

แรงจูงใจในการทำงานกับผลประกอบการ

Motivation to work with earnings

ครรชิต ทรศนะวิเทศ (Kunchit Tasanavites)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (Ramkhamhaeng University)

Email: kunchit9@gmail.com

Received October 25, 2018; Revised November 7, 2018; Accepted March 15, 2019

Abstract

Motivation is one of many factors that help understand the behavior of people in the work that Why are people so diligent Mana diligently and works well. Motivation can help explain the causes of behavior and predict the behavior of individuals. Help explain the differences between people, because those people who have the motivation to do that behavior are different, allowing the person, agency or organization to manage the person or group to have the motivation to perform the desired behavior. In this article, we will talk about internal motivation. And external motivation Will explain the level of motivation By starting from 1) without motivation 2) external motivation Which has a total of 4 levels, 2.1) acceptable levels of external regulations 2.2) regulations that feel self-directed 2.3) regulations that have been passed the characteristics 2.4) integrated regulations And ultimately 3) motivation from within Which motivation from this work will gradually create a process of internal knowledge seadling Elevate yourself from low to high Therefore motivation It is therefore important and necessary for entrepreneurs to have knowledge. Understanding of principles And motivation techniques

Keywords: Personnel, motivation, external motivation, internal motivation, organization

บทคัดย่อ

แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนในการทำงานว่า ทำไมคนจึงขยัน มานะ พากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี แรงจูงใจสามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ ช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลเนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำพฤติกรรมนั้นแตกต่างกัน ช่วยให้บุคคล หน่วยงานหรือองค์การบริหารจัดการให้บุคคลหรือกลุ่มมีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ ในบทความนี้จะพูดถึงการสร้างแรงจูงใจจากภายใน และแรงจูงใจจากภายนอก จะอธิบายถึงระดับของแรงจูงใจ โดยเริ่มต้น ตั้งแต่ 1) ไม่มีแรงจูงใจ 2) แรงจูงใจจากภายนอก ซึ่งมีทั้งสิ้น 4 ระดับคือ 2.1) ระดับที่ยอมรับข้อบังคับจากภายนอก 2.2) ข้อบังคับที่รู้สึกพึงพอใจตนเอง 2.3) ข้อบังคับที่ผ่านการกำหนดลักษณะ 2.4) ข้อบังคับแบบบูรณาการ และท้ายที่สุด 3) แรงจูงใจจากภายใน ซึ่งแรงจูงใจจากการทำงานนี้ จะค่อย ๆ สร้างกระบวนการของการผนึกความรู้ภายใน ยกกระดับตนเอง

จากระดับต่ำไปสู่ระดับสูงต่อไป ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจ จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจ

คำสำคัญ: บุคลากร, แรงจูงใจ, แรงจูงใจภายนอก, แรงจูงใจภายใน, องค์การ

บทนำ

นับแต่มีการปฏิวัติอุตสาหกรรม การศึกษาด้านทฤษฎีองค์การได้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง แรกเริ่มได้ใช้ความคิดแบบวิทยาศาสตร์ เพื่อควบคุมการบริหารให้เป็นไปตามที่ต้องการด้วยคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ จนต่อมาเข้าสู่ยุคที่เริ่มสนใจพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ด้วยการศึกษาด้านมนุษย์สัมพันธ์ องค์การที่แข็งเสมือนเครื่องจักร (mechanic) เริ่มถูกปรับให้อ่อนหยุ่นมีชีวิตจิตใจ (organic) ความสนใจในด้านพฤติกรรมองค์การ ได้ให้กำเนิดนักวิทยาศาสตร์ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ยุคใหม่ขึ้น ได้มีการให้ความสนใจในการค้นหาคำตอบคำถามเช่นว่า องค์การสามารถทำให้ ควรยอมให้ รวมทั้งส่งเสริมให้ คนของพวกเขาเติบโตอย่างไร (Shafritz, Ott & Jang, 2005) อันเป็นการเริ่มต้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและลูกจ้างขององค์การ หรือเรียกได้ว่าเป็นการเริ่มเข้าสู่ยุคแห่งการศึกษาที่ต่อมาก็คือ ศาสตร์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (human resource) อันเป็นยุคที่ให้ความสนใจในทรัพยากรมนุษย์อย่างตระหนักรู้ เพราะเห็นความสำคัญของมนุษย์ในองค์การว่า เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์การ

การศึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน มีความก้าวหน้าไปมาก จากทฤษฎีแบบดั้งเดิม ได้ถูกศึกษาเพิ่มเติมพัฒนา จากช่วงเริ่มต้นที่ใช้เพียงการบริหารงานบุคคล (personnel management) เป็นเพียงแผนกหนึ่งในการบริหารองค์การ ทำหน้าที่ควบคุมและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ทำงานคล้ายแม่บ้านที่ช่วยเก็บข้อมูลภายใต้สถานะที่ค่อนข้างคงที่ ขยายมาเป็นส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management, HRM) ในปัจจุบัน มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ต่อการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งมีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบต่อปริมาณทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว มีหน้าที่ในการดูแลเพิ่มมากขึ้น ทำงานเชิงรุกภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมตลอดเวลากับแรงงานที่หลากหลาย ทั้งยังต้องมีส่วนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้รองรับภารกิจที่เต็มไปด้วยการแข่งขันขององค์การอีกด้วย

สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์คือ การพัฒนาองค์การเพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์การ ในองค์การหนึ่งมิติที่จะต้องพัฒนาย่อมมีหลากหลาย และไม่ว่าสิ่งต่าง ๆ จะพัฒนาไปเช่นไร เป็นต้นว่ามีการนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยสนับสนุนงานด้านการสื่อสารองค์การผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ทำให้เกิดการสื่อสารสองฝั่งขึ้น แต่ด้วยหลักจิตวิทยาของมนุษย์ที่ไม่เคยเปลี่ยนแปลงมาหลายพันปีคือ มนุษย์ยังคงรักษาความโลภ ความโกรธ และความหลงมาตั้งแต่อดีตอันแสนนานจนถึงทุกวันนี้ ดังนั้นในบทความนี้จะทบทวนวรรณกรรมด้านจิตวิทยาขององค์การที่สำคัญ คือแรงจูงใจในการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ เพราะสิ่งนี้เป็นสิ่งที่จะตอบสนองต่อความพึงพอใจและเพิ่มพลังในการทำงานให้แก่มนุษย์ อันจะนำมาซึ่งพฤติกรรมที่พึงปรารถนาต่อองค์การเป็นการสร้างผลิตภาพขึ้น (Warr, 2007) ด้วยการสร้างพลังให้แก่แรงงาน เพื่อให้เดินไปในแนวทางที่องค์การมีเป้าประสงค์ (Gorman, 2004) ทั้งยังจะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมในองค์การที่จะมีส่วนในการเสริมแรง (reinforce) ต่อแรงงานด้วยการใช้

มิติต่าง ๆ ตั้งแต่ตัวน้องเอง ตัวงานในมุมมองที่เป็นอาชีพ และตัวองค์กร รวมทั้งนำเสนองานวิจัยที่ควรทำต่อไปในอนาคตด้วย

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation)

คำว่า แรงจูงใจ (motivation) เป็นคำมาจากภาษาลาตินว่า movere (to move) แปลว่า ทำให้เคลื่อนที่ ซึ่งอาจไม่สามารถอธิบายความหมายที่กว้างขวางในปัจจุบันได้ เพราะหากจะกล่าวถึงคำนี้ในช่วงเริ่มต้น น่าจะมีความหมายกว้าง ๆ ว่าเป็นสิ่งที่ใช้กระตุ้นและนำทางให้พฤติกรรมมนุษย์ รวมทั้งรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ให้ไปในทางที่ต้องการ อันหมายถึง มีการใส่พลังเข้าไปผลักดันพฤติกรรมของมนุษย์ ไปในแนวทางที่ต้องการและรักษาทิศทางนั้นเอาไว้

ในปัจจุบันองค์กรทุกประเภทต้องอยู่ภายใต้การแข่งขันทั้งในและต่างประเทศ (Porter, 1985) รวมทั้งกฎระเบียบทั้งจากภาครัฐและการบีบคั้นทางสังคมในการดูแลสิ่งแวดล้อม จึงทำให้ทุกองค์กรยิ่งมีความจำเป็นในการสร้างผลประกอบการให้สูงขึ้นเพื่อความอยู่รอดของตัวเองเอง รวมทั้งการที่จำเป็นต้องพึ่งพาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ซับซ้อนทำให้ยากแก่การควบคุมมาใช้ในการทำงาน อันจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ความพยายามมากขึ้นทั้งการทำความเข้าใจในการควบคุมเครื่องจักรที่มากับเทคโนโลยีใหม่ และการเพิ่มทักษะให้กับตนเองด้านอื่น ยิ่งทำให้องค์กรต้องเพิ่มการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกจ้างและพนักงานของตนยิ่งขึ้น

การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ในองค์กร เป็นหัวข้อสำคัญในการศึกษาทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพราะไม่ว่าจะด้วยวิธีใดก็ตามแล้วแต่ ล้วนเป็นกระบวนการที่องค์การสร้างขึ้น เพื่อเสริมแรงให้มนุษย์ในองค์กรนั้นสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในทางใดทางหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ องค์กรต่าง ๆ ได้ใช้การสร้างแรงจูงใจ เพื่อช่วยผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสร้างผลประกอบการที่สูงขึ้น อันจะนำมาสู่ประโยชน์ร่วมกันขององค์กรและผู้ปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของแรงจูงใจไว้ เช่น Campbell & Pritchard (1983) นิยามว่า “แรงจูงใจเกิดจากความสัมพันธ์ของตัวแปรตามกับตัวแปรอิสระที่บอกทิศทาง ขนาด และพฤติกรรมปัจเจกบุคคล อันเป็นผลที่เกิดจากความกดดัน ทักษะ และความเข้าใจในงาน รวมทั้งข้อจำกัดในการปฏิบัติของปัจเจกบุคคล ในสภาวะแวดล้อมคงที่” จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการเพื่อไปควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ทางด้านพฤติกรรม และความสามารถของปัจเจกบุคคลให้กระทำการไปสู่เป้าหมายตามที่ต้องการ นักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่ง คือ Steers & Porter (1987) กล่าวว่าตัวแบบทั่วไปของแรงจูงใจประกอบด้วย (1) ความต้องการหรือความคาดหวัง (2) พฤติกรรม (3) เป้าหมาย และ (4) รูปแบบบางอย่างของผลย้อนกลับ จากตัวแบบของ Steers & Porter (1987) สามารถอธิบายได้ว่า ความต้องการ ความคาดหวัง รวมทั้งการรอคอยสิ่งที่ต้องการจะทำให้เกิดความไม่สมดุลภายในปัจเจกบุคคลขึ้น ซึ่งทุกคนจะพยายามลดความไม่สมดุลนี้ โดยการสร้างพฤติกรรมใด ๆ ขึ้น ตามการกระตุ้นหรือเป้าหมายที่ต้องการ อันเป็นการปรับสภาวะภายในไปสู่ความสมดุล ซึ่งเป็นความพึงพอใจที่ได้รับมาจากสิ่งที่ทำ ความคาดหวังใหม่ก็จะเริ่มสร้างพฤติกรรมใหม่ตามเป้าหมายใหม่ เพื่อสร้างความสุขต่อสภาวะภายในร่างกายต่อไปเป็นวัฏจักร กล่าวโดยสรุปทั้งสองนิยามนี้ แรงจูงใจคือสิ่งที่กระตุ้นต่อปัจเจกบุคคลให้สร้างพฤติกรรมให้พอเหมาะกับคุณค่าของเป้าหมาย โดยใช้ความสามารถที่มีเป็นตัวสร้าง เพื่อให้เกิดความพอใจเมื่อได้รับผลที่ต้องการวนไปเช่นนี้เป็นวัฏจักร

ทฤษฎีด้านแรงจูงใจ

ทฤษฎีดั้งเดิมทางด้านแรงจูงใจจะเป็นทฤษฎีที่ให้ความสนใจต่อความต้องการของมนุษย์ (need theory) ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากคือ ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory) ซึ่งต่อมาได้มีการนำเสนอในแนวทางอื่นหลายท่าน จนเข้าสู่ช่วงต่อมาที่ใช้แนวการศึกษาทางการรับรู้ (cognitive approach) เช่นทฤษฎีความคาดหวัง (expectancy theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (equity theory) และทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (goal setting theory)

ทฤษฎีด้านแรงจูงใจที่ได้รับความนิยมในปัจจุบันว่าแม่นยำมากที่สุดคือ ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination Theory, SDT) (Pryce-Jones, 2010) ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีในกลุ่มทฤษฎีความต้องการ โดย Deci และ Ryan ได้นำเสนอไว้ว่า ถ้าต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจ ต้องทำให้เกิดการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน 3 ประการก่อน คือ (1) ความต้องการเป็นคนมีความสามารถ (competence) ประสบความสำเร็จในสิ่งที่ทำ (2) ความต้องการมีความสัมพันธ์ (relatedness) กับผู้อื่น (3) ความต้องการอิสระ (autonomous) เช่น สามารถที่จะควบคุมชีวิตตนเองได้ ซึ่งทั้ง 3 ประการนี้จะสร้างแรงจูงใจที่พวกเขาเรียกว่าเป็นแรงจูงใจภายนอกแบบบูรณาการ (integration extrinsic motivation) ซึ่งเป็นความต้องการทางจิตวิทยาขั้นพื้นฐาน (Deci & Ryan, 2000) และทฤษฎีนี้ยังกล่าวอีกว่า การเติมเต็มความต้องการเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเติบโตทางจิตวิทยา (เช่น แรงจูงใจภายใน, intrinsic motivation) ความซื่อสัตย์สุจริต (เช่น internalization และ assimilation of culture practice) และการอยู่ดีมีสุข (well-being) (Ryan & Frederick, 1997)

ผลที่ตามมาโดยตรงต่อทัศนภาพ (perspective) ทางทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง ก็คือผู้คนจะมีแนวโน้มที่จะติดตาม เป้าหมาย ขอบเขตทางความรู้ และความสัมพันธ์ที่สนับสนุนความพึงพอใจตามความต้องการของตน ซึ่งจะทำให้ผู้คนเหล่านี้มีประสบการณ์ต่อผลลัพธ์ทางจิตวิทยาเชิงบวก ภายในขอบเขตแห่งความสำเร็จในการค้นหาโอกาสดังกล่าว (Deci & Ryan, 2000) ดังนั้นในการทำงานที่ได้เติมเต็มความต้องการขั้นพื้นฐาน 3 ประการเหล่านี้ จึงเป็นการนำทางไปสู่การเติมเต็มทฤษฎีทางด้านการอยู่ดีมีสุขทางจิตวิทยาของมนุษย์ (Ryan & Deci, 2001)

จะเห็นได้ว่าหากองค์การสร้างสภาพแวดล้อมรวมทั้งวิธีการปฏิบัติงาน ให้เอื้อต่อการทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจะมีความพึงพอใจ รวมทั้งเกิดความสุขจากการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในทางวัตถุ หรือทางจิตวิทยา ก็จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่า (valence) ในจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้กิจกรรมเป็นเครื่องมือ (instrumental) เพื่อติดตามสู่ความต้องการนั้น และจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ต่อไปเป็นวัฏจักรตามแรงจูงใจที่เกิดขึ้น (Steers & Porter, 1987) อันมีผลต่อผลประกอบการขององค์กร และสนับสนุนให้องค์การเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจจากภายในและภายนอก

ในปัจจุบันแรงจูงใจจากภายในและจากภายนอก (intrinsic and extrinsic motivation) ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจทั้งสองแบบนี้ มีส่วนที่คล้ายกับจะซ้อนทับอยู่บ้าง คนส่วนใหญ่มักสับสนในขอบเขตของแรงจูงใจทั้งสองชนิดนี้ ว่าโดยแท้จริงแล้วขอบเขตของแรงจูงใจทั้งสองนี้เป็นเช่นไร เรื่องนี้จึงสมควรที่จะทบทวนวรรณกรรมให้ชัดเจน เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องต่อไป

ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (SDT) Deci & Ryan (1985) ได้แยกแรงจูงใจที่แตกต่างกันเอาไว้ 2 ประการ ด้วยเหตุผลที่มีเป้าหมายอันเป็นตัวสร้างการกระทำที่ต่างกันคือ แรงจูงใจจากภายใน (intrinsic motivation) และแรงจูงใจจากภายนอก (extrinsic motivation) ความแตกต่างอาจอธิบายได้สั้น ๆ ในที่นี้ได้ว่า แรงจูงใจจากภายใน หมายถึงการทำอะไร

บางอย่างที่ผู้กระทำให้ความสนใจหรือสนุกเพลิดเพลินโดยปกติวิสัยของตนเอง (self inherent) ส่วนแรงจูงใจจากภายนอก หมายถึงการทำอะไรบางสิ่งเพราะจะพาไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยปกติแล้วแรงจูงใจจากภายนอกจะเป็นภาวะที่แรงจูงใจจะเสื่อมลงมาจากแรงจูงใจภายใน (Deci & Ryan, 2000) กล่าวคือแรงจูงใจภายในเกิดความเสื่อมลง เนื่องจากสิ่งเร้าอื่นภายนอก มนุษย์จึงถูกดึงดูดไปด้วยแรงจูงใจจากภายนอก

แม้ว่าจะดูคล้ายกับว่า แรงจูงใจจากภายในจะเป็นสิ่งสำคัญกว่าแรงจูงใจจากภายนอก เพราะเป็นการทำกิจกรรมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน เป็นการทำด้วยความพอใจ ความสนุกสนาน แต่เมื่อพิจารณาในสภาวะแวดล้อมแล้วอาจพูดไม่ได้เต็มปากนัก ในวัยเด็ก มนุษย์อาจทำสิ่งต่าง ๆ ได้โดยไม่สนใจต่อสิ่งตอบแทน ด้วยความมีอิสรภาพที่ไม่ต้องรับผิดชอบต่อภาระต่าง ๆ แต่ในสภาพความจริงอุปสงค์จากสังคมรอบข้าง และบทบาท ภาระหน้าที่ที่ปัจเจกบุคคลต่างต้องรับผิดชอบจะค่อยเปลี่ยนสภาวะของอิสรภาพไป ผู้การที่ต้องใช้แรงจูงใจจากภายนอกเป็นตัวกำหนดที่จะทำกิจกรรม (Deci & Ryan, 2000)

แรงจูงใจจากภายใน

Deci & Ryan (2000) ได้นิยามแรงจูงใจจากภายในว่าเป็น การกระทำกิจกรรมตามความพึงพอใจโดยปกติวิสัย โดยไม่ได้ให้ความสนใจต่อผลที่ตามมาอย่างอื่น (separable consequence) เพราะเมื่อแรงจูงใจจากภายในทำงาน บุคคลนั้นจะไหลเข้าสู่การกระทำอันนำมาซึ่งความสนุกสนานหรือความท้าทาย ไม่ใช่เพราะสิ่งกระตุ้น แรงกดดัน หรือรางวัลจากภายนอก ซึ่งเดิมทีแล้วแรงจูงใจจากภายในนั้น ค้นพบจากการศึกษาพฤติกรรมสัตว์ ที่ทำทุกอย่างได้โดยไม่มีรางวัลล่อ ในมนุษย์ก็เช่นเดียวกัน ในช่วงที่ยังเด็กมักจะทำอะไรหลายอย่างที่เกิดขึ้นจากความสนใจใฝ่รู้ อยากรู้ อยากเห็น ต้องการสำรวจเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ โดยไม่มีรางวัลจากภายนอกมาเป็นตัวล่อ เพราะโดยธรรมชาติแล้วแนวโน้มของแรงจูงใจภายในจะนำไปสู่การพัฒนาทางด้านความตระหนักรู้ ทางด้านการเข้าสังคม และด้านกายภาพ อันเป็นการกระทำต่อความสนใจโดยปกติวิสัยที่ทำให้มีองค์ความรู้และทักษะเพิ่มขึ้นในตัวมนุษย์ ซึ่งเรื่องเหล่านี้ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในวัยเด็ก แต่จะมีอยู่ตลอดเวลาในมนุษย์ทั่วไป ซึ่งแต่ละบุคคลไม่จำเป็นต้องถูกจูงใจจากภายในต่อสิ่งเดียวกันทั้งหมด แต่ละคนอาจให้ความสนใจต่อสิ่งใด ๆ ที่ตัวเองชอบ ซึ่งอาจไม่เหมือนกันกับผู้อื่น

นิยามปฏิบัติการของแรงจูงใจจากภายในอาจนิยามได้เป็นหลายทาง แต่มี 2 ทางที่ใช้อยู่ Deci (1971) ใช้วิธีวิจัยเชิงทดลองพื้นฐาน (Basic experimental research) โดยการวัดพฤติกรรมของแรงจูงใจภายในที่เรียกว่า “ตัวเลือกอิสระ (free choice)” ในการทดลอง ผู้ที่เข้าร่วมการทดลองได้ทำกิจกรรมโดยเปิดเผยภายใต้เงื่อนไขที่ต่างกัน (โดยได้รับรางวัลหรือไม่ได้) หลังจากช่วงแรกนั้นผ่านไป ผู้ทดลองจะบอกกับผู้เข้าร่วมว่า พวกเขาจะไม่ได้ร่วมในการทำงานในกิจกรรมเป้าหมายอีกต่อไปแล้ว จากนั้นจะให้ผู้เข้าร่วมไว้ในห้องทดลองคนเดียวกับกิจกรรมเป้าหมาย พร้อมกับกิจกรรมที่อาจทำให้ไขว่เขวอื่น ๆ ด้วยวิธีนี้ผู้เข้าร่วมจะมีช่วงเวลา “ตัวเลือกอิสระ” ที่จะกลับไปทำกิจกรรมต่อไป หรืออาจไม่ทำ โดยที่ผู้ทดลองตั้งข้อสมมุติว่า ถ้าไม่มีเหตุผลจากภายนอกที่จะทำกิจกรรม เช่นไม่มีรางวัล ไม่มีการตรวจงาน ดังนั้นเวลาที่มากขึ้นในช่วงหลังที่ผู้เข้าร่วมสามารถเลือกทำหรือไม่ทำกิจกรรมเป้าหมายอย่างอิสระ หากผู้เข้าร่วมทั้งหลายใช้เวลาไปกับการทำกิจกรรมเป้าหมาย ย่อมหมายถึงแรงจูงใจจากภายในที่มากขึ้นที่เขาให้กับกิจกรรมเป้าหมายนั้น (Deci & Ryan, 2000)

นิยามปฏิบัติการง่าย ๆ อีกแบบหนึ่งที่ใช้วัดแรงจูงใจจากภายใน โดยให้รายงานด้วยตนเองถึงความสนใจและความสนุกสนานในการทำกิจกรรม (Deci & Ryan, 2000) การศึกษาโดยการทดลองนี้โดยปกติใช้การวัดกิจกรรมเฉพาะ (Ryan, 1982)

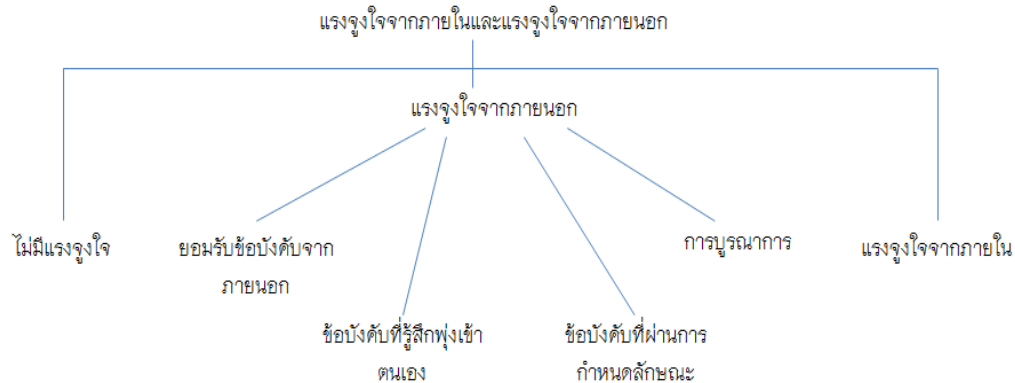
แรงจูงใจจากภายนอก

Deci & Ryan (2000) ได้นิยามแรงจูงใจจากภายนอกว่าหมายถึง กิจกรรมที่ทำให้ได้รับผลลัพธ์เฉพาะบางอย่างจากกิจกรรมนั้น จึงมีความแตกต่างจากแรงจูงใจจากภายใน ที่หมายถึงกิจกรรมที่ทำด้วยความสนุกสนานจากตัวกิจกรรมเอง ไม่ใช่จากการให้คุณค่าต่อสิ่งอื่น

ในงานวิจัยอื่น ๆ ซึ่งมักนิยามว่า พฤติกรรมของแรงจูงใจจากภายนอกจะไม่มีอิสรภาพอย่างแน่นอนตายตัว เพราะความมุ่งหวังอยู่ที่รางวัล แต่ในงานของ Deci & Ryan มีความแตกต่างกัน ใน SDT (Self-Determination Theory) เสนอว่าแรงจูงใจจากภายนอกสามารถเปลี่ยนแปลงระดับได้มากจนถึงขั้นมีอิสรภาพ ซึ่งเกือบเท่ากับแรงจูงใจจากภายใน โดยยกตัวอย่าง นักเรียนทำการบ้านเพียงเพราะกลัวผู้ปกครองดุ เป็นแรงจูงใจจากภายนอกชัดเจน เพราะกระทำกิจกรรมเพราะมีจุดมุ่งหมายต่อผลลัพธ์คือ ไม่ให้ถูกดุ เช่นเดียวกันนักเรียนทำการบ้าน เพราะเชื่อเป็นส่วนตัวว่ามีค่าต่องานที่จะใช้หาเลี้ยงชีพในอนาคต ก็เป็นแรงจูงใจจากภายนอกเช่นกัน เป็นการทำการบ้านโดยคิดว่า มีคุณค่าที่จะใช้เป็นเครื่องมือ (instrumental value) มากกว่าที่จะทำเพราะความสนใจ ที่เกิดจากจิตใจภายในของตนเอง ทั้งสองตัวอย่างนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้เครื่องมือทั้งคู่ โดยกรณีหลังเป็นการแสดงผลส่วนบุคคลอันเป็นความรู้สึกที่มีต่อการเลือก แต่กรณีแรกเพียงแต่ทำตามการควบคุมจากภายนอก ทั้งสองกรณีแสดงถึงพฤติกรรมที่ทำอย่างตั้งใจ ซึ่งมีระดับการไหลเลื่อนของอิสรภาพส่วนตัวที่ต่างกันในการกระทำ

ในกระบวนการสร้างแรงจูงใจจากภายนอก มีการสร้างคำเรียกหาเพิ่มขึ้นไปอีก 2 คำ คือ การผนึกความรู้ภายใน (internalization) และการบูรณาการ (integration) ของค่านิยม (values) และข้อบังคับทางพฤติกรรม (behavioural regulations) (Deci & Ryan, 1985) โดยที่การผนึกความรู้ภายใน เป็นกระบวนการรับเอาค่านิยมและข้อบังคับเข้ามาสู่ตัวปัจเจกบุคคลเอง ส่วนการบูรณาการเป็นกระบวนการ ซึ่งปัจเจกบุคคลแปลงข้อบังคับอย่างสมบูรณ์ฝังลึกเข้าไป จนกลายเป็นข้อบังคับของตนเอง ดังนั้นเวลาที่นำมาใช้จะเหมือนกับเป็นข้อบังคับที่เกิดออกมาจากตนเอง และหากพิจารณาจากเส้นตรงความต่อเนื่อง (continuum) ของแรงจูงใจ นิยามของการผนึกความรู้ภายใน จะสามารถอธิบายการถูกแรงจูงใจชักนำพฤติกรรมไปตามเส้นตรงนี้ได้ ดังแสดงในภาพที่ 1 จากด้านซ้ายสุด เริ่มจากไม่มีแรงจูงใจ จนเลื่อนมาทางขวาเป็นการยอมทำตามเพิ่มขึ้น เลื่อนมาอีกขั้นหนึ่งเป็นการยอมรับส่วนบุคคล ด้วยการเพิ่มระดับการผนึกความรู้ภายในขึ้นเรื่อย ๆ จะมีการคงค้างอยู่ (persistence) ในบุคคลเพิ่มขึ้น มีความคิดว่าเป็นของตนเอง (self-perception) มากขึ้น และจะมีคุณภาพการเข้าร่วม (engagement) ดีขึ้น ทุกระดับขั้นที่เคลื่อนที่มาด้านขวาของเส้นตรงความต่อเนื่อง (Deci & Ryan, 2000)

รูปที่ 1 แสดงเส้นพัฒนาการของแรงจูงใจ



จากภาพที่ 1 ชัยสุดคือ การไม่มีแรงจูงใจ ซึ่งเป็นภาวะที่ขาดความตั้งใจที่จะกระทำสิ่งใด ถัดมาทางขวามือติดกันกับการไม่มีแรงจูงใจ แสดงถึงรูปแบบการมีอิสรภาพน้อยที่สุดของแรงจูงใจจากภายนอก เป็นระดับที่ยอมรับข้อบังคับจากภายนอก (External regulation) เช่นรับรางวัล ต่อมาทางขวาอีกระดับหนึ่งเป็นระดับของ ข้อบังคับที่รู้สึกพึงพอใจตนเอง (Introjection regulation) ก่อนข้างเกิดขึ้นภายนอก เป็นชนิดที่ข้อบังคับภายในซึ่งยังคงค่อนข้างควบคุมบุคคล เพราะว่าบุคคลยังกระทำสิ่งต่าง ๆ ภายใต้แรงกดดัน เหมือนตัวอย่างนักเรียนที่ทำการบ้าน เพราะเชื่อว่ามีค่าตอบแทนที่จะใช้หาเลี้ยงชีพในอนาคต ตามตัวอย่างที่เคยแสดงไว้ในช่วงก่อน เคลื่อนมาทางขวาอีกขั้นหนึ่งจะมีระดับของอิสรภาพเพิ่มขึ้นอีก แรงจูงใจจากภายนอกจะเป็นสิ่งที่ เป็นข้อบังคับที่ผ่านการกำหนดลักษณะ (Identification) ที่ระดับนี้บุคคลจะกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญส่วนบุคคล แล้วเปลี่ยนเอาข้อบังคับมาเป็นของตนเอง เป็นเหมือนการยอมรับข้อบังคับที่ตนเองเห็นตรงกับพฤติกรรมของตนเองที่ต้องการ เป็นการเกิดขึ้นค่อนข้างจะภายใน สุดท้ายของแรงจูงใจจากภายนอกคือระดับที่มีอิสรภาพสูงที่สุด ได้แก่ การบูรณาการ (Integrated regulation) จะเกิดขึ้นเมื่อข้อบังคับที่กำหนดได้หลอมละลายอย่างสมบูรณ์เข้ากับตัวตนของบุคคลนั้น เป็นการเกิดขึ้นจากภายในบุคคล จนคล้ายกับกลายเป็นค่านิยมของบุคคลนั่นเอง

ด้านขวาสุดของเส้นในรูปเป็นแรงจูงใจจากภายใน ซึ่งจะเป็นการกระทำที่เต็มไปด้วยความสนใจ ความสนุกสนาน เกิดโดยปกติวิสัย ไม่ได้เกิดจากแรงอื่นภายนอก มาสร้างให้เกิดขึ้นภายในบุคคล จะมีความพึงพอใจเกิดขึ้น เป็นการเกิดขึ้นจากภายใน แต่จากเส้นที่อธิบายมาทั้งหมดนี้ ไม่ได้หมายความว่า แรงจูงใจจากภายนอกหากถูกการฝึกความรู้ภายในมากขึ้นไปเรื่อย ๆ แล้วจะกลายเป็นแรงจูงใจจากภายใน เพราะแรงจูงใจจากภายนอก ถึงแม้จะยกกระดับสูงขึ้นจนถึงขั้นบูรณาการเข้ากับตัวบุคคล แต่ก็มีพื้นฐานมาจากภายนอก ที่กระบวนการฝึกความรู้ภายในสร้างให้เกิดขึ้น หากแต่แรงจูงใจจากภายในจะเกิดขึ้นในตัวบุคคลเองโดยกำเนิดเป็นปกติวิสัย

เมื่อทบทวนจนเห็นภาพโดยละเอียดของแรงจูงใจทั้ง 2 ชนิดแล้ว จะเห็นได้ว่าการ 1) ไม่มีแรงจูงใจ ซึ่งจะสร้างพฤติกรรมที่ไม่สนใจรับรู้และเกี่ยวข้องต่อสิ่งแวดล้อม ไม่สนใจสร้างความสามารถ จนเริ่มเข้าสู่ 2) แรงจูงใจจากภายนอก ในระดับแรก 2.1) ระดับที่ยอมรับข้อบังคับจากภายนอกจะมีอิสรภาพทางความคิดต่ำที่สุด ทำกิจกรรมโดยหวังรางวัลภายนอก หรือไม่ต้องการถูกลงโทษ รวมทั้งการยอมทำตามกฎ ต่อมาเป็นระดับ 2.2) ข้อบังคับที่รู้สึกพึงพอใจตนเอง โดยในขั้นนี้จะมองตัวเองเป็นสำคัญ เป็นขั้นที่เน้นต่อความเห็นชอบของตนเองหรือผู้อื่นเป็นหลัก ยังคงค่อนข้างอยู่ภายใต้การควบคุม

เพราะ ผู้คนที่ทำกิจกรรมภายใต้ความรู้สึกกดดัน เพื่อหลีกเลี่ยงความผิด หรือความกระวนกระวายใจ แต่มีความภูมิใจ และการมีความหลงตนเองที่สูงขึ้น จนสูงขึ้นมาอีกระดับหนึ่งคือ ระดับการกำหนดลักษณะ เป็นขั้นที่จะมีการยอมรับรอง ผลลัพธ์ด้วยตนเอง ให้คุณค่าต่อกิจกรรมด้วยความรู้สึกของตน และในระดับสุดท้ายของแรงจูงใจจากภายนอก (2.4) ระดับ การบูรณาการ จะมีการรวมเป้าหมายเข้ามาเป็นความคิดของตนเอง มีการลงรอยกันกับเป้าหมายและความนึกคิด จนเป็น สิ่งเดียวกัน ทำได้ดีเมื่อเป็น (3) แรงจูงใจจากภายใน จะมีพฤติกรรมที่เกิดจากความสนใจ ความสนุก เป็นสิ่งที่ทำโดยปกติ วิทยาลัย ด้วยความพึงพอใจ (Deci & Ryan, 2000) แรงจูงใจจากภายนอกจะค่อย ๆ พัฒนาตามเส้นตรงความต่อเนื่องของ แรงจูงใจจนสูงที่สุดที่การบูรณาการ และเมื่อประสบการณ์ในการทำงานมาก ใช้เวลาอยู่กับสิ่งที่ทำกิจกรรมนานเข้า บุคคลก็ สามารถหลอมหลอมค่านิยมต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมกลายเป็นแรงจูงใจจากภายในได้ ซึ่งเมื่อถึงขั้นนี้จะทำงานด้วยความ สนุกสนาน สนใจในงานที่ทำ (Deci & Ryan, 2000)

ผลประกอบการและสภาวะแวดล้อมในการทำงาน

จากการทบทวนวรรณกรรมด้านแรงจูงใจในการทำงานมาจนถึงตอนนี้ จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจไม่ว่าในรูปแบบใดที่ จะนำไปใช้ในองค์กร ความท้าทายไม่ได้มาจากตัวเนื้องานที่เหมือนกันทางกายภาพ เพราะงานในแต่ละองค์การย่อม แปรเปลี่ยนไป แต่จะมาจากการสร้างสภาวะแวดล้อมในงานให้หล่อหลอมค่านิยมและสร้างพฤติกรรมของบุคคลใน องค์กร ให้มีค่านิยมและมีพฤติกรรมที่เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อองค์การ ยิ่งหากสามารถสร้างได้จนถึงระดับ แรงจูงใจจากภายนอกแบบการบูรณาการ หรือระดับแรงจูงใจจากภายในก็จะได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่า ทำงานด้วย ความพึงพอใจต่ออาชีพตนเอง และมีความผูกพันต่อองค์การ หากพิจารณาสิ่งที่ทบทวนมาแล้วจะเห็นได้ว่า เมื่อแรงจูงใจ สร้างการผนึกความรู้ภายใน (internalization) เพิ่มขึ้น จะมีความเกี่ยวพันกับความพึงพอใจในการทำงานที่เกิดจากแรงจูงใจ ทั้งภายในและภายนอก ซึ่งเรียกว่า การอยู่ดีมีสุข (well-being) การอยู่ดีมีสุขนี้จะเกี่ยวพันกับผลประกอบการ เพราะบุคคล ที่ทำงานด้วยความรู้สึกเชิงบวก อย่างมีความสุขย่อมจะเป็นคนที่สร้างผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นต่อองค์การ (Pryce-Jones, 2010; Fisher, 2010; Warr, 2007) ดังนั้นในทุกองค์การควรให้ความสนใจต่อการสร้างสภาวะแวดล้อม ให้เอื้ออำนวยต่อ การสร้างให้เกิดการผนึกความรู้ภายในที่ดีต่อองค์การให้มาก เพื่อนำไปสู่ความรู้สึกด้านบวก ความพึงพอใจในการทำงาน และการอยู่ดีมีสุขของปัจเจกบุคคล อันจะนำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่ดีต่อไป ช่วยให้องค์การมีพลังในการต่อสู้กับ สิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบันได้

Fisher (2010) แนะนำว่าการที่จะพิจารณาเรื่องการอยู่ดีมีสุขจากการทำงานให้ได้เนื้อหากว้างพอที่จะครอบคลุม ขอบเขตที่สนใจได้ ควรใช้เนื้อหาดังต่อไปนี้คือ (1) ตัวเนื้องานเอง (2) อาชีพ รวมทั้งคุณลักษณะของบริษัท (3) องค์กรทั้ง องค์กร ดังนั้นหากจะพิจารณาปรับปรุงองค์การให้พร้อมที่จะทำให้อุทิศตนมีพัฒนาแรงจูงใจไปสู่อารมณ์ความรู้สึกด้าน บวก มีความพึงพอใจในการทำงาน จนกระทั่งเกิดความอยู่ดีมีสุขแล้ว ขอบเขตที่น่าจะเป็นประโยชน์ในกรอบทั้งสามส่วนนี้ จึงควรมีส่วนของ (1) การอุทิศตนต่องาน (work engagement) ที่อธิบายถึงการเข้าร่วมทางอารมณ์และการรับรู้ และความ เพลิดเพลินในตัวเนื้องานเอง (2) ความพอใจในอาชีพ (job satisfaction) ที่โดยมากแล้ว ทฤษฎีกลุ่มนี้มักอธิบายถึงการ ประเมินด้านการรับรู้เกี่ยวกับอาชีพ รวมทั้งด้านค่าจ้าง เพื่อนร่วมงาน ผู้ดูแลงาน และสิ่งแวดล้อมในงาน (3) ความผูกพัน ต่อองค์การ (organizational commitment) ที่เป็นความรู้สึกผูกพันที่มีต่อองค์การในทุกด้าน เนื้อหาทั้ง 3 ส่วนนี้จะมี ความผสมผสานในเรื่องที่หลากหลาย เช่นความกระตือรือร้นต่องาน การอุทิศตนให้งาน การทุ่มเทงาน การเลื่อนตำแหน่ง การ

ควบคุมดูแล สวัสดิการ รางวัล กระบวนการทำงาน เพื่อนร่วมงาน ธรรมชาติของงาน การสื่อสาร ความผูกพันทางปทัสถาน ความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันต่อเนื่อง ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ผสมผสานได้ครบถ้วน อันจะช่วยให้เกิดการฝึกความรู้ภายใน มีการพัฒนากรอบกลไกทางสังคมภายในองค์กรให้บุคคลพัฒนาแรงจูงใจได้ทุกระดับชั้น

จะเห็นได้ว่า ความเกี่ยวพันตั้งแต่เริ่มต้นกล่าวถึง แรงจูงใจ อันประกอบด้วยแรงจูงใจจากภายในกับแรงจูงใจจากภายนอก โดยได้พรรณานิยามทุกระดับชั้นการพัฒนาอย่างละเอียด จนได้เห็นว่าแรงจูงใจจะมีผลให้เกิดอารมณ์ความรู้สึกเชิงบวก มีความพึงพอใจ มีการอยู่ดีมีสุขเกิดขึ้น ตลอดจนแนะนำให้เห็นว่า องค์การควรปรับปรุงสภาวะแวดล้อมให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้านคือ มุมมองด้านเนื้อหา ด้านอาชีพ และด้านองค์การ เพื่อชักนำให้เกิดการฝึกความรู้ภายใน ซึ่งจะมีผลให้เกิดการยกระดับแรงจูงใจของบุคคลให้สูงขึ้น อันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีขึ้นต่อองค์การ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์การและบุคคลผู้ปฏิบัติงานในองค์การเอง

งานวิจัยที่ควรทำ

งานวิจัยในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานซึ่งใช้สภาวะแวดล้อมในการทำงาน (workplace setting) เป็นแหล่งศึกษา เป็นสิ่งที่ควรทำเพิ่มขึ้นอีกมาก เพื่อหาความเชื่อมโยงที่ชัดเจนขึ้นระหว่างจิตวิทยาองค์การที่สร้างทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรม กับแรงจูงใจในการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ และในระดับต่าง ๆ รวมทั้งควรศึกษาติดตามต่อไปถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันแสดงในรูปของผลประกอบการต่อไป หากสามารถรู้ถึงสิ่งที่ควรจะเป็นแรงจูงใจต่อบุคคลในองค์การ ผู้บริหารย่อมสามารถวางแผนทางยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างความพึงพอใจ และการอยู่ดีมีสุขให้เกิดขึ้นได้ทั้งในขอบเขตของตัวเนื้องานเอง หรือตัวอาชีพรวมทั้งสภาวะแวดล้อมในงาน และตัวองค์การ แรงจูงใจจากภายในและแรงจูงใจจากภายนอกมีนัยที่สำคัญต่อโลกทางวิชาการ และต่อการปฏิบัติงาน จึงควรจะทำการศึกษาเพิ่มเติมต่อไป เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลต่อไปได้อีกมาก

สรุป

การสร้างแรงจูงใจที่ดีในการนำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์การ คือ ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานหรือการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งเราใช้ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก บุคคลที่ได้รับการกระตุ้นแรงจูงใจจะมีพลังความพยายามในการแสดงออกมากกว่าบุคคลที่ไม่ได้รับการกระตุ้น ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ และเทคนิคในการสร้าง จากการศึกษาพบว่า การสร้างแรงจูงใจที่ได้ผลคือ มีปัจจัยเข้มข้นอยู่ 3 ปัจจัย 1. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) เป็นปัจจัยภายใน (Internal) ซึ่งพนักงานให้ความสำคัญกับการได้รับคำชมเชยและการรับฟังปัญหาของพนักงานระดับล่าง 2. ปัจจัยด้านประสบผลสำเร็จในงานที่ทำ (Sense of Achievement) เป็นปัจจัยภายใน (Internal) ซึ่งพนักงานได้ให้ความสำคัญที่การได้ทราบถึงความก้าวหน้าของงานที่ทำว่าจะไปถึงจุดไหนในองค์การ รองลงมาคือ การได้รับรางวัลเป็นเงินพิเศษเมื่อประสบผลสำเร็จในการทำงานเพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมุ่งมั่นทำงานมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งปัจจัยที่สองนี้ได้รับการนิยมในการนำไปใช้ในทุกระดับการเลยก็ว่าได้ และ 3. ปัจจัยของขององค์การในการสร้างสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน (Creating an environment in the workplace) เป็นปัจจัยภายนอก (External)

References

- Campbell, D. & Pritchard, R. (1983). *Motivation theory in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Princeton: Van Nostrand.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*. 18, 105–115.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior [Electronic version]. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. Retrieved October 2, 2011, from <http://aipa.groups.psychology.org.au/Assets/Files/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work [Electronic version]. *International journal of management reviews*. 12(4), 384–412. Retrieved January 15, 2012, from http://epublications.bond.edu.au/business_pubs/304
- Gorman, P. (2004). *Motivation and emotion*. New York, N. Y.: Routledge.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing your Psychological Capital for success*. Wiley-Blackwell: UK.
- Ryan R. M., & Deci E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being [Electronic version]. *Annual Review of Psychology*. 52, 141–166. Retrieved December 9, 2012, from <http://www.uic.edu/classes/psych/Health/Readings/Ryan,%20Happiness%20-%20well%20being,%20AnnRevPsy,%202001.pdf>
- Ryan R. M., & Frederick C. M. (1997). On energy, personality and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being [Electronic version]. *Journal of Personality*. 65(3), 529–565. Retrieved December 12, 2011, from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x/pdf>
- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2005). *Classics of Organization Theory: Sixth Edition*. USA: Thomson Learning, Inc.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1987). *Motivation and work behavior*. McGraw-Hill, Printed and bound in Singapore by CHONG MOH OFFSET PRINTING PTE LTD.
- Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.