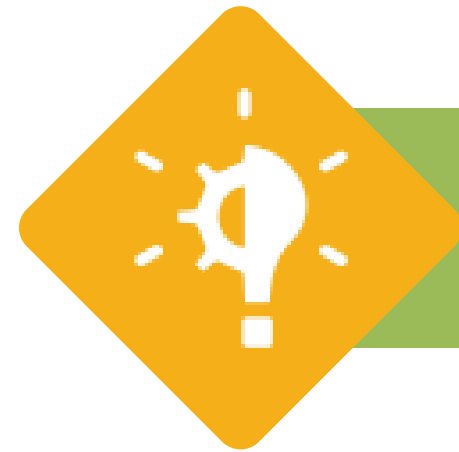
ผู้ใหญ่มีเป้าหมาย
ในการเรียนรู้ต่าง
จากเด็ก



6

ผู้ใหญ่จะมี
แรงจูงใจในการ
เรียนรู้จากตนเอง
หรือแรงจูงใจจาก
ภายในเป็นหลัก

Learning Theories



1. Behaviorist Theory



2. Social Learning Theory



3. Cognitive Theory

Behaviorist Theory

การให้ความสำคัญ การตอบสนอง การเสริมแรง
พฤติกรรมเกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลคิดถึงผลที่ตามมา



1

Positive Reinforcement

รางวัลหรือสิ่งที่น่าสนใจที่ได้รับเมื่อแสดงพฤติกรรม เช่น การที่พนักงานได้รับคำชมจากหัวหน้างานเมื่อผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานดีอีกเพื่อให้ได้รับคำชม ดังนั้น คำชมของหัวหน้างานจึงเป็นการเสริมแรงทางบวกที่จะช่วยเพิ่มพฤติกรรมที่ดีของพนักงาน

2

Negative Reinforcement

การที่บุคคลได้รับสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจน้อยลงเมื่อมีการแสดงพฤติกรรมบางอย่าง เช่น การที่พนักงานไม่ถูกหัวหน้างานตำหนิ เมื่อพนักงานมาทำงานเช้าขึ้น การไม่ถูกตำหนินี้เป็นการเสริมแรงทางลบที่ช่วยปรับลดพฤติกรรมที่ไม่ดีของพนักงาน

3

Extinction

การที่บุคคลได้รับสิ่งที่น่าสนใจน้อยลงหรือไม่ได้รับอีก เนื่องจากมีพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงพอใจ เช่น การที่พนักงานถูกปรับลดค่าตอบแทนจากการขายผลิตภัณฑ์ เนื่องจากผลการปฏิบัติงานไม่ถึงเป้าหมาย ซึ่งค่าตอบแทนที่ลดลงนี้เป็นการใช้สิ่งเสริมแรงเพื่อยับยั้งไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ดี ดังนั้น พนักงานจะมีแนวโน้มปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเหมือนเดิม เพื่อให้ได้รับสิ่งที่น่าสนใจหรือในที่นี้คือค่าตอบแทนระดับเดิม

4

Punishment

การที่บุคคลได้รับสิ่งที่ไม่น่าพึงพอใจอันเนื่องจากการมีพฤติกรรมไม่ดี เช่น การที่พนักงานถูกให้พักงาน เนื่องจากทะเลาะวิวาทกับเพื่อนร่วมงาน การถูกพักงานนี้เป็นการลงโทษที่มีจุดมุ่งหมายยับยั้งไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ดีอีก

สรุปสาระสำคัญการเรียนรู้ของมนุษย์



1. การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ดังนั้น จะต้องมีการวางแผนการดำเนินการล่วงหน้าว่าจะจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างไรที่จะช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน



2. การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนต้องดำเนินการด้วยตนเอง แม้ว่าผู้รับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้จะสามารถสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้ แต่ความรับผิดชอบหลักในการเรียนรู้จะเป็นของผู้เรียนเอง



3. การเรียนรู้จะต้องดำเนินการภายใต้ระยะเวลาที่เหมาะสม ทั้งในแง่ของการพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลของผู้เรียน เช่น ผู้เรียนต้องไม่ตกอยู่ในภาวะวิตกกังวลมาก เพราะปัญหาส่วนตัวจนไม่มีสมาธิในการเรียน รวมทั้งการพิจารณาจัดการเรียนรู้ไม่ให้สั้นหรือนานจนเกินไป เพราะหากสั้นเกินไป ผู้เรียนก็มักไม่มีโอกาสฝึกฝนความรู้ ทักษะใหม่ๆ ที่ได้เรียนรู้ไป ในขณะที่เดิวก่อนหากนานจนเกินไปอาจทำให้ผู้เรียนเบื่อได้ จึงควรมีการแบ่งเนื้อหาการเรียนรู้ออกเป็นเนื้อหาย่อย ๆ แทน



4. ผู้เรียนแต่ละคนเรียนรู้ในรูปแบบที่แตกต่างกันตามลักษณะความชอบส่วนบุคคล เช่น บางคนอาจเรียนรู้ได้ดีผ่านการฟัง ในขณะที่บางคนอาจเรียนรู้ได้ดีกว่าผ่านทาง การอ่าน หรือบางคนอาจจะเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นถ้ามีภาพประกอบ

สรุปสาระสำคัญการเรียนรู้ของมนุษย์



5. ความเร็วในการเรียนรู้ของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ดังนั้น การแบ่งระดับผู้เรียนตามพื้นฐานทักษะ ความรู้ ความสามารถ จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่จะช่วยให้การเรียนรู้เป็นไปอย่างราบรื่นมากยิ่งขึ้น



6. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) เป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นการเรียนรู้ เช่น คำชมจากผู้สอน



7. คนจำนวนมากเรียนรู้ได้ดีที่สุด เมื่อมีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติจริง



8. สภาพแวดล้อมที่เป็นมิตรจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

Social Learning Theory



Knowledge

ทฤษฎีการเรียนรู้เชิงสังคม (Social Learning Theory) คือ การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ผ่านการสังเกตบุคคลอื่น (Social Observations) โดยเฉพาะจากบุคคลที่น่าเชื่อถือ คือ บุคคลจะสังเกตบุคคลอื่นและดูผลของการกระทำนั้น ๆ หากผลที่เกิดขึ้นเป็นที่ต้องการ บุคคลก็จะเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นด้วย ตามทฤษฎีนี้บุคคลจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองเป็นพื้นฐานก่อนว่ามีความรู้ความสามารถพอที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้ (Self-efficacy) จึงจะสามารถก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมตามอย่างผู้อื่นได้

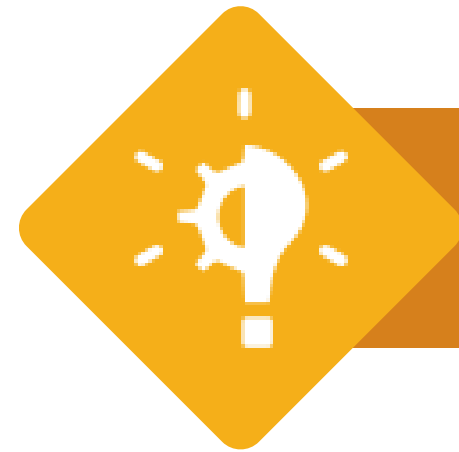
Cognitive Theory



Knowledge

ทฤษฎีการเรียนรู้ทางความคิด (Cognitive Theory) คือ การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในกระบวนการคิดและการตัดสินใจของบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่า ทฤษฎี การเรียนรู้ทฤษฎีนี้ไม่ได้มุ่งเน้นที่การแสดงพฤติกรรมดังเช่น 2 ทฤษฎีแรก แต่ให้ความสำคัญกับ สิ่งที่เกิดขึ้นภายในสมองของผู้เรียนเอง

Theories HRD



1. Adult Learning

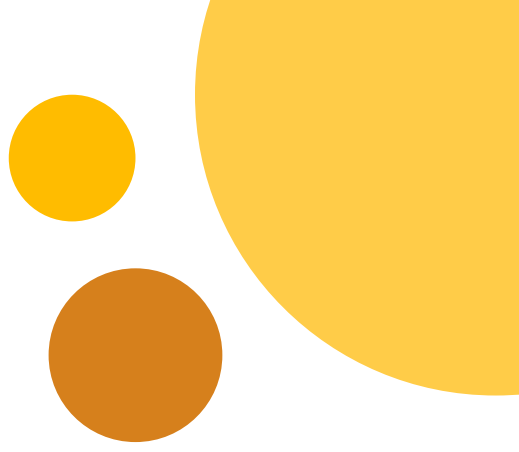


2. Learning Theories



3. Motivation Theories

Motivation Theory



แรงจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันที่มีส่วนในการกำหนดให้บุคคล
ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตนต้องการ

นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถกระตุ้นจูงใจให้พนักงานเกิด
ความต้องการที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ
ถ่ายโอนความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ได้รับจากกิจกรรมพัฒนาฯ
ไปสู่การปฏิบัติงานจริง

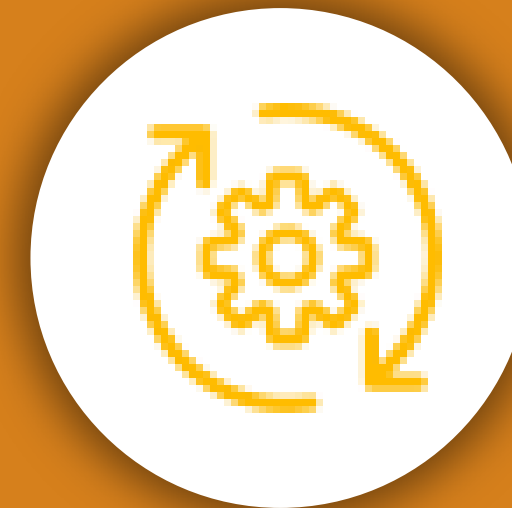
Motivation Theory



Content Theories of Motivation

เป้าหมาย : ระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใน

สภาวะแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่



Process Theories of Motivation

เป้าหมาย : ระบุปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใน

สภาวะแวดล้อมที่ค่อนข้างมีการเปลี่ยนแปลง

Maslow's Theory



คติธรรมแห่งความสำเร็จ
ภาพพล ประทุมษา

Maslow's Hierarchy of Needs



1

Physiological Needs

ความต้องการพื้นฐานของร่างกายซึ่งจำเป็นในการดำรงชีวิต

2

Safety Needs

ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

3

Love and belonging Needs

ความต้องการที่จะเป็นที่รักของผู้อื่น และต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น และเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

4

Esteem Needs

ความปรารถนาที่จะมองตนเองว่ามีคุณค่าสูง เป็นที่น่าเคารพยกย่องจากทั้งตนเองและผู้อื่น ต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นว่าตนมีความสามารถ มีคุณค่า มีเกียรติ มีตำแหน่งฐานะ

5

Self-Actualization Needs

ความต้องการที่จะรู้จักและเข้าใจตนเองตามสภาพที่แท้จริง เพื่อพัฒนาชีวิตของตนเองให้สมบูรณ์ (Self-fulfillment)

Job Dissatisfaction

Influenced by
Hygiene
Factors

- Working conditions
- Coworker relations
- Policies and rules
- Supervisor quality
- Base wage, salary

Herzberg's Two-Factor Principles

Improving the
motivator factors
increases
job satisfaction

Improving the
hygiene factors
decreases
job dissatisfaction

Job Satisfaction

Influenced by
Motivator
Factors

- Achievement
- Recognition
- Responsibility
- Work itself
- Advancement
- Personal growth

Two-factor Theory หรือ Motivator-hygiene Theory

เฮอริชเบอร์ก สรุปว่า

ปัจจัยที่ก่อให้เกิด**ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfiers)** นั้นจะสัมพันธ์ลักษณะในเนื้องาน โดยเฮอริชเบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า **ปัจจัยจูงใจ (Motivators)** ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นสำคัญคือ

- การได้มีความสำเร็จ (Achievement)
- การได้รับความยอมรับ (Recognition)
- การได้รับผิดชอบ (Responsibility)
- ทำงานเอง (Work itself)
- ความก้าวหน้า (Advancement)
- โอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of growth)

Two-factor Theory หรือ Motivator-hygiene Theory

ปัจจัยที่ทำให้เกิด **ความไม่พึงพอใจในงาน (Job dissatisfies)** นั้นจะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมอยู่นอกเนื้องาน ซึ่งเฮอริชเบอร์ก เรียกปัจจัยนี้ว่า **ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance factors)** ซึ่งประกอบด้วยประเด็นสำคัญคือ

สถานภาพ (Status)

สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with supervisors)

สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Peer relations)

สัมพันธภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with subordinates)

คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of supervision)

นโยบายและการบริหารของบริษัท (Company policy and administration)

ความมั่นคงในงาน (Job security)

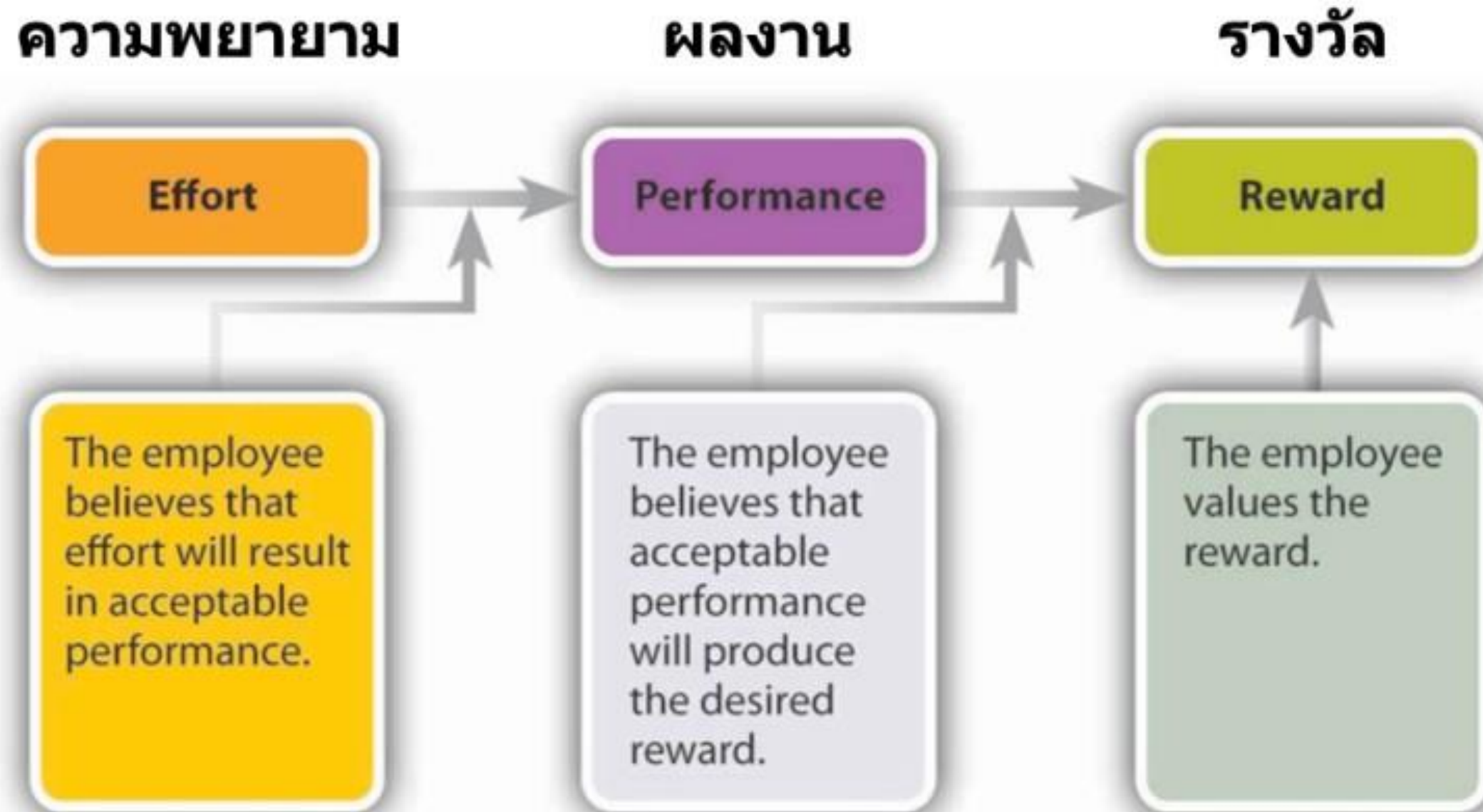
สภาพการทำงาน (Working condition)

และค่าจ้าง (Pay)

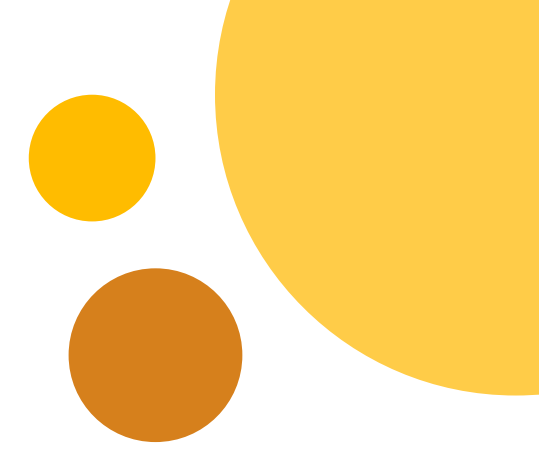
เมื่อเอาประเด็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัยรวมกัน จึงเรียกว่า ทฤษฎีปัจจัยคู่หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory)

Vroom's Expectation Theory

ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม



Expectancy Theory



ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน

1. **สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด** ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม ซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา



<https://futuretrend.co/goal-setting-theory-motivation/>

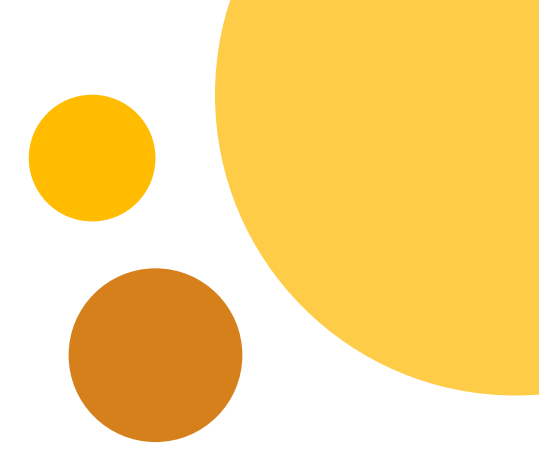


Locke's Goal-Setting Theory

Locke's Goal-Setting Theory เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดที่ว่า การตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง และสามารถวัดผลได้นั้นมีประสิทธิภาพมากกว่าการตั้งเป้าหมายแบบกว้างๆ หรือไม่ชัดเจน

ซึ่งแนวคิดดังกล่าวนี้ก็ถูกนำเสนอโดยเอ็ดวิน เอ ล็อก (Edwin A. Locke) นักจิตวิทยาชาวอเมริกันในปี 1968 ผ่านงานเขียน 'Toward a Theory of Task Motivation and Incentive' เขาพยายามชี้ให้เห็นว่า **'พนักงานจะมีแรงจูงใจมากขึ้นก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน และเฉพาะเจาะจง'**

หลักการ 5 ข้อ ของ Locke's Goal-Setting Theory



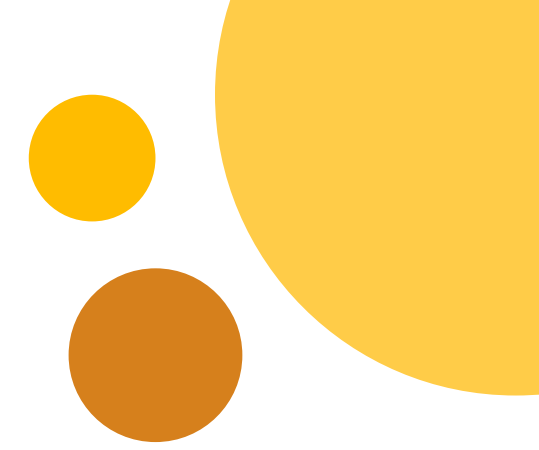
1. มีความชัดเจน (Clarify)

เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาจะต้องชัดเจน และเฉพาะเจาะจง ให้ทุกคนในทีมสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดี เพราะเมื่อทุกคนเข้าใจ เห็นภาพชัดเจนแล้ว ความเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาด หรือ ความคลาดเคลื่อนในการสื่อสารงานต่างๆ ก็จะน้อยลงตามไปด้วย ซึ่งจะส่งผลให้ทุกคนมุ่งมั่นมากขึ้น และมีโอกาสจะทำเป้าหมายนั้นให้สำเร็จยิ่งขึ้นไปอีก

2. มีความท้าทาย (Challenge)

เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาต้องมีความท้าทายใน 'ระดับกำลังดี' เพื่อให้คนในทีมมีแรงกระตุ้น อยากมีส่วนร่วม และมุ่งมั่นที่จะทำตามเป้าหมาย เป้าหมายที่ง่ายเกินไปจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย จนลดแรงจูงใจลง แถมเมื่อทำสำเร็จแล้ว ก็ยังไปลดระดับความพึงพอใจน้อยลงตามไปด้วย

หลักการ 5 ข้อ ของ Locke's Goal-Setting Theory



3. มีจุดมุ่งหมายตรงกัน (Commitment)

เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาต้องเป็นสิ่งที่เข้าใจตรงกันผ่านการยอมรับ และเห็นชอบจากทุกคน เพราะเมื่อเข้าใจตรงกันแล้ว โอกาสที่จะทำเป้าหมายให้สำเร็จก็มีมากขึ้น โดยการกำหนดเป้าหมายแบบนี้จะช่วยลดการขาดแรงจูงใจต่อเป้าหมายของลูกน้องแต่ละคน และยังทำให้ทีมรู้สึกสนุกไปกับการทำเป้าหมายนั้นพร้อมๆ กันด้วย

4. เปิดรับข้อเสนอแนะ (Feedback)

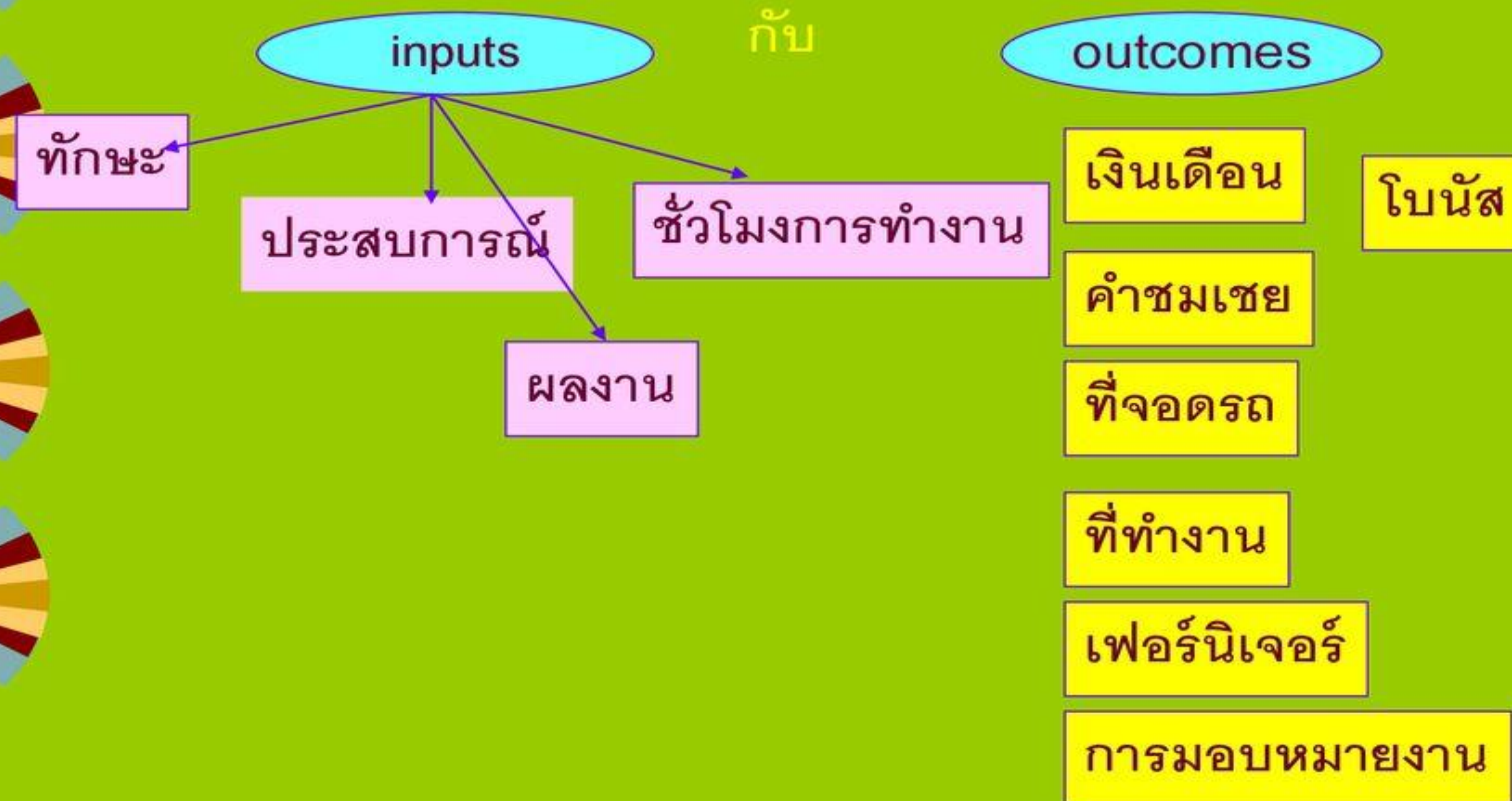
ในการกำหนดเป้าหมายควรเปิดรับความเห็น และข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอตลอดกระบวนการไปจนถึงการบรรลุเป้าหมาย เพื่อตรวจสอบการทำงาน และลดข้อผิดพลาดให้มากที่สุด ทำให้แน่ใจว่าทีมยังคงอยู่บนเส้นทางไปสู่เป้าหมาย

5. กระจายความซับซ้อนของงาน (Task Complexity)

เป้าหมายที่กำหนดขึ้นมาต้องสามารถกระจายออกเป็นเป้าหมาย หรืองานย่อยๆ ได้ เพื่อที่ว่าภารกิจ หรืองานที่ชัดเจนนั้น จะทำให้สมาชิกแต่ละคนในทีมเอาไปรับผิดชอบต่อได้ง่าย และหัวหน้ายังตรวจสอบความคืบหน้าได้ง่ายเช่นกัน

ทฤษฎีความเป็นธรรม(Equity Theory)ของ Stacy Adam

ความพึงพอใจของคนงานคือความสมดุลหรือความเป็นธรรมที่เกิดขึ้นระหว่าง



ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

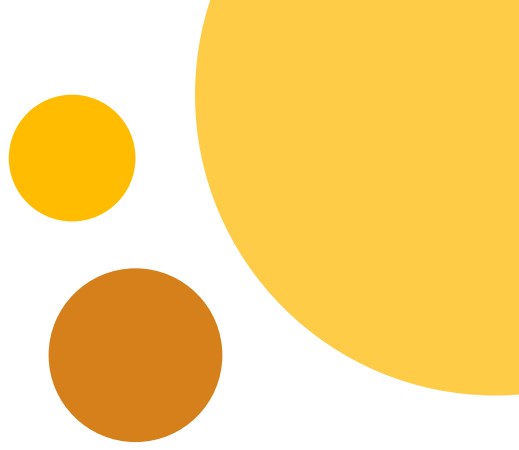
J. Stacy Adams กล่าวว่า ปกติคนเราจะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงานโดยการเปรียบเทียบผลงานที่เราอุทิศให้กับองค์กรกับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กร ถ้าเราคิดว่าเรายังรับน้อยกว่าคนอื่น เราก็จะรู้สึกตึงเครียด เกิดความรู้สึกลำเอียง และส่งผลต่อแรงจูงใจที่จะกระทำ แต่ถ้าเราพบว่าสิ่งที่เราได้รับเป็นสัดส่วนที่เท่ากับรางวัลและเท่ากับคนอื่น ๆ เราก็จะอยู่ในระดับที่เสมอภาคเป็นธรรมชาติ

ระดับที่เสมอภาคเป็นธรรม

ประกอบด้วยหลัก 4 ส่วน ได้แก่

- 1) คนเราเห็นตัวเองโดยการเปรียบเทียบกับคนอื่น คนใดที่ทำการสังเกตจะเรียกว่าตัวเอง (Person)
- 2) คนเราเปรียบเทียบกับตัวเองกับอีกคนหนึ่งคน ๆ นั้นเรียกว่า คนอื่น (Other)
- 3) ทรัพย์สินทุกอย่างที่คนนำมาใช้ในงาน หมายถึง ต้นทุน (Input) ได้แก่ ความรู้ ส่วนบุคคล สติปัญญา ประสิทธิภาพ ทักษะ ความอาวุโส ระดับความพยายาม และ สุขภาพ เป็นต้น
- 4) ประโยชน์ที่คนได้จากการทำงานเปรียบเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์ สภาพการทำงาน สถานภาพ และข้อได้เปรียบโดยอาวุโส เป็นต้น

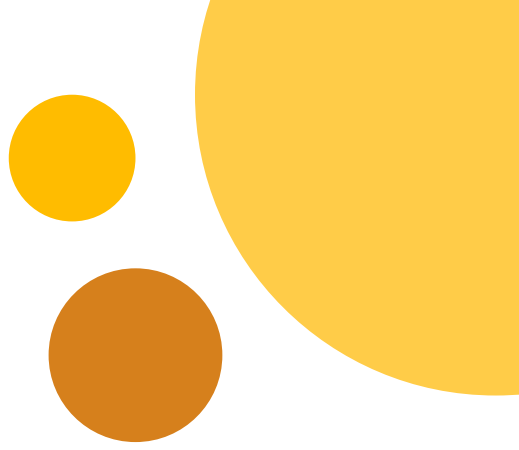
Adams ได้เสนอความไม่เท่าเทียมไว้ 2 ประเภท



1. ไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่น้อยกว่า (Underpayment inequity) คือ เมื่อตัวเองรู้ว่าได้ผลลัพธ์จากงานต่ำกว่าคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ให้ไป ตัวอย่างความไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่น้อยกว่า คือ ตัวเอง 50:50 คนอื่น 50:75

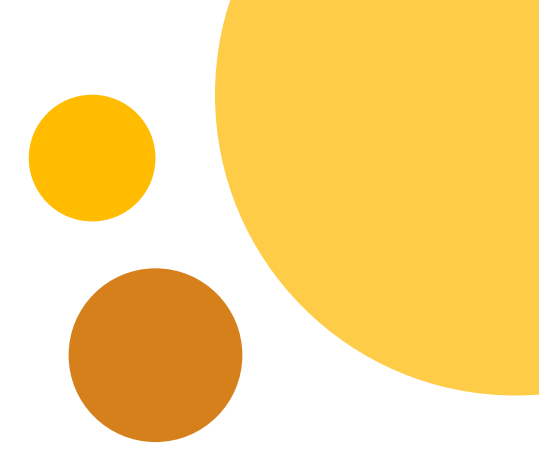
2. ไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่า (Overpayment inequity) คือ เมื่อตัวเองรู้ว่าได้ผลลัพธ์ที่สูงกว่าคนอื่น เมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนที่ให้ไป ตัวอย่างความไม่เท่าเทียมด้วยค่าตอบแทนที่สูงกว่า คือ ตัวเอง 50:75 คนอื่น 50:50

แนวทางการปรับตัว ให้ตนเองรับรู้ความเสมอภาค



1. กรณีพนักงานรับรู้ว่าคุณเองได้รับสิ่งตอบแทนน้อยกว่าเมื่อเทียบกับบุคคลอื่น
2. พนักงานอาจเปลี่ยนแปลงสิ่งตอบแทนที่คุณเองได้รับ เพื่อให้การเปรียบเทียบมีความยุติธรรม
3. พนักงานอาจบิดเบือนการรับรู้ของคุณเอง เพื่อให้การเปรียบเทียบมีความยุติธรรม

แนวทางการปรับตัว ให้ตนเองรับรู้ความเสมอภาค



4. พนักงานอาจแก้ไขผลการเปรียบเทียบโดยการบิดเบือนการรับรู้ที่มีต่อบุคคลอื่น
5. พนักงานอาจแก้ไขความไม่ยุติธรรมที่เกิดขึ้น โดยเปลี่ยนบุคคลที่ตัวเองนำไปเปรียบเทียบกับ
6. พนักงานอาจมีแนวโน้มที่จะขอลาออกจากองค์กร หากได้พยายามทำทุกวิถีทางแล้ว แต่ไม่สามารถทำให้ตนเองรับรู้ว่าได้ได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมแล้ว

Think Unlimited 

Thank You

For Your Attention

Visit Our Website
reallygreatsite.com

