

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษา ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานขายเวชภัณฑ์ กรณีศึกษา บริษัท แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

พนักงานของบริษัทส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงร้อยละ 60.22 เพศชายร้อยละ 39.78 มีอายุระหว่าง 26 -30 ปี ร้อยละ 43.01 เป็นโสดร้อยละ 65.59 สำเร็จการศึกษาชั้นสูงสุดปริญญาตรี เกษศาสตรบัณฑิตร้อยละ 52.69 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุการทำงานในบริษัทแอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด นับรวมอายุงานในบริษัทแอสตรา(ไทย) จำกัด และบริษัทเซนเนกา(ประเทศไทย) จำกัด มากกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.56 พนักงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 58.06 ก่อนเข้าทำงานกับบริษัทแอสตราเซนเนกา(ประเทศไทย) จำกัด เคยทำงานให้กับบริษัทแอสตรา(ไทย) จำกัด พนักงานส่วนใหญ่ ร้อยละ 16.13 สังกัดอยู่ในทีมขายยาโรคหัวใจ ทีมขายยาโรคหัวใจ 2 ทีมขายยาโรคทางเดินอาหารและทีมขายยาโรคทางเดินหายใจ พนักงานส่วนใหญ่ร้อยละ 55.91 มีเขตพื้นที่รับผิดชอบในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ในด้านรายได้พบว่า ได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 15,001- 20,000 บาท ร้อยละ 54.84 และพนักงานส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน (รวมเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส ฯลฯ) ระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท ร้อยละ 34.40 ในด้านที่พักพบว่าพนักงานมีบ้านของตนเองร้อยละ 40.86 ในด้านการย้ายงานก่อนเข้าทำงานกับบริษัทแอสตรา (ไทย) จำกัด หรือบริษัทเซนเนกา(ประเทศไทย) จำกัด พบว่าส่วนใหญ่เคยย้ายงานมาก่อนคิดเป็นร้อยละ 56.99 และเคยย้ายงานมา 1 ครั้งร้อยละ 66.04 เหตุผลของการย้ายงานส่วนใหญ่ เนื่อง จากผลตอบแทนน้อยไม่พอใจในด้านสวัสดิการ ร้อยละ 31.18

#### ส่วนที่ 2 ข้อมูลการให้ความสำคัญของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในบริษัท

##### แอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด

จากการศึกษาการให้ความสำคัญของปัจจัยจูงใจในการทำงานบริษัทแอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก หากพิจารณาแบ่งปัจจัยจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และกลุ่มที่ 2 ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว มีดังต่อไปนี้

## 1. ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวมีทั้งสิ้น 5 ด้าน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1.1 ด้านความสำเร็จของงาน (4.17) พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้ แสดงโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ(4.28) การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน(4.25) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน(4.24) การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงาน (4.05) การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานของตนได้ตามความเหมาะสม (4.02)

1.2 ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (4.10) พนักงานให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับการอบรมด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง(4.27) โอกาสอบรมหรือฟื้นฟูวิชาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน(4.16) สามารถสร้างประสบการณ์และความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ(4.10) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง(4.08) โอกาสศึกษาต่อ ดูงาน (3.91)

1.3 ด้านการยอมรับ(4.03) พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับการยกย่องชมเชยภายในองค์กร (4.24) การได้รับการยอมรับจากบริษัท (4.16) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (4.05) มีรางวัลตอบแทนความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน(4.04) ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพและสังคมยอมรับ(4.03) ความภาคภูมิใจในอาชีพ(3.92) และการเผยแพร่ชื่อเสียงของวิชาชีพ (3.79)

1.4 ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน (4.03) พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้ แสดงโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน(4.24) งานที่ทำตรงกับความรู้ที่จบการศึกษามา(4.16) ความน่าสนใจและความท้าทายของงาน(4.03) งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด(3.92) ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ (3.79)

1.5 ด้านความรับผิดชอบ(3.79) พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้ แสดงโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ (4.15) ด้านความเหมาะสมของปริมาณงาน(3.74) การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน(3.74) โอกาสแสดงความสามารถในด้านต่างๆ(3.73) การได้รับมอบหมายงานพิเศษที่สำคัญ(3.62)

## 2. ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors)

จากผลการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว มีทั้งสิ้น 6 ด้าน พนักงานให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผลการวิเคราะห์สามารถแสดงรายละเอียดโดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

2.1 ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน (4.18) พนักงานให้ความสำคัญ

โดยเฉลี่ยในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ความสนิทสนม ความจริงใจความเป็นกันเอง(4.31) การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย(4.27) การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน(4.19) การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน(4.16) การร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน(3.95)

2.2 ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน(4.11) พนักงานให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ สร้างบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน (4.41) ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา (4.38) ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน(4.33) การรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา (4.05) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง(4.05) การสั่งงานมอบหมายงานมีความชัดเจน(4.00) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนงานตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ (4.00) การให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงานและสอนงาน(3.95) วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน (3.90)

2.3 ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานกับหัวหน้างาน (4.10) พนักงานให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้ แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความสนิทสนมความจริงใจและความเป็นกันเอง(4.43) การวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (4.20) ความเอื้ออาทรจากหัวหน้างาน(4.07) การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปจากหัวหน้างาน(3.91) การเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา(3.89)

2.4 ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคง (4.06) พนักงานให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ความมั่นคงของบริษัท (4.53) ภาพพจน์ของบริษัท (4.51) ความมั่นคงในตำแหน่งงานหน้าที่การงาน (4.45) เงินรางวัลพิเศษ(4.35) เงินเดือน(4.26) เบี้ยเลี้ยงทำงาน(4.06) โบนัส(4.05) สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล(4.02) สวัสดิการให้กู้เงินซื้อรถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน(3.72) สวัสดิการค่าใช้จ่ายค่าโทรศัพท์มือถือและวิทยุติดตามตัว(3.55) สวัสดิการชุดฟอร์มทำงาน (3.25)

2.5 ด้านนโยบายและการบริหารงานของบริษัท(4.01) พนักงานให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับได้ดังนี้ การชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง(4.26) ความยืดหยุ่นในการบริหาร(4.22) ความชัดเจนในการปฏิบัติตามนโยบาย(4.04) นโยบายด้านการแบ่งเขตการขาย(3.97) นโยบายด้านการจัดทีมขาย(3.96) ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงานต่างๆ(3.95) นโยบายสวัสดิการ(3.92) การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร(3.88) นโยบายฝึกอบรมพนักงาน(3.86)

2.6 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน (3.96) พนักงานให้ความสำคัญโดยเฉลี่ยในระดับมาก การให้ความสำคัญด้านนี้ แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การจัดส่งสินค้าถูกต้องทันกำหนดเวลา(4.29) การสนับสนุนเอกสารวิชาการหรือวิดีโอวิชาการ(4.03) การสนับสนุนด้านเงิน

ค่าใช้จ่ายทางการตลาด(3.96) จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน(3.80) ความพอเพียงของเครื่องมือทางการตลาดในการทำงาน เช่น ยาดัวอย่าง ของชำร่วย(3.75)

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษาระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานในบริษัท แอสตราเซนเนก้า(ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก หากแบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) กลุ่มที่ 2 ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา(Hygiene Factors) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว มีดังนี้

#### 1. ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)

จากผลการวิเคราะห์ พนักงานให้ความพึงพอใจโดยรวมปานกลาง (3.48) โดยให้ความพึงพอใจมาก 2 ประเด็น ความพึงพอใจปานกลาง 3 ประเด็น เรียงตามลำดับ ดังนี้

1.1 ด้านความสำเร็จของงาน (3.71) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้ใช้ความสามารถเฉพาะตนในการปฏิบัติงาน(3.91) ผลสำเร็จของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้รับ(3.74) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน(3.73) การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในงานของตนได้ตามความเหมาะสม (3.61) การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงาน (3.58)

1.2 ด้านการยอมรับ (3.58) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับการยอมรับจากบริษัท(3.80) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน(3.78) มีรางวัลตอบแทนความดีความชอบในผลการปฏิบัติงาน (3.76) ความภาคภูมิใจในอาชีพ(3.64) การได้รับการยกย่องชมเชยภายในองค์กร(3.54) ความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพสังคมยอมรับ(3.37) การเผยแพร่ชื่อเสียงของวิชาชีพที่ทำอยู่ไปสู่สาธารณชน (3.18)

1.3 ด้านการพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (3.45) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ การได้รับการอบรมด้านต่างๆเพื่อพัฒนาตนเอง(3.79) โอกาสอบรมหรือฟื้นฟูวิชาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน(3.74) สามารถสร้างประสบการณ์และความชำนาญจากงานที่ปฏิบัติ(3.70) โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงาน(3.10) โอกาสศึกษาต่อสูง (2.96)

1.4 ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน (3.41) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ(3.60) งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด(3.54) ความเป็นอิสระในระหว่างปฏิบัติงาน(3.41) ความน่าสนใจและความท้าทายของงาน(3.40) งานที่ทำตรงกับความรู้ที่จบการศึกษา(3.10)

1.5 ด้านความรับผิดชอบ (3.25) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ(3.55) โอกาสแสดงความสามารถในด้านต่างๆ(3.23) ด้านความเหมาะสมของปริมาณงาน(3.18) การได้รับมอบหมายงานพิเศษให้ทำ(3.16) การมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงาน (3.15)

## 2. ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors)

จากผลการวิเคราะห์ พนักงานให้ความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก (3.64) โดยให้ความพึงพอใจระดับมาก 5 ประเด็น และให้ความพึงพอใจปานกลาง 1 ประเด็น เรียงตามลำดับความพึงพอใจ ดังนี้

2.1 ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคง(3.78) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ได้ดังนี้ ภาพพจน์ของบริษัท(4.22) ความมั่นคงของบริษัท(4.21) เงินรางวัลพิเศษ(3.87) ความมั่นคงในตำแหน่งงานหน้าที่การงาน(3.83) เงินเดือน(3.81) โบนัส(3.77) สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล(3.76) สวัสดิการให้กู้เงินซื้อรถเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน(3.73) เบี้ยเลี้ยงทำงาน(3.66) สวัสดิการด้านชุดฟอร์มทำงาน (3.39) และสวัสดิการค่าใช้จ่ายโทรศัพท์มือถือและวิทยุติดตามตัว(3.36)

2.2 ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน (3.73) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังซึ่งกันและกัน(3.87) ความสนิทสนมความจริงจังและความเป็นกันเอง(3.74) การช่วยเหลือกันในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย(3.72) การร่วมกันวางแผนปฏิบัติงาน(3.67) การปรึกษาหารือระหว่างกันเมื่อประสบปัญหาการทำงาน (3.63)

2.3 ความสัมพันธ์ในการทำงานกับหัวหน้างาน (3.72) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การวางตนของหัวหน้างานต่อผู้ใต้บังคับบัญชา(3.87) ความสนิทสนมความจริงจังและความเป็นกันเอง(3.74) การได้รับความช่วยเหลือในเรื่องทั่วไปจากหัวหน้างาน(3.72) ความเอื้ออาทรจากหัวหน้างาน (3.67) การเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา (3.63)

2.4 ด้านนโยบายและการบริหารงาน(3.57) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ นโยบายเงินรางวัลพิเศษ (3.92) นโยบายสวัสดิการ(3.68) นโยบายด้านการจัดทีมขาย(3.62) นโยบายฝึกอบรมพนักงาน(3.60) การเขียนนโยบายเป็นลายลักษณ์อักษร(3.59) ความยืดหยุ่นในการบริหาร (3.50) นโยบายด้านการแบ่งเขตการขาย(3.49) การชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง(3.46)

ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงานต่างๆ(3.43) และความชัดเจนในการปฏิบัติตามนโยบาย(3.41)

2.5 ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน (3.55) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยในระดับมาก ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ ความยุติธรรมในการบังคับบัญชา(3.77) ความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน(3.67) เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ(3.61) การสั่งงานมอบหมายงานมีความชัดเจน(3.59) การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา(3.53) วิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน(3.48) การให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงานและสอนงาน(3.47) การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง(3.45) และสร้างบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน(3.45)

2.6 ด้านสภาพการปฏิบัติงาน(3.41) พนักงานมีความพึงพอใจโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจด้านนี้แสดงโดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ การสนับสนุนด้านเงินค่าใช้จ่ายทางการตลาด(3.60) การสนับสนุนเอกสารวิชาการหรือวิดีโอทางวิชาการ(3.54) จำนวนพนักงานเหมาะสมกับปริมาณงาน(3.41) ความพอเพียงของเครื่องมือทางการตลาดในการทำงาน เช่น ยาดตัวอย่าง ของชำร่วย(3.40) และการจัดส่งสินค้าถูกต้องทันกำหนดเวลา(3.10)

#### ส่วนที่ 4 สรุปข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัย จูงใจในการทำงาน

จากการนำข้อมูลการให้ความสำคัญและความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในบริษัทแอสตราเซนเนกา(ประเทศไทย)จำกัดมาเปรียบเทียบกัน สามารถสรุปได้ดังนี้

พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก (4.05และ3.56) และถึงแม้ค่าเฉลี่ยของการให้ความสำคัญและความพึงพอใจจะอยู่ในระดับมากเหมือนกันแต่ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจจะน้อยกว่าค่าเฉลี่ยของการให้ความสำคัญ

โดยมีรายละเอียดของแต่ละปัจจัย ดังนี้

**ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน (Motivation Factors)** ที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ประกอบด้วยด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับส่วนที่พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ประกอบด้วยด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

**ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors)** พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัยพบว่าปัจจัยที่

พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ประกอบด้วย ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน สำหรับด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

**ส่วนที่ 5 ข้อมูลการให้ความสำคัญ และระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานจำแนกตามเพศ การศึกษาชั้นสูงสุด บริษัทที่ทำงานก่อนรวมเป็นบริษัทแอสตราเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด ทีมที่สังกัด เขตพื้นที่รับผิดชอบ และรายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน**

จากการศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษาการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยในการทำงาน จำแนกตามเพศ การศึกษาชั้นสูงสุด บริษัทที่ทำงานก่อนรวมเป็นบริษัทแอสตราเซนเนก้า(ประเทศไทย)จำกัด ทีมที่สังกัด เขตพื้นที่รับผิดชอบ รายได้รวมเฉลี่ยต่อเดือน ได้ดังนี้

**1. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานจำแนกตามเพศ**

พนักงานทั้งเพศชายและหญิง ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมระดับมาก ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัย พบว่า

**ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)** ทั้งเพศชายและหญิงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจโดยรวมระดับมากเหมือนกัน ในด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน พนักงานทั้งเพศชายและหญิงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนในด้านความรับผิดชอบ พนักงานทั้งเพศชายและหญิง ให้ความสำคัญในระดับมากแต่ให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานเพศชายให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง สำหรับพนักงานหญิงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

**ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors)** ทั้งเพศชายและหญิงให้ความสำคัญและความพึงพอใจโดยรวมระดับมากเหมือนกัน ส่วนในด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างานและด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานเพศชายให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่สำหรับพนักงานหญิงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน พนักงานทั้งเพศชายและหญิงให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

## 2. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจ ในการทำงานจำแนกตามการศึกษาขั้นสูงสุด

พนักงานที่มีการศึกษาขั้นสูงสุดทั้งระดับปริญญาตรีสาขาเภสัชศาสตร์ ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์การแพทย์อื่น ปริญญาตรีสาขาอื่นๆ และปริญญาโทสาขาต่างๆ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมในระดับมาก

**ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)** เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ทุกกลุ่มให้ความสำคัญและความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก ส่วนในด้านความสำเร็จของงานและด้านลักษณะและขอบเขตของงาน พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจระดับมากทุกกลุ่ม ที่ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกันคือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ในด้านต่อไปนี้ ด้านการยอมรับ ผู้ที่จบการศึกษาปริญญาตรีเภสัชศาสตร์บัณฑิต ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ผู้ที่จบการศึกษาปริญญาตรีวิทยาศาสตร์การแพทย์สาขาอื่น ปริญญาตรีสาขาต่างๆ ปริญญาโทสาขาต่างๆ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านความรับผิดชอบผู้ที่จบการศึกษาขั้นสูงสุดทุกระดับ ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานที่จบการศึกษาปริญญาตรีเภสัชศาสตร์บัณฑิต ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์การแพทย์อื่น ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่ผู้ที่จบปริญญาสาขาอื่นๆ และผู้ที่จบการศึกษาปริญญาโทสาขาต่างๆ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

**ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors)** เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา ทุกกลุ่มให้ความสำคัญและความพึงพอใจโดยรวมระดับมากเหมือนกัน ในด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและความมั่นคง ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมากทุกกลุ่ม ที่ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ได้แก่ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน และด้านนโยบายการบริหารงาน ผู้ที่จบการศึกษาปริญญาตรีสาขาเภสัชศาสตร์ ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ผู้ที่จบการศึกษาปริญญาตรีวิทยาศาสตร์การแพทย์อื่น ปริญญาตรีสาขาอื่นๆ ปริญญาโทสาขาต่างๆ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกันคือระดับมาก ส่วนด้านสภาพการปฏิบัติงาน ทุกกลุ่มวุฒิการศึกษาให้ความสำคัญในระดับมากแต่ให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง



### 3. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อ ปัจจัยจูงใจในการทำงานจำแนกตามบริษัทที่ทำงานมาก่อนรวมบริษัท

พนักงานที่ทำงานกับบริษัทแอสตรา (ไทย) จำกัด บริษัทเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด และพนักงานที่เป็นพนักงานใหม่หลังจากรวมบริษัททุกกลุ่ม ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัย พบว่า

**ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)** พนักงานที่เคยทำงานให้กับบริษัทแอสตรา (ไทย) จำกัด บริษัทเซนเนก้า (ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญและความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก และพนักงานใหม่หลังจากการรวมบริษัทให้ความสำคัญโดยรวมระดับมากแต่มีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลาง ในด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมาก ด้านความรับผิดชอบ พนักงานทุกกลุ่มให้ความสำคัญระดับมากแต่ให้ความพึงพอใจในระดับปานกลาง ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานที่ทำงานกับบริษัทแอสตรา(ไทย) จำกัด ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่พนักงานที่ทำงานกับบริษัทเซนเนก้า(ประเทศไทย)จำกัด และพนักงานใหม่หลังจากการรวมบริษัทให้ความสำคัญ และมีความพึงพอใจในระดับมาก

**ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors)** พนักงานทุกกลุ่มให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน พนักงานที่ทำงานให้กับบริษัทแอสตรา(ไทย)จำกัด บริษัทเซนเนก้า(ประเทศไทย)จำกัด และพนักงานใหม่หลังจากการรวมบริษัท ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญระดับมากและให้ความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน ได้แก่ ในด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน พนักงานที่ทำงานกับบริษัทแอสตรา(ไทย)จำกัด และพนักงานใหม่หลังจากรวมบริษัท ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่พนักงานที่ทำงานกับบริษัทเซนเนก้า(ประเทศไทย) จำกัด ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานที่ทำงานกับบริษัทแอสตรา(ไทย)จำกัด และพนักงานใหม่หลังจากรวมบริษัทให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีระดับความพึงพอใจปานกลาง พนักงานที่ทำงานกับบริษัทเซนเนก้า(ประเทศไทย)จำกัด พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

#### 4. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจ

##### ในการทำงานจำแนกตามทีมขายที่พนักงานสังกัดอยู่

พนักงานที่อยู่ในทีมขายยาโรคหัวใจ ทีมขายยาโรคทางเดินอาหาร ทีมขายยาโรคทางเดินหายใจ ทีมขายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา ทีมขายยาต้านการติดเชื้อ และทีมขายยาโรคมะเร็ง ให้ความสำคัญและความพึงพอใจโดยรวม ในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนทีมขายยาโรคหัวใจ2 พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่ต่างกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในรายละเอียดของแต่ละปัจจัย พบว่า

**ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)** ทีมขายยาโรคหัวใจ1 ทีมขายยาโรคหัวใจ2 ทีมขายยาโรคทางเดินอาหาร ทีมขายยาโรคทางเดินหายใจ ทีมขายยาต้านการติดเชื้อ พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกันคือให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนทีมขายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา และทีมขายยาโรคมะเร็งพนักงานให้ความสำคัญระดับมากแต่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง

**ด้านความสำเร็จของงาน** ทีมขายยาโรคทางเดินหายใจและยาชาพนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่ต่างกัน คือ ให้ความสำคัญระดับมากแต่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ส่วนพนักงานขายทีมอื่นๆ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมากเหมือนกัน

**ในด้านการยอมรับ** ทีมขายยาโรคหัวใจ1 ทีมขายยาโรคทางเดินอาหาร ทีมขายยาโรคทางเดินหายใจ ทีมขายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกันคือให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่ทีมขายยาโรคมะเร็งพนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจระดับปานกลาง สำหรับทีมขายยาโรคหัวใจ2 ทีมขายยาต้านการติดเชื้อ พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจระดับต่างกันคือทีมขายยาโรคหัวใจ2 พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ทีมขายยาต้านการติดเชื้อ ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดแต่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

**ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน** พนักงานที่สังกัดทีมขายยาทุกทีมให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมากเช่นเดียวกัน

**ในด้านความรับผิดชอบ** ทีมขายยาโรคหัวใจ1 ทีมขายยาโรคหัวใจ2 ทีมขายยาโรคทางเดินอาหาร ทีมขายยาต้านการติดเชื้อ ทีมขายยาโรคมะเร็ง ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่ต่างกันคือให้ความสำคัญระดับมากแต่มีความพึงพอใจปานกลาง ส่วนทีมขายยาโรคทางเดินหายใจและทีมขายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกันคือทีมขายยาโรคทางเดินหายใจให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับ

มาก ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา ให้ความสำคัญในระดับปานกลางและมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ในด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทีมขยายยาโรคหัวใจ 1 ทีมขยายยาโรคหัวใจ 2 ทีมขยายยาโรคทางเดินอาหาร ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจ และทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในลักษณะเดียวกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่สำหรับทีมขยายยาต้านการติดเชื้อ ทีมขยายยาโรคมะเร็ง พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญในระดับมาก และมีความพึงพอใจในระดับมาก

**ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors)** พนักงานทีมขยายยาโรคหัวใจ2 ให้ความสำคัญโดยรวมระดับมากแต่มีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลาง ส่วนทีมอื่นๆ พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก

ในด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ทีมขยายยาโรคหัวใจ1 ทีมขยายยาโรคทางเดินอาหาร ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจ ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่สำหรับทีมขยายยาโรคหัวใจ2 ทีมขยายยาต้านการติดเชื้อ ทีมขยายยาโรคมะเร็ง พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ในด้านสภาพการปฏิบัติงาน ทีมขยายยาโรคหัวใจ1 ทีมขยายยาโรคหัวใจ2 ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจ ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่สำหรับทีมขยายยาโรคทางเดินอาหาร ทีมขยายยาต้านการติดเชื้อ และทีมขยายยาโรคมะเร็ง พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมากเช่นกัน

ในด้านความสัมพันธ์ในการทำงานเกี่ยวกับความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ทีมขยายยาโรคหัวใจ1 ทีมขยายยาโรคทางเดินอาหาร ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจ ทีมขยายยาต้านการติดเชื้อ ทีมขยายยาโรคมะเร็ง พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก ส่วนทีมขยายยาโรคหัวใจ2 พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดแต่มีความพึงพอใจในระดับมาก สำหรับในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานขยายยาทั้ง 7 ทีม ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก

ในด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคง ทีมขยายยาโรคหัวใจ1 ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจ ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา ทีมขยายยาต้านการติดเชื้อ ทีมขยายยาโรค

มะเร็ง พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่สำหรับทีมขยายยาโรคหัวใจ2 ทีมขยายยาโรคทางเดินอาหาร พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

ในด้านนโยบายและการบริหารงาน ทีมขยายยาโรคหัวใจ1 ทีมขยายยาโรคหัวใจ 2 และทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจ พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีระดับความพึงพอใจในระดับปานกลาง แต่สำหรับทีมขยายยาโรคทางเดินอาหาร ทีมขยายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา ทีมขยายยาต้านการติดเชื้อ ทีมขยายยาโรคมะเร็ง พนักงานให้ความสำคัญระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมากเช่นกัน

#### 5. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัย ในการทำงานจำแนกตามเขตพื้นที่รับผิดชอบ

**ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)** พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก

ในด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน พนักงานที่ทำงานในเขตกรุงเทพและปริมณฑล และในเขตต่างจังหวัด ให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับเดียวกันคือให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก ในด้านความรับผิดชอบ พนักงานที่ทำงานในเขตกรุงเทพและปริมณฑลและเขตต่างจังหวัด ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ในด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานที่ทำงานในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกันคือระดับมาก แต่พนักงานที่ทำงานในเขตต่างจังหวัด ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

**ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors)** พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก

ในด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ในด้านความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหาร พนักงานทั้งในเขตกรุงเทพและปริมณฑล และในเขตต่างจังหวัด ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมาก และมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่สำหรับในด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานทั้งในเขตกรุงเทพและปริมณฑล และในเขตต่างจังหวัด ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือ ให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง

**6. ข้อมูลการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัย  
จูงใจในการทำงานจำแนกตามรายได้ต่อเดือนโดยเฉลี่ย (รวมเงินเดือน  
เบี้ยเลี้ยง เงินรางวัลทุกประเภท โบนัสประจำปี ค่าเช่ารถ ค่าน้ำมัน ฯลฯ)**

พนักงานกลุ่มระดับรายได้ 20,000 -30,000บาท 30,001-40,000บาทให้ความสำคัญ  
โดยรวมระดับมากแต่มีความพึงพอใจโดยรวมระดับปานกลาง ส่วนพนักงานกลุ่มอื่นๆ ให้ความสำคัญ  
และมีความพึงพอใจโดยรวมระดับมาก

**ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)** พนักงานกลุ่มระดับรายได้  
ได้ 20,000 -30,000บาท 30,001-40,000บาทให้ความสำคัญโดยรวมระดับมากแต่มีความพึงพอใจ  
โดยรวมระดับปานกลาง ส่วนพนักงานกลุ่มอื่นๆ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจโดยรวม  
ระดับมาก

ในด้านความสำเร็จของงาน พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนโดยเฉลี่ย 20,000 - 30,000 บาท  
40,001 - 50,000 บาท และตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจใน  
ระดับเดียวกันคือให้ความสำคัญในระดับมากและมีความพึงพอใจในระดับมาก แต่พนักงานที่มี  
รายได้ต่อเดือนโดยเฉลี่ย 30,001 - 40,000บาท พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความ  
พึงพอใจในระดับปานกลาง

ในด้านกรยอมรับ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000 - 30,000 บาท ให้ความสำคัญ  
และความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกันคือให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจ  
ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท 40,001 - 50,000  
บาท และตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและมีระดับความพึงพอใจในระดับเดียวกัน  
คือให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

ในด้านลักษณะและขอบเขตของงาน พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 20,000 -  
30,000บาท 30,001 - 40,000บาท 40,001 - 50,000บาท และตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไปให้ความสำคัญ  
และมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

ในด้านความรับผิดชอบ พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ย 20,000 - 30,000 บาท 30,001 -  
40,000 บาท และตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจใน  
ระดับที่แตกต่างกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง  
พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 40,001 - 50,000 บาท ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจ  
ในระดับเดียวกันคือ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมากเช่นกัน

ในด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อ  
เดือน 20,000 - 30,000 บาท 30,001 - 40,000 บาท และ 50,001 บาท ขึ้นไป ให้ความสำคัญ  
และมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกันคือ ให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจใน

ระดับปานกลาง แต่พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 40,001 - 50,000 บาท ให้ความสำคัญ และมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

**ปัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors)** พนักงานกลุ่มรายได้ 20,000-30,000บาท ให้ความสำคัญระดับมากแต่มีความพึงพอใจระดับปานกลาง ส่วนพนักงานกลุ่มอื่นๆให้ความสำคัญ และมีความพึงพอใจระดับมาก

ในด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 20,000 - 30,000บาท ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ย 30,001 - 40,000 บาท 40,001 - 50,000 บาท และตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

ในด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 20,000 - 30,000 บาท 30,001 - 40,000 บาท และตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ย 40,001 - 50,000 บาท ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

ในด้านความสัมพันธ์ในการทำงาน ทั้งในด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 20,000 - 30,000 บาท ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนพนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 30,001 - 40,000 บาท 40,001 - 50,000 บาท และตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

ในด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและความมั่นคง พนักงานที่มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน 20,000 - 30,000 บาท 30,001 - 40,000 บาท 40,001 - 50,000 บาท และตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

ด้านนโยบายและการบริหารงาน พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนโดยเฉลี่ย 20,000 - 30,000 บาท ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกัน คือให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ส่วนพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนโดยเฉลี่ย 30,001 - 40,000 บาท 40,001 - 50,000 บาท และตั้งแต่ 50,001 บาทขึ้นไป พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับเดียวกัน คือ ให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับมาก

## อภิปรายผล

การศึกษาในครั้งนี้ ได้นำทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) และ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก(Frederick Herzberg) เป็นแนวทางในการศึกษา ผลของการศึกษาสามารถนำทฤษฎีดังกล่าว มาอภิปรายผลได้ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

จากการศึกษา พบว่าพนักงานขายเวชภัณฑ์ของบริษัทแอสตราเซนเนกา (ประเทศไทย) จำกัด มีการให้ความสำคัญหรือมีความต้องการตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทั้ง 5 ด้านในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับที่แตกต่างกันออกไป และจากข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน ปรากฏว่า ร้อยละ 56.99 เคยเปลี่ยนหรือย้ายสถานที่ทำงาน หรือเคยลาออกจากงานในบริษัทอื่นมาก่อนแล้ว โดยระบุเหตุผลด้วยร้อยละที่มีค่าสูงต่ำตามลำดับ คือ ผลตอบแทนน้อยไม่พอใจด้านสวัสดิการ ไม่สามารถสร้างผลงานให้บริษัทได้ตามเป้าหมาย ไม่ได้รับการยอมรับจากที่ทำงานเดิม บริษัทเข้มงวดเกินไปงานขาดความเป็นอิสระ ไม่พอใจในนโยบายหรือระบบการบริหารงานของบริษัท ลาออกจากระบบราชการมาหาประสบการณ์ใหม่ เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัทหรือสถานประกอบการเดิมไม่ตอบสนองความต้องการขั้นที่ 1 ความต้องการด้านกายภาพ(Physiological Needs) ขั้นที่ 4 ความต้องการด้านการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) ขั้นที่ 2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs) ตามทฤษฎีลำดับขั้นแรงจูงใจของมาสโลว์

จากการศึกษา ในครั้งนี้ ยังพบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อบรรยากาศที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับมากต่อบรรยากาศ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน การยอมรับ ลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และให้ความสำคัญต่อบรรยากาศบำรุงรักษาในระดับมากต่อบรรยากาศเช่นกัน ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาของ จิราศาสตร์ ไชยเลิศ (2540) ที่ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยในการทำงานของผู้แทนยาที่เป็นเภสัชกรในเขตการขยายภาคเหนือ พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานระดับมากในบางปัจจัย ได้แก่ ด้านผลสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และการได้เพิ่มพูนความรู้ ในขณะที่มีการให้ความสำคัญต่อบรรยากาศบำรุงรักษาระดับมากทุกปัจจัย ได้แก่ ด้านการควบคุมดูแล สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ค่าตอบแทน ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหารงานของบริษัท

ทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่ได้แบ่งปัจจัยจูงใจในการทำงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors)

ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) ที่กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และกลุ่มปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ที่กำหนดเป็นกรอบในการศึกษา มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน

กลุ่มปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) ที่พนักงานให้ความสำคัญและมีความพึงพอใจในระดับที่สอดคล้องกัน ได้แก่ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ โดยพนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมากเช่นเดียวกัน ส่วนด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานให้ความสำคัญในระดับมากแต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานที่ยังมีความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่ไม่สอดคล้องกันดังกล่าว อาจส่งผลให้ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้ตามทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก

กลุ่มปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ที่พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน ซึ่งพนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับมากเหมือนกัน ส่วนในด้านสภาพการปฏิบัติงาน พนักงานให้ความสำคัญและความพึงพอใจที่ไม่สอดคล้องกัน โดยพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก แต่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ซึ่งปัจจัยจูงใจบำรุงรักษาที่ยังมีการให้ความสำคัญและความพึงพอใจในระดับที่ไม่สอดคล้องกันดังกล่าว อาจส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานได้ตามทฤษฎีของเฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก ประเด็นนี้อาจเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้เกิดการย้ายงานหรือลาออกของพนักงานชายเวชภัณฑ์ในอนาคตได้

ดังนั้นการให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในระดับที่ไม่สอดคล้องกัน เมื่อเทียบกับทฤษฎีของ เฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก ที่กล่าวว่าปัจจัยจูงใจบำรุงรักษาเป็นปัจจัยจูงใจที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถ้าองค์กรใดขาดปัจจัยบำรุงรักษาเหล่านี้ อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้และอาจนำไปสู่การย้ายงานหรือลาออกได้ในที่สุด แต่ทั้งนี้ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษาที่ถูกรักษาสมดุลงไว้ด้วยปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นการทำงาน ก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและให้พนักงานดำรงอยู่ในบริษัทได้อย่างยาวนาน



## ข้อค้นพบ

จากการศึกษา พบว่า การให้ความสำคัญและความพึงพอใจต่อบัจจัยจูงใจบางด้านของพนักงานมีระดับที่แตกต่างกัน และมีประเด็นน่าสนใจ ดังนี้

1. พนักงานชายที่เป็นพนักงานใหม่หลังการรวมบริษัท มีระดับความพึงพอใจต่อบัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) ในระดับปานกลาง ในขณะที่มีการให้ความสำคัญในระดับมาก และพนักงานชายที่เคยทำงานในบริษัทแอสตรา(ไทย)จำกัด หรือเคยทำงานในบริษัทเซนเนก้า(ประเทศไทย)มาก่อน มีความพึงพอใจและให้ความสำคัญในระดับมากเหมือนกัน

2. พนักงานชายที่มขายยาโรคหัวใจ2 มีระดับความพึงพอใจต่อบัจจัยจูงใจบำรุงรักษา ในระดับปานกลาง ในขณะที่ให้ความสำคัญในระดับมาก และพนักงานชายที่มอื่นๆมีความพึงพอใจและให้ความสำคัญในระดับมากเหมือนกัน

3. พนักงานชายที่มขายยาโรคทางเดินหายใจและยาชา และที่มขายยาโรคมะเร็ง มีระดับความพึงพอใจต่อบัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) ในระดับปานกลาง ในขณะที่ให้ความสำคัญในระดับมาก และพนักงานชายที่มอื่นๆมีความพึงพอใจและให้ความสำคัญในระดับมากเหมือนกัน

4. พนักงานชายที่มีรายได้อยู่ในช่วง 20,000 - 30,000 บาท มีระดับความพึงพอใจต่อบัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors) และบัจจัยบำรุงรักษา (Hygiene Factors) ในระดับปานกลางในขณะที่ให้ความสำคัญระดับมาก ส่วนกลุ่มที่มีรายได้ในช่วง 30,001 -40,000บาทมีระดับความพึงพอใจต่อบัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงานในระดับปานกลาง ขณะที่ให้ความสำคัญระดับมาก

5. ถึงแม้ว่าระดับความพึงพอใจต่อบัจจัยจูงใจในการทำงานบางบัจจัย เช่น ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับ ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์ในการทำงานทั้งความสัมพันธ์กับหัวหน้างานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการและความมั่นคง ด้านนโยบายและการบริหารงาน จะมีความพึงพอใจระดับมากแต่ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในเกณฑ์ต่ำใกล้เคียงระดับปานกลาง

6. ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อด้านลักษณะและขอบเขตของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการพัฒนาและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน มีระดับปานกลาง ซึ่งต่ำกว่าระดับความสำคัญที่พนักงานให้ในระดับมาก จึงเป็นประเด็นของบัจจัยจูงใจที่บริษัทต้องให้ความสำคัญ สนใจ ปรับปรุง หรือพิจารณาดำเนินการแก้ไข

## ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากปัจจัยจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเป็นอย่างมาก ผลการศึกษาในครั้งนี้ทำให้พบว่า ปัจจัยจูงใจแต่ละด้านมีระดับที่แตกต่างกัน

ถ้าพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจ (จากตารางที่ 34) ที่แสดงค่าเฉลี่ยและการแปลค่าการให้ความสำคัญและระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานในบริษัท แอสตราเซนเนก้า(ประเทศไทย) พนักงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลางต่อปัจจัยจูงใจหลายด้านด้วยกัน ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะเพื่อให้บริษัททำการปรับปรุงหรือแก้ไขปัจจัยด้านที่พนักงานมีความพึงพอใจต่ำ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทให้เพิ่มขึ้นในประเด็นต่างๆ จำแนกตามปัจจัยจูงใจแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

## ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors)

### 1.ด้านการยอมรับ

ควรปรับปรุงในด้านความมีเกียรติและศักดิ์ศรีในอาชีพ โดยมีการจัดอบรมวิชาการให้ความรู้แก่พนักงานชายเกี่ยวกับยาที่รับผิดชอบและโรคที่เกี่ยวข้องให้เป็นที่ยอมรับของแพทย์ และปรับปรุงด้านการเผยแพร่ชื่อเสียงของวิชาชีพไปสู่สาธารณชนโดยการปรับปรุงทัศนคติของพนักงานชายต่อวิชาชีพการชาย

### 2.ด้านลักษณะและขอบเขตของงาน

ควรปรับปรุงในด้านให้ความเป็นอิสระในระหว่างการปฏิบัติงานโดยมีการอบรมพนักงานระดับผู้จัดการให้เข้าใจในทักษะการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะด้านการให้อิสระในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปรับปรุงการทำงานให้มีความน่าสนใจและท้าทายโดยการอบรมพนักงานชายให้เข้าใจกลยุทธ์การตลาด ความท้าทายของการแข่งขันทางการตลาด และควรปรับปรุงการทำงานของพนักงานที่ทำงานไม่ตรงกับความรู้ที่จบการศึกษามา โดยมีการอบรมวิชาความรู้ทางเภสัชศาสตร์เกี่ยวกับยาและโรคที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

### 3.ด้านความรับผิดชอบ

ควรปรับปรุงด้านความเหมาะสมของปริมาณงานโดยการกระจายยาที่ขายให้ทุกทีมรับผิดชอบใกล้เคียงกัน และอบรมพนักงานระดับผู้จัดการให้เพิ่มการมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานและแนวทางในการปฏิบัติงานแก่พนักงานชายให้มากขึ้น ควรมีการมอบหมายงานพิเศษให้พนักงานชายทำหรือให้มีโอกาสในการแสดงความสามารถในด้านต่างๆ

### 4.ด้านการพัฒนา และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ควรปรับปรุงโดยการให้โอกาสในการศึกษาต่อหรือดูงานแก่พนักงานชาย ให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงานแก่คนในองค์กรก่อนการรับสมัครจากคนนอกองค์กร

## ปัจจัยจูงใจบำรุงรักษา (Hygiene Factors)

### 1. ด้านการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน

ควรปรับปรุงวิธีการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง ให้คำแนะนำช่วยเหลือด้านการปฏิบัติงานและสอนงาน และสร้างบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน โดยการจัดอบรมพนักงานระดับผู้จัดการให้เข้าใจทักษะการบังคับบัญชาและการใช้ภาวะผู้นำ และสำรวจความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอโดยการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าพบปรึกษาหารือและรับฟังปัญหา

### 2. ด้านสภาพการปฏิบัติงาน

ควรปรับปรุงจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานของแต่ละทีมโดยเพิ่มจำนวนพนักงานขายสำหรับทีมที่มีปริมาณงานมากหรือพูดคุยทำความเข้าใจกับพนักงานขายให้เข้าใจเหตุผลและบทบาทของแต่ละทีมขาย เพิ่มเครื่องมือทางการตลาดเช่นยาตัวอย่าง ของขำรวยให้พอเพียงสำหรับการทำงาน และปรับปรุงด้านการจัดส่งสินค้าให้ถูกต้อง ทันท่วงเวลา

### 3. ด้านค่าตอบแทนสวัสดิการ และความมั่นคง

ควรปรับปรุงด้านสวัสดิการชุดฟอร์มทำงานโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเลือกแบบ และให้พนักงานเบิกค่าใช้จ่ายโทรศัพท์มือถือและวิทยุติดตามตัวเพิ่มมากขึ้นตามความเหมาะสม

### 4. ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ควรปรับปรุงโดยมีการชี้แจงนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง มีความชัดเจนในการปฏิบัติงานตามนโยบาย มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ในการบริหารงานด้านต่างๆและอธิบายให้พนักงานเข้าใจ เช่นมีการจัดทำบอร์ดให้พนักงานทราบข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายและการบริหารงานต่างๆ มีกล่องรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีการจัดประชุมชี้แจงนโยบายอย่างสม่ำเสมอ และมีการปรับปรุงนโยบายการแบ่งเขตการขายให้เหมาะสมยิ่งขึ้น