

แรงจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติ
ในเขตพื้นที่การชายภาคเหนือตอนบน

Motivation to Work of Medical Representatives of Multinational Pharmaceutical
Companies in The Upper North of Thailand

พรธีรา โต* และก้องภู่ นิมานันท์*

บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติ ในเขตพื้นที่การชายภาคเหนือตอนบน ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยบำรุงรักษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้คือ กลุ่มผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตพื้นที่การชายภาคเหนือตอนบน จำนวน 300 ราย ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและเชิงอนุมาน นำเสนอในรูปแบบของตารางแจกแจงความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ย ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานมากกว่าปัจจัยบำรุงรักษา

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญของปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ระดับความสำคัญของปัจจัยบำรุงรักษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับได้ดังนี้ ด้านตำแหน่งงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านสภาพการทำงาน และด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีประวัติเคยย้ายบริษัททำงาน ให้ระดับความสำคัญแตกต่างจากกลุ่มที่ไม่เคยย้ายบริษัททำงานในปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ และปัจจัยบำรุงรักษา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท ให้ระดับความสำคัญแตกต่างจากกลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี ในปัจจัยบำรุงรักษา ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุไม่เกิน 30 ปี ให้ระดับความสำคัญแตกต่างจากทุกกลุ่มอายุอื่นในปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยบำรุงรักษา ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารหน่วยงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านสภาพการทำงาน และด้านตำแหน่งงาน

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุงานที่ประกอบอาชีพผู้แทนยาไม่เกิน 3 ปี ให้ระดับความสำคัญแตกต่างจากกลุ่มอายุอื่นในปัจจุบันจิตใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยบำรุงรักษา ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ด้านสถานภาพการทำงาน ตำแหน่งงาน และด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ไม่เกิน 50,000 บาท ให้ระดับความสำคัญแตกต่างจากกลุ่มรายได้อื่นในปัจจุบันจิตใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ABSTRACT

The objective of this independent study was to study the job motivating factors of medical representatives of multinational pharmaceutical companies in the upper north of thailand. The data was collected by questionnaires distributed to 300 medical representatives of multinational pharmaceutical companies in the upper north of thailand, and then analyzed by descriptive statistics in terms of frequency, percentage and average which presented in the form of tables. The results of the study were as follows:

The respondents ranked the importance of the motivation factors over maintenance factors

The respondents ranked the importance of the overall motivation factors at a high level.

The factors were listed by responsibilities, achievement, the work itself, respectively and advancement.

The respondents ranked the importance of the overall maintenance factors at a high level.

The factors were listed by status, security, company policy and administration, relation with supervision peers and subordinates, compensation, personal life, working conditions and supervision.

The respondents who changed their job ranked the importance of the motivation factors by value the respect in the workplace; and for the maintenance factors value the relationship with supervisors, subordinates, and peers which are different from the respondents who never change their job

The respondents who graduated with master degree ranked the importance of the maintenance factors by value the policy and administration which is different from the respondents who graduate in bachelor degree

The respondents whose age over 30 years old ranked the importance of the motivation factors by value achievement, respectively, responsibilities, and advancement; and for the maintenance factors value company policy and administration, relation with supervision peers and subordinates, working conditions and supervision which are different from the respondents in other ages

The respondents who work as medical representatives less than 3 years ranked the importance of the motivation factors by value the advancement; and for maintenance factors value the relation with supervision peers and subordinate, working condition and supervision, and personal life

The respondents who earn less than 50,000 baht a month ranked the importance of the motivation factors by value work achievement which is different from the other income ranges

บทนำ

ธุรกิจยา นับเป็นธุรกิจที่สำคัญทางเศรษฐกิจธุรกิจหนึ่ง เนื่องจากยารักษาโรคเป็นหนึ่งในปัจจัยสี่ และมีมูลค่าทางการตลาดสูงทำให้ธุรกิจนี้เป็นที่จับตามอง ธุรกิจยาในประเทศไทยในปัจจุบัน มีมูลค่ามากกว่าแสนล้านบาทต่อปี ประเทศไทยมีการใช้ยาที่ผลิตได้ในประเทศคิดเป็นมูลค่าประมาณ 46,895.7 ล้านบาท ใช้ยานำเข้ามูลค่าประมาณ 99,663.8 ล้านบาท (สิ๊ก ๆ ใช้แค่แพงไม่แพง เรื่องของยาโยงการพัฒนไทย, 2558: ออนไลน์) โดยมีช่องทางจำหน่ายหลักคือโรงพยาบาล รองลงมาคือช่องทางจากร้านขายยา คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 80:20 (เภสัชการตลาด, 2558: ออนไลน์) ดังนั้นช่องทางจำหน่ายในโรงพยาบาลจึงมีส่วนแบ่งการตลาดสูงถึงร้อยละ 80 ทำให้เป็นที่น่าสนใจของบริษัทยาข้ามชาติและบริษัทยาในประเทศ จึงมีการแข่งขันกันสูงและกลยุทธ์ที่สำคัญ คือ การใช้ช่องทางขายโดยผ่านผู้แทนยา ดังนั้นอาชีพ ผู้แทนยา จึงเป็นอาชีพหนึ่งที่มีความนิยม เพราะเป็นอาชีพที่ให้ผลตอบแทนที่สูง ซึ่งความแตกต่างของคุณสมบัติและหน้าที่รับผิดชอบของผู้แทนยาของบริษัทยาข้ามชาติและบริษัทยาในประเทศ คือ ในบริษัทยาข้ามชาติผู้แทนยาส่วนใหญ่จบการศึกษาด้านเภสัชศาสตร์ เทคนิคการแพทย์ พยาบาลศาสตร์ หรือวิทยาศาสตร์ เนื่องจากบริษัทยาข้ามชาติจะให้ความสำคัญในเรื่ององค์ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ กลไกการออกฤทธิ์ของยา ความรู้ในการรักษาโรค รวมถึงทักษะด้านการสื่อสารกับบุคลากรทางการแพทย์ เพราะผู้แทนยาต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่บุคลากรทางการแพทย์ทั้งหลายในยาที่ตนได้รับผิดชอบดูแลในเขตการขาย ในขณะที่บริษัทยาในประเทศผู้แทนยาไม่จำเป็นต้องจบทางด้านวิทยาศาสตร์เพราะยามักเป็นยาที่ผลิตขึ้นเลียนแบบจากบริษัทยาข้ามชาติที่แพทย์มีความคุ้นเคยอยู่แล้ว ดังนั้น ผู้แทนบริษัทยาในประเทศจึงให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นหลัก (นวรรตน์ ชูเวทย์, 2550)

ปัจจุบัน บริษัทยาข้ามชาติในประเทศไทยได้มีการรวมตัวกันจัดตั้งองค์กร เพื่อทำหน้าที่ในการสร้างมาตรฐานที่ดีสำหรับผู้ที่ทำอาชีพผู้แทนบริษัทยา องค์กรนั้นคือ สมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์ หรือ ฟริมา (Pharmaceutical Research and Manufacturers Association หรือ PRoMA) โดยบริษัทยาที่อยู่ในองค์กรฟริมา มีทั้งสิ้น 36 บริษัท มีพนักงานกลุ่มบริษัททั้งหมด 12,000 คน (เภสัชการตลาด, 2558: ออนไลน์) ซึ่งจากการสำรวจอัตราการเข้าออกงานของพนักงานของบริษัทยาข้ามชาติที่เป็นสมาชิกสมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์เภสัช (PRoMA) พบว่า มีอัตราการเข้าออกงานสูงถึงร้อยละ 10.9 ต่อปี (จุฑาวรรณ สว่างแจ้ง และโสพลินี เหมรุ่งโรจน์, 2552) ด้วยเหตุนี้ ทางผู้ศึกษาจึงเลือกกลุ่มบริษัทยาข้ามชาติ เพราะบริษัทยาข้ามชาติส่วนใหญ่เป็นสมาชิกอยู่ในองค์กรฟริมาที่ต้องปฏิบัติตามกฎ และจริยธรรมทางการแพทย์ว่าด้วยการเสนอสินค้าเวชภัณฑ์ยาแก่บุคลากรทางการแพทย์ ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานในทุก ๆ บริษัทที่เป็นสมาชิก

ในวงการผู้แทนยานั้นมีการปรับเปลี่ยนงานกันเป็นประจำ ในทุก ๆ พื้นที่เขตการขายไม่ว่าจะเป็นเขตกรุงเทพมหานคร เขตภาคเหนือ เขตภาคอีสาน เขตภาคใต้ เขตภาคตะวันออก ภาคตะวันตก ในที่นี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเฉพาะผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติที่อยู่ในองค์กรฟริมาในเขตการขายภาคเหนือตอนบนทั้งหมด 9 จังหวัดได้แก่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา จังหวัดแพร่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน และจังหวัดอุตรดิตถ์ ซึ่งถือว่าเป็นเขตการขายที่มีมูลค่าการขายค่อนข้างสูง (อรรถพงษ์ อรุโณทยานันท์, 2555) ซึ่งการเปลี่ยนงานบ่อย ๆ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรในหลายด้าน ดังนี้ (อ้างถึงใน สัมพันธ์ ชาวน์เกษม, 2551: 9-10)

1. เพิ่มค่าใช้จ่ายในการสรรหา และการคัดเลือกพนักงาน เมื่อมีพนักงานลาออกหรือเปลี่ยนงาน องค์กรจำเป็นต้องมีการสรรหา และคัดเลือกบุคคลอื่นเข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างลง กระบวนการในการสรรหา คัดเลือกจนถึงขั้นสุดท้าย คือ การตกลงจ้างนั้น ต้องใช้กำลังงานและค่าใช้จ่ายจำนวนมาก
 2. ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมและพนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้ทันที ต้องผ่านการฝึกอบรมและผ่านการเรียนรู้งานก่อน ซึ่งต้องใช้เวลาช่วงหนึ่งสำหรับการปรับตัวใหม่ให้เข้ากับสภาพการทำงาน ซึ่งเป็นการสูญเสียขององค์กรอย่างหนึ่งนอกเหนือจากค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพัฒนาทักษะต่าง ๆ
 3. ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง เพราะเมื่อพนักงานคนใดคนหนึ่งลาออกย่อมส่งผลกระทบต่อ งานในความรับผิดชอบบุคคลอื่น และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวมลดลง
 4. เกิดภาพพจน์ที่ไม่ดีกับองค์กร องค์กรที่มีการลาออกหรือเปลี่ยนงานของพนักงานในอัตราสูงจะทำให้ ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาสาธารณะชนเสียไป
 5. ลดคุณภาพการติดต่อสื่อสาร และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เมื่อมีการลาออกหรือเปลี่ยน งาน ปริมาณการติดต่อสื่อสารภายในหน่วยงานจะมีมากขึ้นเพื่อสอนงาน และฝึกพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร แต่คุณภาพการสื่อสารจะลดลง เพราะพนักงานใหม่ไม่สามารถจะรับส่งข่าวสารข้อมูลได้อย่างถูกต้องชัดเจน
- จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาบริษัท ยาข้ามชาติ เพื่อเป็นแนวทางสำหรับบริษัทยาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติสร้างแรงจูงใจและดึงดูด บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่ในองค์กรได้นาน และเพื่อนำไปสู่การวางแผนด้านบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อไป เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ในยุคของธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก (Frederick Herzberg's Two Factor Theory) (Mullins, 2011:178-180) กล่าวว่า หลักการของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg) เป็นการแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัย จูงใจในการทำงานได้เป็น 2 กลุ่ม โดยพบว่าความรู้สึกที่ดีนั้น โดยทั่วไปมักจะมีคู่ไปกับลักษณะในเนื้องาน (Job Content) ส่วนความรู้สึกที่ไม่ดีนั้นจะมีคู่ไปกับสภาพที่อยู่ล้อมรอบงาน หรือลักษณะนอกเนื้องาน (Job Context) เฮอริชเบอร์กได้สรุปว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) นั้นจะสัมพันธ์กับลักษณะในเนื้องาน เฮอริชเบอร์กเรียกปัจจัยนี้ว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factor) ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิด ความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfaction) นั้นจะสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเนื้องาน เฮอริชเบอร์กเรียกปัจจัยที่ก่อให้เกิด ความไม่พึงพอใจนี้ว่า ปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจ (Maintenance Factor) หรือปัจจัยจูงใจสุขอนามัย (Hygiene Factor)

1. **ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)** เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงถือว่าเป็นปัจจัยภายใน มีอิทธิพลในการสร้างความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบด้วย 5 ปัจจัยดังนี้

- 1) ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาและรู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อทำสำเร็จจะเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น
- 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานรวมทั้งการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานชอบและรักงานที่ทำ
- 3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง ลักษณะงานเป็นงานที่น่าสนใจต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท้าทายให้ลงมือทำ เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลอยากทำงาน
- 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบและมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอยากทำงาน
- 5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การมีโอกาสได้รับเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม หรือได้รับการฝึกอบรมจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยากทำงาน

2. ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors) เป็นปัจจัยที่มีใช้สิ่งจูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น แต่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจ หรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งสาเหตุอันเกิดจากสภาพแวดล้อม โดยไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลยประกอบด้วย 8 ปัจจัยดังนี้

- 1) นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กร ซึ่งจะต้องอยู่ในลักษณะนโยบายอย่างชัดเจน มีการแบ่งงานไม่ซ้ำซ้อน มีความเป็นธรรมได้แก่ มีนโยบายการบริหารงานที่ชัดเจน มีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผนเป้าหมายแนวทางการทำงานที่ชัดเจน มีความยุติธรรมและมีความเป็นกลาง ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงานต่าง ๆ มีการฝึกอบรม และแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน มีขวัญและกำลังใจ และรู้สึกมีความมั่นคงในการปฏิบัติงานกับองค์กร มีระบบการจูงใจที่ดีในการทำงาน เป็นต้น
- 2) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือควบคุมความยุติธรรมในการบริหาร ตลอดจนรวมถึงการมีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ได้แก่ การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน และความยุติธรรมในการบังคับบัญชา เป็นต้น
- 3) ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Supervision, Peers and Subordinates) หมายถึง การติดต่อรวมทั้งไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ได้แก่ ความสนิทสนม ความจริงใจ และความเป็นกันเอง

การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไป ความเชื่ออาทรจากหัวหน้างาน การวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การเอาใจใส่ต่อสวัสดิการของผู้ใต้บังคับบัญชา การร่วมมือกันวางแผนการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสในทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน การให้คำปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน

4) สถานภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ จำนวนพนักงานมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน ความพอเพียงของเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงาน บุคลากรมีคุณสมบัติและความสามารถเหมาะสมกับลักษณะงาน สามารถปฏิบัติได้อย่างอิสระ และเต็มความสามารถ การมีส่วนร่วมร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีการแบ่งงานและกำหนดวิธีการทำงานอย่างชัดเจน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน กฎระเบียบข้อบังคับภายในหน่วยงานที่มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เป็นต้น

5) ค่าตอบแทน (Compensation) หรือผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ เหมาะสมกับงานที่ทำ ตลอดจนจบ การเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ปฏิบัติงาน ได้แก่ เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส สวัสดิการ รักษาพยาบาล สวัสดิการการด้านชุดฟอร์มการทำงาน และสวัสดิการการรู้เงินยามฉุกเฉิน เป็นต้น

6) ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความมั่นคงในองค์กร หรือความยั่งยืนของอาชีพ ได้แก่ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น

7) ตำแหน่งงาน (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี ได้แก่ ภาพพจน์ขององค์กร เป็นต้น

8) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานในหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน เช่น มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานใหม่ ซึ่งต้องทุ่มเทศึกษาการทำงานทำให้มีเวลาให้ครอบครัวลดน้อยลง ทำให้ไม่มีความสุขจึงเกิดความไม่พอใจในการทำงานในการทำงานระบบใหม่ได้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

Harvey and Bowin (1996: 6 อ้างอิงใน ปิยาพร ทองแขก, 2555: 13) ให้คำนิยามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า คือ การบริหารกิจการที่ดำเนินการดึงดูด (Attract) พัฒนา (Develop) และธำรงรักษา (Maintain) กำลังคนให้ปฏิบัติงานได้ผลสูง (High performing workforce)รวมไปถึงการมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Corporate excellence) โดยการผสมผสานความต้องการความเจริญรุ่งเรือง และการพัฒนาของบุคคลตามเป้าหมายขององค์กร

Noe et al. (2006: 5) ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และระบบ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ทักษะ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากความหมายที่กล่าวมาเบื้องต้น สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หมายถึง กระบวนการบริหารบุคคลในองค์กร ซึ่งช่วยให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน รวมทั้งพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หมายถึง การปฏิบัติและนโยบายในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือเป็นกิจกรรมการออกแบบเพื่อสร้างความร่วมมือกับ

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร กิจกรรมทรัพยากรมนุษย์มีดังนี้ (Mondy, Noe and Premeaux, 1999; ปิยาพร ท้องแขก, 2555)

1. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการ และสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ซึ่งในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการออกแบบงาน และวิเคราะห์งานก่อน

การออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดโครงสร้างงาน และการออกแบบกิจกรรมการทำงานเฉพาะอย่างของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับงาน เป็นกระบวนการที่มีระบบในการกำหนดทักษะหน้าที่ และความรู้ที่ต้องการสำหรับงานใดงานหนึ่งขององค์การ

2. การสรรหาบุคลากร (Recruitment) เป็นกลุ่มกิจกรรมขององค์การซึ่งใช้เพื่อจูงใจ ให้ผู้สมัครที่มีความสามารถ และมีทัศนคติที่องค์การต้องการมาสมัครในตำแหน่งที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

3. การคัดเลือก (Selection) เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมที่สุดสำหรับ องค์การ และเหมาะสมกับตำแหน่งที่ต้องการโดยคัดเลือกจากกลุ่มผู้สมัคร

4. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) การฝึกอบรม(Training) เป็นกระบวนการที่มีระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมพนักงาน ให้มีทิศทางซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นกิจกรรมเพื่อให้ผู้เรียนรู้เกิดความรู้และทักษะที่จำเป็นสำหรับงานในปัจจุบัน ส่วนการพัฒนา (Development) เป็นการจัดหาความรู้ การทำให้พนักงานมีความรู้ มีการพัฒนาในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้ในปัจจุบัน หรืออนาคต

5. ผลตอบแทนและผลประโยชน์อื่น (Compensation and Benefits) ผลตอบแทน (Compensation) เป็นรางวัลทั้งหมดที่พนักงานได้รับในการแลกเปลี่ยนกับงานประกอบด้วยค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส สิ่งจูงใจ และผลประโยชน์อื่น ๆ ส่วนผลประโยชน์ (Benefits) เป็นรางวัลหรือส่วนเพิ่มที่พนักงานได้รับ ซึ่งเป็นผลจากการจ้างงานและตำแหน่งภายในองค์การ เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพการท่องเที่ยว ค่ารักษาพยาบาล การแบ่งกำไร แผนการศึกษา การให้ส่วนลดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัท เป็นต้น

6. ความปลอดภัยและสุขภาพ (Safety and Health) ความปลอดภัย (Safety) เป็นความคุ้มครองพนักงานจากอุบัติเหตุในการทำงาน สุขภาพ (Health) เป็นสภาพทางด้านร่างกาย จิตใจ และสังคม

7. พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ พนักงาน (Employee) เป็นสิ่งแวดล้อมภายในที่ผู้บริหารต้องคำนึงอย่างยิ่ง เพราะงานจะสัมฤทธิ์ผลได้ก็มาจากพนักงานลูกจ้างนั่นเอง แรงงานสัมพันธ์ (Labor relations)

8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) เป็นกระบวนการประเมินพฤติกรรมการทำงาน ของพนักงาน โดยการวัดและเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ เช่น การบันทึกผลลัพท์ และการติดต่อสื่อสารกลับไปยังพนักงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมระหว่างผู้บริหารโดยตรง และพนักงาน

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) เป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม และการพัฒนา ผลตอบแทนและ

ผลประโยชน์อื่น ความปลอดภัยและสุขภาพ พนักงานและแรงงานสัมพันธ์ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของ มอนต์, โนว์ และพริโมซ์

วิธีการศึกษา

1. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของผู้แทนบริษัทข้ามชาติ ในเขตพื้นที่การชายภาคเหนือ ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ 2 กลุ่ม ตามทฤษฎีสองปัจจัย (The Two-Factors Theory of Motivation) ของ เฟรดเดอริก เฮอริสเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้แก่ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) 5 ด้าน ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) และ ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors) 8 ด้าน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน (Company Policy and Administration) การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และ ผู้ใต้บังคับบัญชา (Relation with Supervision, Peers and Subordinates) สภาพภาพการทำงาน (Working Conditions) ค่าตอบแทน (Compensation) ความมั่นคงในงาน (Security) ตำแหน่งงาน (Status) และความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)

2. ขั้นตอนการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้แทนเป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขันการตลาดของบริษัทฯ จึงมีการปกปิดจำนวนผู้แทนฯ ทำให้ไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน จึงอ้างอิงการกำหนดขนาดตัวอย่างของ Sudman ซึ่งในการศึกษาหน่วยตัวอย่างระดับคน ทำการศึกษาในระดับท้องถิ่นและไม่มีการจำแนกกลุ่มย่อยในการวิเคราะห์ กำหนดให้ใช้ตัวอย่างจำนวน 200-500 (Sudman; 1967: 87 อ้างถึงใน กุณฑลี รื่นรัมย์, 2551: 187) จึงกำหนดขนาดตัวอย่างเพื่อใช้ในการศึกษาครั้งนี้จำนวน 300 ราย และเลือกตัวอย่างแบบไม่ใช้ความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) โดยการเลือกตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) ซึ่งจะเก็บแบบสอบถามตามความสะดวกของผู้เก็บข้อมูลหรือตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ทั้งนี้การเก็บข้อมูลได้กระจายการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้แทนบริษัทฯ ข้ามชาติกระจายเก็บทั้ง 36 บริษัท ที่ปฏิบัติงานในเขตภาคเหนือตอนบน 9 จังหวัด

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขอบเขตประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้แทนฯ ในบริษัทฯ ข้ามชาติที่เป็นสมาชิกองค์กรพริมา ทั้งหมด 36 แห่ง (เกสซ์การตลาด, 2558: ออนไลน์) ที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การชายภาคเหนือตอนบน 9 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน แพร่ น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน และอุตรดิตถ์ ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยลักษณะของแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษาสูงสุด สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุด เงินเดือนรายได้รวม(ยกเว้น Incentive) อาชีพที่ประกอบอาชีพเป็นผู้แทนยา อาชีพงานในบริษัทฯข้ามชาติที่ทำอยู่ในปัจจุบัน การย้ายบริษัททำงาน สาเหตุหลักที่ย้ายบริษัททำงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลระดับความสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตอบ แบบสอบถามประกอบด้วย

2.1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) 5 ด้าน ประกอบด้วย ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2.2 ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance Factors) 8 ด้าน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สถานภาพการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน ค่าตอบแทน ตำแหน่งงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว

ผลการศึกษา

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 300 ราย โดยประชากรในการศึกษาเป็นผู้แทนยาในบริษัทฯข้ามชาติที่เป็นสมาชิกขององค์กรพรีม่า ทั้งหมด 36 บริษัท ที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การชายภาคเหนือตอนบน 9 จังหวัด ได้แก่ เชียงราย เชียงใหม่ ลำปาง ลำพูน แพร่ น่าน พะเยา แม่ฮ่องสอน และอุตรดิตถ์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 57.3 อายุระหว่าง 25-30 ปีมากที่สุด ร้อยละ 42.7 สถานภาพโสดมากที่สุด ร้อยละ 68.7 ระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72 สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงสุดเป็นสาขาวิชาเภสัชศาสตร์ ร้อยละ 45.7 ในส่วนของรายเงินเดือนรายได้รวมส่วนใหญ่ได้เงินเดือนรายได้รวมมากกว่า 60,000 บาท ร้อยละ 35.0 อาชีพงานในการประกอบอาชีพผู้แทนยาอยู่ในช่วงอายุ 3-5 ปี ร้อยละ 32.3 และอาชีพงานในการเป็นผู้แทนในบริษัทฯข้ามชาติปัจจุบันอยู่ในช่วงอายุงานที่ 1-3 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 33.0 และพบว่าผู้แทนยาส่วนใหญ่เคยมีประวัติการย้ายบริษัทถึงร้อยละ 78.0 โดยสาเหตุหลักของการย้ายบริษัททำงานคือ ต้องการรายได้ที่เพิ่มมากขึ้น ร้อยละ 32.0

ส่วนที่ 2 ข้อมูลระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานผู้แทนยาบริษัทฯข้ามชาติ ในเขตพื้นที่การชายภาคเหนือตอนบน

แสดงค่าเฉลี่ย และระดับความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และปัจจัยบำรุงรักษาโดยรวม

ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญของแรงจูงใจ
ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.02	มาก
ปัจจัยบำรุงรักษา	3.83	มาก

แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญของปัจจัยหลักภายในปัจจัยสูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยบำรุงรักษาของผู้แทนยาบริษัทข้ามชาติ ในเขตพื้นที่การขยายภาคเหนือตอนบน

ปัจจัยหลัก	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	ระดับความสำคัญของแรงจูงใจ	ลำดับที่
ด้านความรับผิดชอบ	ปัจจัยสูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.38	0.79	มาก	1
ด้านความสำเร็จของงาน	ปัจจัยสูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.11	0.77	มาก	2
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ปัจจัยสูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.07	0.82	มาก	3
ด้านการยอมรับนับถือ	ปัจจัยสูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4	0.72	มาก	4
ด้านตำแหน่งงาน	ปัจจัยบำรุงรักษา	3.93	0.8	มาก	5
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	ปัจจัยบำรุงรักษา	3.93	0.83	มาก	6
ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน	ปัจจัยบำรุงรักษา	3.83	0.78	มาก	7
ด้านความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	ปัจจัยบำรุงรักษา	3.83	0.85	มาก	8
ด้านค่าตอบแทน	ปัจจัยบำรุงรักษา	3.82	1.1	มาก	9
ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	ปัจจัยบำรุงรักษา	3.79	0.8	มาก	10
ด้านสภาพการทำงาน	ปัจจัยบำรุงรักษา	3.78	0.83	มาก	11
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	ปัจจัยบำรุงรักษา	3.74	0.85	มาก	12
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ปัจจัยสูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	3.52	0.97	มาก	13

แสดงค่าเฉลี่ย ระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญมากที่สุดในแต่ละปัจจัยหลักของปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยบำรุงรักษาของผู้แทนขายบริษัทขายชำมาชาติ ในเขตพื้นที่การขายภาคเหนือตอนบน

ปัจจัยหลัก	ปัจจัยย่อย	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ ของแรงจูงใจ
ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน			
ด้านความสำเร็จของงาน	การบรรลุเป้าหมาย การขาย (Target)	4.53	มากที่สุด
ด้านการยอมรับนับถือ	การได้รับการยอมรับจากลูกค้า	4.26	มาก
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	เป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความสามารถ	4.24	มาก
ด้านความรับผิดชอบ	ประเภทและจำนวนของผลิตภัณฑ์ที่ รับผิดชอบมีความเหมาะสม	3.94	มาก
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	มีโอกาสดำเนินการใหม่ ๆ จาก งานที่ทำ	3.78	มาก
ปัจจัยบำรุงรักษา			
ด้านนโยบายและการบริหาร	มีระบบแรงจูงใจที่น่าสนใจ เช่น มี รางวัลพิเศษ เมื่อองค์กรประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายประจำปี เช่น การไปท่องเที่ยวต่างประเทศ	3.89	มาก
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	มีการมอบหมายหรือสั่งงานที่ชัดเจน	3.85	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา	มีการให้ความช่วยเหลือและแนะนำใน เรื่องส่วนตัว	3.96	มาก
ด้านสภาพภาพการทำงาน	มีจำนวนบุคลากรเหมาะสมกับปริมาณ งาน	3.89	มาก
ด้านค่าตอบแทน	บริษัทรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง กับการเดินทาง (allowance)	4.01	มาก
ด้านความมั่นคงในการทำงาน	บริษัทเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความ มั่นคง	4.09	มาก
ด้านตำแหน่งงาน	บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.08	มาก
ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	มีปริมาณงานที่เหมาะสมสามารถมี เวลาให้กับครอบครัว	3.88	มาก

แสดงค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญของปัจจัยย่อยภายในปัจจัยจุดใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานและปัจจัยบำรุงรักษาของผู้แทนบริษัทยาข้ามชาติ ในเขตพื้นที่การขายภาคเหนือตอนบนที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 10 อันดับแรก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย

ลำดับที่	ปัจจัยย่อย	ปัจจัยหลัก	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	S.D.	แปลผล
1	การบรรลุเป้าหมายการขาย (Target)	ด้านความสำเร็จของงาน	ปัจจัยจุดใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.53	0.62	มากที่สุด
2	การได้รับการยอมรับจากลูกค้า	ด้านการยอมรับ	ปัจจัยจุดใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.26	0.582	มาก
3	ได้ใช้ประสบการณ์ที่มีประยุกต์ในการทำงาน	ด้านความสำเร็จของงาน	ปัจจัยจุดใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.26	0.675	มาก
4	เป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตนในการแก้ปัญหา	ด้านความสำเร็จของงาน	ปัจจัยจุดใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.25	0.831	มาก
5	เป็นงานที่น่าสนใจท้าทายความสามารถ	ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ปัจจัยจุดใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.24	0.627	มาก
6	ลักษณะงานมีอิสระในการวางแผนการทำงานของตน	ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	ปัจจัยจุดใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.18	0.76	มาก
7	บริษัทเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีความมั่นคง	ด้านความมั่นคงในงาน	ปัจจัยบำรุงรักษา	4.09	0.63	มาก
8	บริษัทมีภาพลักษณ์ที่ดี	ด้านตำแหน่งงาน	ปัจจัยบำรุงรักษา	4.08	0.702	มาก
9	บริษัทดำเนินธุรกิจอย่างมีจรรยาบรรณ	ด้านตำแหน่งงาน	ปัจจัยบำรุงรักษา	4.06	0.731	มาก
10	มีกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	ด้านความสำเร็จของงาน	ปัจจัยจุดใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	4.06	0.805	มาก

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน จำแนกตามการย้ายบริษัท พบว่า ประเด็นความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มระหว่างผู้แทนยาที่เคยย้ายบริษัททำงานกับ ผู้แทนยาที่ไม่เคยย้ายบริษัททำงาน

ปัจจัย	ประวัติการย้ายบริษัททำงาน
ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	แตกต่าง
<input type="checkbox"/> มีการมอบหมายงานที่สำคัญนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ	แตกต่าง (ไม่เคย > เคย)
ปัจจัยบำรุงรักษา	
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	แตกต่าง
<input type="checkbox"/> มีความเป็นกันเองและความสนิทสนม	แตกต่าง (ไม่เคย > เคย)
<input type="checkbox"/> มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	แตกต่าง (ไม่เคย > เคย)
<input type="checkbox"/> มีการได้รับความเอาใจใส่ในสุขภาพร่างกายและจิตใจ	แตกต่าง (ไม่เคย > เคย)

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า ประเด็นความแตกต่างระหว่างสองกลุ่มระหว่างกลุ่มที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และจบการศึกษาระดับปริญญาโท

ปัจจัย	ระดับการศึกษาสูงสุด
ปัจจัยบำรุงรักษา	
ด้านการปกครองบังคับบัญชา	แตกต่าง
<input type="checkbox"/> มีความรวดเร็วในการสื่อสารระหว่างองค์กรกับพนักงาน	แตกต่าง (ปริญญาโท > ปริญญาตรี)
<input type="checkbox"/> มีความยุติธรรมและเป็นกลางในการบังคับบัญชา	แตกต่าง (ปริญญาโท > ปริญญาตรี)
<input type="checkbox"/> เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงวิธีการทำงานหรือสถานการณ์การทำงานให้ดีขึ้น	แตกต่าง (ปริญญาโท > ปริญญาตรี)
<input type="checkbox"/> เปิดโอกาสในการร่วมวางแผนงาน	แตกต่าง (ปริญญาโท > ปริญญาตรี)

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน จำแนกตามอายุ

ปัจจัย	อายุ
ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน	
ด้านความสำเร็จของงาน	แตกต่างกัน
<input type="checkbox"/> ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์กร	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31- 35 ปี, ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป)
<input type="checkbox"/> บริษัทให้ความสำคัญสนับสนุนทำให้งานสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี, ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป)
<input type="checkbox"/> มีกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี)
ด้านการยอมรับนับถือ	แตกต่างกัน
<input type="checkbox"/> มีการยกย่องและส่งเสริมพนักงานที่มีผลงานดีเด่น	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป)
ด้านความรับผิดชอบ	แตกต่างกัน
<input type="checkbox"/> ได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ เช่น งานแสดงสินค้า	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี, ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป)
<input type="checkbox"/> ความเหมาะสมของจำนวนลูกค้าที่ดูแล	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี)
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	แตกต่างกัน
<input type="checkbox"/> มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นในองค์กร (career path)	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี, ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป)
<input type="checkbox"/> มีการฝึกอบรมที่มีผลต่อความสำเร็จของงานอยู่เสมอ	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี, ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป)
<input type="checkbox"/> มีการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี)
<input type="checkbox"/> มีโอกาสได้ศึกษาดูงาน	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี)
<input type="checkbox"/> มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี)
<input type="checkbox"/> มีโอกาสได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ จากงานที่ทำ	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี)

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน(ต่อ)	แตกต่าง
<input type="checkbox"/> มีระบบการประเมินผลงานที่อยู่ดีธรรม ชัดเจน	แตกต่าง (ไม่เกิน 30 ปี, ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป > 31-35 ปี)
ปัจจัยบำรุงรักษา	
ด้านนโยบายและการบริหารของหน่วยงาน	แตกต่าง
<input type="checkbox"/> มีระบบการจัดการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ายได้อย่างรวดเร็ว	แตกต่าง (ไม่เกิน 30 ปี > 31-35 ปี)
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	แตกต่าง
<input type="checkbox"/> มีกิจกรรมเพื่อส่งเสริมสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน	แตกต่าง (ไม่เกิน 30 ปี, ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป > 31-35 ปี)
<input type="checkbox"/> มีความเป็นกันเองและความสนิทสนม	แตกต่าง (ไม่เกิน 30 ปี, ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป > 31-35 ปี)
<input type="checkbox"/> มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน	แตกต่าง (ไม่เกิน 30 ปี, ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป > 31-35 ปี)

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน จำแนกตามอายุงานที่ประกอบอาชีพผู้แทนยา

ปัจจัย	อายุงานที่ประกอบอาชีพผู้แทนยา	
ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน		
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	แตกต่าง	
มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นในองค์กร (career path) แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป)	<input type="checkbox"/> มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นในองค์กร (career path)	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป)
<input type="checkbox"/> มีการฝึกอบรมที่มีผลต่อความสำเร็จของงานอยู่เสมอ	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี, ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป)	
<input type="checkbox"/> มีโอกาสได้ศึกษาดูงาน	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี)	
<input type="checkbox"/> มีโอกาสได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ	แตกต่าง	

จากงานที่ทำ	ไม่เกิน 3 ปี > 4-5 ปี, 6-7 ปี, ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป	
<input type="checkbox"/> มีระบบการประเมินผลงานที่ยุติธรรม ชัดเจน	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี)	
ปัจจัยบำรุงรักษา		
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	แตกต่าง	
<input type="checkbox"/> มีความเป็นกันเองและความสนิทสนม	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี)	
<input type="checkbox"/> เปิดโอกาสให้แสดงและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี)	
<input type="checkbox"/> มีการให้ความช่วยเหลือและแนะนำในเรื่องส่วนตัว	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 4-5 ปี)	
<input type="checkbox"/> ได้รับความช่วยเหลือและแนะนำเมื่อมีปัญหาในการทำงาน	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี)	
ด้านสถานภาพการทำงาน	แตกต่าง	
มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นในองค์กร (career path) แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป)	<input type="checkbox"/> บริษัทมีการสนับสนุนเครื่องมือในการส่งเสริมการขายอย่างเพียงพอ	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี)
<input type="checkbox"/> มีความรวดเร็วในการสื่อสารเพื่อแก้ปัญหา	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป)	
<input type="checkbox"/> มีการเข้าทำธุรกรรมและประชุมในบริษัทบ่อยครั้ง	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > ตั้งแต่ 8 ปีขึ้นไป)	
<input type="checkbox"/> บุคลากรมีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมกับงาน	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี)	
ด้านตำแหน่งงาน	แตกต่าง	
<input type="checkbox"/> เป็นอาชีพที่มีเกียรติ	แตกต่าง (ไม่เกิน 3 ปี > 4-5 ปี, 6-7 ปี)	

<input type="checkbox"/> บริษัทมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักในกลุ่มธุรกิจ	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี/4-5 ปี > 6-7 ปี)
ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว	แตกต่างกัน
<input type="checkbox"/> การที่บริษัทให้ความสำคัญกับครอบครัวพนักงาน	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 3 ปี > 6-7 ปี /4-5 ปี > 6-7 ปี)

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจที่มีผลต่อการทำงาน จำแนกตามเงินเดือนรายได้รวม(ยกเว้น Incentive)

ปัจจัย	เงินเดือนรายได้รวม(ยกเว้น Incentive)	
ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน		
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	แตกต่างกัน	
มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งขึ้นในองค์กร (career path) แตกต่างกัน (ไม่เกิน 3ปี > ตั้งแต่ 8ปีขึ้นไป)	<input type="checkbox"/> โอกาสได้ศึกษาดูงาน	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 50,000 บ.>มากกว่า 60,000บ.)
<input type="checkbox"/> มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน	แตกต่างกัน (50,001-60,000บ.,มากกว่า 60,000บ.>ไม่เกิน 50,000บ.)	
<input type="checkbox"/> มีโอกาสได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ จากงานที่ทำ	แตกต่างกัน (ไม่เกิน 50,000บ.>มากกว่า 60,000บ.)	

การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในภาพรวมของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตพื้นที่การขยายภาคเหนือตอนบนของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ นวรัตน์ ชูเวทย์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งพบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นงลักษณ์ คงมีสุข (2553) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อผู้แทนยาในการเลือกทำงานในบริษัทเภสัชภัณฑ์ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล พบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกคือ ด้านความสำเร็จของงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นวรัตน์ ชูเวทย์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งพบว่า ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกคือ ด้านความรับผิดชอบ แต่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นงลักษณ์ คงมีสุข (2553) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อผู้แทนยาในการเลือกทำงานในบริษัทเภสัชภัณฑ์ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล พบว่าปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกคือ ด้านความสำเร็จของงาน

ปัจจัยบำรุงรักษา

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยบำรุงรักษาในภาพรวมของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติ ในเขตพื้นที่การขายภาคเหนือตอนบนของผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ นวรัตน์ ชูเวทย์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งพบว่า ปัจจัยบำรุงรักษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ นงลักษณ์ คงมีสุข (2553) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อผู้แทนยาในการเลือกทำงานในบริษัทเภสัชภัณฑ์ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล พบว่า ปัจจัยบำรุงรักษาในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ปัจจัยบำรุงรักษา ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรกคือ ด้านตำแหน่งงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นวรัตน์ ชูเวทย์ (2550) ที่ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งพบว่า ปัจจัยบำรุงรักษา ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีค่าเฉลี่ยมากอันดับแรก คือ ด้านค่าตอบแทน และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ นงลักษณ์ คงมีสุข (2553) ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อผู้แทนยาในการเลือกทำงานในบริษัทเภสัชภัณฑ์ในเขตกรุงเทพและปริมณฑล พบว่าปัจจัยบำรุงรักษา ของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับแรก คือ ด้านนโยบายและการบริหารหน่วยงาน

บรรณานุกรม

- กฤษณี รื่นรมย์. (2556). *การวิจัยการตลาด* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จุฑาทวรรณ สว่างแจ้ง และโสฬสินี เหมรุ่งโรจน์. (2552). *ความเครียดของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานคร*. (งานวิจัยภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- นงลักษณ์ คงมีสุข. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อผู้แทนยาในการเลือกทำงานในบริษัทเภสัชภัณฑ์*. (วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- นวรัตน์ ชูเวทย์. (2550). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของผู้แทนยาบริษัทยาข้ามชาติในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล*. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ปิยาพร ห่องแขก. (2555). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาขาธนาคารออมสินในเขตกรุงเทพมหานคร*. (ปริญญาโทสาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).

- เภสัชการตลาด. (2558). การแข่งขันอุตสาหกรรมยาของไทยเป็นอย่างไร?. ค้นเมื่อ 19 พฤศจิกายน 2558, จาก www.mktpharma.wordpress.com
- ลึก ๆ ใช้แค่แพงไม่แพง เรื่องของยาโยงการพัฒนาไทย. (2558). ค้นเมื่อ 23 ตุลาคม 2558, จาก www.dailynewa.co.th
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2549). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม.
- สัมพันธ์ เขาวนเกษม. (2551). ปัจจัยที่พยากรณ์อัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ. (งานวิจัย ระดับวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- อรรถพงษ์ อรุโณทยานันท์. (2555). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกซื้อยาและเวชภัณฑ์ของโรงพยาบาลในเขตภาคเหนือตอนบน. (ระดับศิลปศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเมือง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- โอภาส เรืองวรรัชศิริ. (2545). ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้แทนยาบริษัทไฟเซอร์อินเตอร์เนชันแนล จำกัดในประเทศไทย. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management* (9th ed.) NJ: prentice Hall.
- Mondy, R. W., Robert M. N. & Premeaux, S. R. (1999). *Human Resource Management* (7th ed.) NJ: prentice – Hall International, Inc.
- Mullins, L. J. (2011). *Essentials of organizational* (3rd ed.) British Library.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2006). *Human Resource Management : Gaining a Competitive advantage* (5th ed.) NY: McGraw–Hill.