แรงจูงใจในการทำงาน : ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้
Work Motivation: Theory and Application

[1]จักรี ศรีจารุเมธีญาณและ [2]สุรศักดิ์ อุดเมืองเพีย

[1]Chakkree Sricharumedhiyan and [2]Surasak Audmuangpiea

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน, ประเทศไทย

Mahamakut Buddhist University Isan Campus_, Thailand

[1]chakkree_2532@hotmail.com [2]su.ra.suk_2532@hotmail.com

Received February 19, 2020; **Revised** March 2, 2020; **Accepted** May 14, 2020

บทคัดย่อ

บทความนี้เป็นบทความวิชาการเพื่อนำเสนอแรงจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำ โดยเน้นถึงการประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจให้เป็นแนวทางในการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้ คือ 1. กลุ่มทฤษฎีเนื้อหาครอบคลุมถึงทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจภายใน และทฤษฎีแรงจูงใจภายนอก ประกอบด้วย 1) ทฤษฎี Abraham Maslow 2) ทฤษฎี Two-Factor 3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y 4) ทฤษฎี ERG และ 2.กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ รวมถึงทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีความเป็นธรรม ทฤษฎีความคาดหวัง และรวมทั้งนำเสนอแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน จากทฤษฎีแรงจูงใจข้างต้น จึงมีการประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม

คำสำคัญ : แรงจูงใจในการทำงาน, ทฤษฎี, การประยุกต์ใช้

Abstract

This study aims at introducing work motivation in terms of theories and application. Motivation is a process in which an individual is purposively stimulated by a stimulus. It emphasizes on application of motivation theories as a guideline for work which can be divided as follows: 1. Contents focusing on theory of hierarchy of needs, intrinsic motivation theory, and extrinsic motivation theory which consist of 1) Abraham Maslow's Theory, 2) Theory of Two-Factor, 3) X Theory and Y Theory, 4) ERG Theory; and 2. Contents involving process theories which include Goal Setting Theory, Expectancy Theory and a presentation of work motivation development from the mentioned theories. This study also emphasizes on the application of theories of motivation for practice in a real situation.

Keywords: Work Motivation, Theory, Application

บทนำ

การบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จนอกจากจะต้องรู้จักการบริหารจัดการทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ในองค์การแล้วยังจะต้องรู้จักการจูงใจสมัยใหม่ โดยหาสิ่งเร้าหรือแรงกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกอยากทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยเฉพาะสิ่งเร้าที่มีอิทธิพลต่อสภาวะทางอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการด้านร่างกาย การที่ผู้นำจะจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานจะต้องรู้จักหรือทำความรู้จักกับคนในองค์การของตนด้วย ดังนั้นจึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ผู้นำต้องมีความเข้าใจความรู้สึก ค่านิยม และธรรมชาติของบุคคลและความต้องการเพื่อจะได้กำหนดสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายที่สำคัญสำหรับการจูงใจให้บุคลากรทำงานได้ตามความต้องการขององค์การ

ความหมายแรงจูงใจในการทำงาน

Loundon & Bitta (1988) ได้ให้ความหมาย“แรงจูงใจ”หมายถึง “สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่บนภาวะสิ่งแวดล้อม”

Pinder, C. (1998). ได้ให้ความหมาย แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง แรงผลักดันหรือเงื่อนไขต่างๆที่มีอยู่ภายในและภายนอกตัวบุคคลทีกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงาน ทิศทางในการกระทำ ความเข้มข้นและระยะเวลาในการกระทำ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นกระบวนการทางจิตใจที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อม

Walter (1978) ได้ให้ความหมาย“แรงจูงใจ”หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำหรือเคลื่อนไหวหรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แรงจูงใจเป็นเหตุผลของการกระทำ

ปฐมวงค์ สีหาเสนา (2557) ได้ให้ความหมาย“การจูงใจหรือความพึงพอใจ”หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเกิดจากพื้นฐานของการรับรู้ค่านิยมและประสบการณ์ที่แต่ละบุคลากรได้รับและจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคลากรนั้นได้ ซึ่งระดับความพึงพอใจของแต่ละบุคลากรย่อมมีความแตกต่างกันไป ตอบสนองความต้องการในสิ่งที่ขาดหายไปหรือสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่สมดุลเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่จะแสดงออกของบุคลากรซึ่งมีผลการเลือกที่จะปฏิบัติในกิจกรรมต่างๆได้อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุป “แรงจูงใจในการทำงาน”หมายถึง กระบวนการต่างๆทางร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกทางพฤติกรรม เพื่อที่จะก่อให้เกิดจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ต้องการ

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจ มีที่มาจากการศึกษาของ Frederick (1911) ได้นำวิธีการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์มาใช้กับการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ต่อมานักทรัพยากรมนุษย์ได้ศึกษาพบว่า การจูงใจจะก่อให้เกิดความต้องการของมนุษย์ ในที่นี้ได้แบ่งทฤษฎีการจูงใจ ออกเป็น 2 แนวทาง คือแนวทางตามเนื้อหาและแนวทางตามกระบวนการ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีตามเนื้อหาเพียงอย่างเดียวทฤษฎีเนื้อหาหมายถึงการจูงใจที่เน้นคุณลักษณะภายในของบุคลากรที่เน้นเรื่องการทำความเข้าใจว่าบุคลากรต้องการอะไรและจะทำอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีเนื้อหาและทฤษฎีกระบวนการของการจูงใจมีประโยชน์ต่อผู้นำในการใช้จูงใจบุคลากรในองค์การ ขั้นตอนในการจูงใจที่ผู้นำใช้ในการจูงใจบุคลากร มีดังนี้ 1) ทฤษฎี Abraham Maslow 2) ทฤษฎี Two - Factor 3) ทฤษฎี X และทฤษฎี Y 4) ทฤษฎี ERG

1.ทฤษฎี AbrahamMaslow ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของ Maslow (Hierarchyof Needs Theory) เกิดในทศวรรษที่ 1940 โดย Maslow (1943) แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) หมายถึง ความต้องการอาหารเครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความสะดวกสบาย เป็นต้น ขั้นตอนที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Need) หมายถึงความต้องการได้รับการปกป้องจากอุปสรรคและการออกจากงาน ความปลอดภัยการทำงาน เป็นต้น ขั้นตอนที่ 3ความต้องการทางสังคม (Social Need) หมายถึง ความต้องการเพื่อน ต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งทางสังคม ขั้นตอนที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับ (Esteem Need) หมายถึง ความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับ

เกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น ขั้นตอนที่ 5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Self-Actualization Need) หมายถึง ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งใจไว้

2.ทฤษฎี Two-Factor เป็นแนวคิดของ Herzberg, Bernard & Snyderman (1959) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในการทำงานพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor หรือ Maintenance Factor) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่างๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือนค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรทำงานที่ดีได้ หากแต่การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในนั้นเกิดจากตัวงาน ทำได้โดยการจูงใจด้วยการใช้ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงานซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและสามารถกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้อย่างดี เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของบุคลากรและทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า Hygiene-Motivator Factor หรือทฤษฎีสองปัจจัย

3. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ทศวรรษที่ 1960 ของ McGregor (1960)

ข้อสมมติฐานของทฤษฎี X (Theory x Assumptions) ได้แก่ 1) บุคคลไม่ชอบการทำงานและต้องการการควบคุม 2) บุคคลต้องการการสั่งการไม่ต้องการความรับผิดชอบ 3) มีการลงโทษและการควบคุม และ 4) ผู้บริหารไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรทำตามแนวทางของบุคลากร ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y (Theory y Assumptions) ได้แก่ 1) บุคคลมีความพยายามในการทำงานและมีความรับผิดชอบ 2) บุคคลมีความผูกพันในการทำงานให้สำเร็จ และ 3) บุคคลมีความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาในการทำงาน

4. ทฤษฎี ERG ทศวรรษที่ 1972

Alderfer (1972) ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจในการตอบสนองความต้องการโดยได้พัฒนาตามแนวคิดทฤษฎี ERG เกี่ยวกับการทำความเข้าใจเรื่องความต้องการของบุคลากรในการทำงาน ประกอบด้วยความต้องการ 3 ด้าน ดังนี้ 1) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence Need) หมายถึง ความต้องการด้านร่างกายการดำรงชีวิต ความสะดวกสบาย 2) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Need) หมายถึงความสัมพันธ์กับผู้อื่น และความพึงพอใจในด้านความรู้สึกมีเพื่อน มีมิตรภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน ความต้องการทางสังคม และ3) ความต้องการเติบโตก้าวหน้า (Growth Need) หมายถึง ความพึงพอใจในความสมบูรณ์ของสิ่งที่ต้องการสูงสุด

ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลายๆปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนในการทำงานว่าทำไมคนจึงขยันมานะพากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญดังต่อไปนี้

1. แรงจูงใจ สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เข้าใจว่าทำไมคนถึงมีพฤติกรรมเช่นนี้? อะไรเป็นสิ่งที่จูง

ใจทำให้คนมุ่งมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้แรงจูงใจยังช่วยอธิบายถึงความมานะพากเพียรในการกระทำพฤติกรรมและทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นอย่างกระตือรือร้นเต็มกำลังความสามารถ ดังนั้นการทราบถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการในการเสาะแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ

2. แรงจูงใจ ช่วยอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ทำไมบางคนมีความเพียรพยายามที่จะทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมต่างๆให้บรรลุเป้าหมาย ในขณะที่บางคนไม่มีความเพียรพยายามที่จะฝ่าฟันอุปสรรคให้บรรลุเป้าหมาย ตลอดจนเข้าใจว่าทำไมบางครั้งบุคคลถึงทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนี้ ในขณะที่บางเวลาพฤติกรรมนี้จะไม่เกิดขึ้นเลย

นอกจากนี้บุคคลแต่ละคนอาจทำพฤติกรรมเดียวกันด้วยเหตุผลที่แตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำพฤติกรรมนั้นแตกต่างกัน เช่น จากการศึกษาวิจัยคนงานในโรงงานซึ่งเป็นพนักงานระดับล่าง พบว่า ความต้องการเงินและความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ดังนั้นในการจูงใจให้กลุ่มบุคคลนี้มีความขยันขันแข็งในการทำงาน ผู้บริหารอาจใช้มาตรการในเรื่องเงินจูงใจพนักงานในการปฏิบัติงาน ในขณะที่พนักงานระดับสูงสิ่งจูงใจในการทำงานที่สำคัญได้แก่ ความสำเร็จและการได้รับการยกย่อง เพื่อที่พนักงานปฏิบัติงานได้ดีจะได้คงระดับความพยายามในการทำงานต่อไป

3. แรงจูงใจช่วยให้บุคคล หน่วยงานหรือองค์การบริหารจัดการให้บุคคลหรือกลุ่มมีแรงจูงใจที่จะกระทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ โดยอาศัยแนวคิดแรงจูงใจ ซึ่งการจูงใจมีหลายประเภท อาจอาศัยการจูงใจประเภทต่างๆผสมผสานประกอบกันหรือเลือกใช้วิธีการจูงใจวิธีการใดวิธีการหนึ่งให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มสถานการณ์และโอกาส เช่น สร้างกระบวนการจูงใจในการทำงานโดยการตอบสนองความต้องการของบุคคลได้อย่างเหมาะสม ใช้สิ่งจูงใจในทางบวกและทางลบในการจูงใจบุคคล จูงใจบุคคลโดยการกำหนดเป้าหมายให้ความเป็นธรรม มีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการทำทำกิจกรรมต่างๆ

การจูงใจมีความสำคัญในการที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมต่างๆที่พึงประสงค์ด้วยความเต็มใจและพอใจ เช่น หัวหน้างานอาจใช้วิธีการจูงใจลูกน้องให้ใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานต่างๆในหน่วยงานของตนอย่างคุ้มค่าและไม่สิ้นเปลือง โดยอาจอาศัยแนวคิดเรื่องแรงจูงใจด้วยความเป็นธรรมและความคาดหวังมาใช้โดยลูกน้องรับรู้ว่าส่วนที่ตนเองช่วยประหยัดในการใช้สิ่งแวดล้อมและพลังงานในหน่วยงานของตนนั้น จะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาเป็นเงินบางส่วนที่จะร่วมแบ่งปันกัน ถ้าทุกคนร่วมมือกันประหยัดการใช้พลังงานให้มาก ก็ยิ่งได้ผลตอบแทนกลับคืนมามากตามด้วย ในทำนองเดียวกันหัวหน้าหน่วยงานอาจใช้การจูงใจโดยการกำหนดเป้าหมาย ให้พนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะร่วมกันในการนำวัสดุบางอย่างหมุนเวียนกลับมาใช้ใหม่ โดยเป้าหมายที่วางไว้เป็นเป้าหมายที่ไม่ยากหรือง่ายเกินไป เมื่อพนักงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้ พนักงานต่างรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถใน

การทำพฤติกรรม สิ่งเหล่านี้จะช่วยจูงใจให้พนักงานมีความเพียรพยายามที่จะกระทำพฤติกรรมนี้ต่อไป (อรพินทร์ ชูชม. 2555)

การสร้างแรงจูงใจเป็นแนวทางในการทำงาน

การสร้างแรงจูงใจในองค์การเพื่อให้บุคลากรในองค์การเกิดความพึงพอใจต่อพฤติกรรมการทำงานจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำว่ามีแนวทางที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจหรือไม่ ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)ความพึงพอใจในงานทำให้เกิดผลดีต่อองค์การหลายประการ เช่น การลดอัตราการลาออกของบุคลากร (Turnover) ลดการขาดงานของบุคลากร (Absenteeism) ลดการประท้วงต่อต้าน และทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจได้ โดยการให้คุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน คือทัศนคติของบุคคลที่มีต่องาน อันเป็นผลมาจากการได้รับสิ่งที่ดีจากการทำงาน มีดังนี้

1. การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) หมายถึง จำนวนเงินที่ได้รับจากการทำงานอย่างเป็นธรรม และเป็นไปตามความรู้ความสามารถ

2. งานที่ทำ (Work itself) ทำงานที่บุคลากรมีความสนใจและมีโอกาสในการเรียนรู้งาน และได้รับการยอมรับในการทำงานนั้น

3. มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promotion Opportunity) มีความก้าวหน้าในงานได้รับการส่งเสริมให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น

4. การมีหัวหน้าที่ดี (Supervision) มีความสามารถทางเทคนิคการทำงานและมีทักษะระหว่างบุคคลที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคลากร มีการสื่อสารที่ดีกับผู้บริหารหรือหัวหน้างาน (Superior-Subordinate Communication)

5. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี (Co-Worker) มีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร มีความสามารถและให้การสนับสนุนที่ดี

6. สภาพการทำงาน (Working Condition) การมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีบรรยากาศการทำงานที่สะดวกสบาย มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ดี

7. มีความมั่นคงในงาน (Job Security) มีการจ้างงานที่มั่นคงและต่อเนื่องตลอดเวลา องค์การหลายแห่ง ได้ตระหนักในความสำคัญของการสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรเพราะความพึงพอใจในงานมีผลต่อความสำเร็จในการทำงาน (ณัฏฐ์พัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. 2562)

ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน

ประเภทของแรงจูงใจในการทำงาน สามารถแบ่งได้ตามกลุ่มทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา (Content Theories) และกลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Theories)

1. กลุ่มทฤษฎีเนื้อหา เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาสาระของแรงจูงใจ กล่าวคือ ความต้องการเฉพาะอย่างหรือความต้องการภายในเป็นสิ่งจูงใจและกำกับแนวทางการแสดงออกพฤติกรรมของบุคคล ทฤษฎีนี้พยายามหาคำตอบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัจจัยภายในบุคคลหรือสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ ทฤษฎีแรงจูงใจในกลุ่มนี้มีหลายทฤษฎี ในที่นี้จะกล่าวถึงเฉพาะทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก

1.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Needs Hierarchy Theory) อับบราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งจิตวิทยาทางด้านมนุษยนิยม ได้พัฒนาทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของแรงจูงใจ โดยความต้องการของมนุษย์ถูกจัดลำดับขั้นความสำคัญ มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาในสิ่งที่ยังไม่มีและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมของบุคคลต่อไป ความต้องการใหม่ที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลจะมีความต้องการในระดับสูงต่อไป

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ แสดงให้เห็นว่า การตอบสนองความต้องการของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะจูงใจคนให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้นต้องเข้าใจถึงธรรมชาติความต้องการของบุคคลด้วยจึงจะสามารถจูงใจบุคคลนั้นได้ ถึงแม้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ได้รับการวิพากษ์ถึงลำดับขั้นความต้องการที่เข้มงวดและมีหลักฐานการวิจัยบางส่วนที่พบว่าการเรียงลำดับขั้นความต้องการไม่เป็นไปตามทฤษฎีที่ระบุไว้ (Wahba & Bridwell, 1973) แต่มีนักวิชาการหลายท่านระบุว่า มาสโลว์ ไม่ได้ต้องการให้ลำดับขั้นความต้องการเป็นสิ่งที่ไม่ยืดหยุ่น ความต้องการบางอย่างอาจมีความสำคัญมากกว่าความต้องการอย่างอื่น ในทำนองเดียวกันความต้องการไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองในลำดับขั้นที่เข้มงวด (Barnes & Pressey, 2012)

1.2 ทฤษฎีแรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and Extrinsic Motivation Approaches) แรงจูงใจภายในสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมบางอย่างที่บุคคลนำกิจกรรมหรืองานต่างๆ ทั้งๆที่บุคคลนั้นไม่ได้รับรางวัลหรือแรงเสริมใดๆแรงจูงใจภายในให้ความสำคัญถึงคุณสมบัติของงานหรือกิจกรรมของงาน โดยที่คุณลักษณะของงานเองเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความอยากรู้อยากเห็น สนใจอยากเรียนรู้ รับผิดชอบฯลฯ ลักษณะของงานหรือกิจกรรมเป็นเรื่องแปลกใหม่ น่าท้าทาย น่าสนใจ สิ่งเหล่านี้จะผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่างๆ (Gagne& Deci,2005) ดังนั้น แรงจูงใจภายในเป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมต่างๆที่เกิดจากการเสาะแสวงหาของตนเอง โดยความต้องการมีความสามารถ ความต้องการลิขิตด้วยตนเองและปัจจัยภายในงาน เช่น ความท้าทาย น่าสนใจของงานเป็นแรงผลักดัน ไม่ต้องอาศัยรางวัล

ภายนอกหรือกฎเกณฑ์ข้อบังคับ(อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์และวิลาสลักษณ์ ชัววัลลี, 2542) อารมณ์ยังเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องผสมผสานกับแรงจูงใจภายใน โดยความสนใจมีบทบาทโดยตรงที่สำคัญต่อพฤติกรรมที่ถูกจูงใจภายใน ในขณะที่โดยธรรมชาติบุคคลดำเนินกิจกรรมที่สนใจ ความสนใจจะเป็นองค์ประกอบอันใหญ่อันหนึ่งของสิ่งท้าทายที่เหมาะสม อารมณ์เพลิดเพลินและตื่นเต้นมาพร้อมกับประสบการณ์การมีความสามารถและอิสระเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งเป็นรางวัลภายในตนเอง แรงจูงใจภายในจึงเป็นแรงจูงใจที่ไม่ต้องการแรงเสริมภายนอก แรงจูงใจภายในจะให้ความสนใจในสิ่งจูงใจภายในงาน (Task Intrinsic Incentives) เช่น ความท้าทาย ความรับผิดชอบและความแปลกใหม่ที่จะทำให้คนมีพฤติกรรมที่ถูกจูงใจภายใน นอกจากนี้จากการศึกษาวิจัยหลายเรื่องต่างยืนยันว่าแรงจูงใจภายในส่งผลทางบวกต่อผลลัพธ์การทำงาน เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ประสิทธิผลในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน และคุณภาพชีวิตการทำงาน (อรพินทร์ ชูชม อัจฉรา สุขารมณ์และอังศินันท์ อินทรกำแหง, 2553; Gagne & Deci, 2005)

แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมใดออกมาโดยต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอก (Extrinsic Incentives) รางวัล แรงเสริมหรือกฎข้อบังคับมาเป็นเงื่อนไขตัวกำหนดให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ออกมา โดยสิ่งจูงใจภายนอกที่ใช้อาจอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกทางบวกเพื่อให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ดำรงอยู่และมีความเข้มข้นในการแสดงพฤติกรรมนั้น ได้แก่ การให้รางวัลหรือให้ได้รับผลลัพธ์ในทางบวก หลังจากได้กระทำพฤติกรรมนั้น เช่น การแสดงความชื่นชมยกย่อง การให้รางวัลของขวัญหรือเงินเป็นต้นหรืออาจให้สิ่งจูงใจภายนอกทางลบ เช่น เงื่อนไขข้อบังคับ กฎระเบียบการกำหนดเวลา เป็นตัวจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ แรงจูงใจภายนอกเกี่ยวข้องกับแนวคิดเรื่องรางวัล แรงเสริมทางบวก แรงเสริมทางลบ การลงโทษและสิ่งจูงใจภายนอก แต่มีผลการวิจัยหลายเรื่องที่พบผลที่สอดคล้องกับแนวคิดแรงจูงใจภายในว่าสิ่งจูงใจภายนอกบางประเภทเป็นตัวบั่นทอนแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ ในขณะที่สิ่งจูงใจภายนอกบางอย่างส่งผลทางบวกต่อผลการทำงานเช่นทำงานให้เสร็จทันเวลา สมบูรณ์และเป็นประโยชน์ นอกจากนี้การศึกษาวิจัยยังต้องการองค์ความรู้ถึงวิธีการผสมผสานกันของแรงจูงภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดพลังร่วมแรงจูงใจ (Amabile, 1993: Gagne & Deci, 2005)

2. กลุ่มทฤษฎีกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการรู้คิดในการตัดสินใจและเลือกกระทำพฤติกรรม โดยพยายามอธิบายว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นได้อย่างไร มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆ ในรูปแบบใด มากกว่าจะบอกว่าปัจจัยอะไรกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ ซึ่งความต้องการอาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจูงใจ ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีความคาดหวัง และทฤษฎีความเป็นธรรม

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal-Setting Theory) เป็นทฤษฎีแรงจูงใจที่มีการพัฒนามาจากแนวคิดของ เอ็ดวิน ล๊อก (Edwin Locke) ว่าแรงจูงใจที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมาย เป้าหมายเป็นสิ่งที่บุคคลตั้งใจให้บรรลุในช่วงเวลา

ที่กำหนดไว้ในอนาคต เป้าหมายช่วยส่งเสริมการกระทำโดยมุ่งความใส่ใจของบุคคลไปยังเป้าหมายที่ต้องการ มีความเพียรพยายามและหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย โดยการกำหนดเป้าหมายผลการกระทำที่เฉพาะเจาะจงและท้าทาย สามารถจูงใจและเป็นแนวทางในการแสดงพฤติกรรมในทางที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น การกำหนดเป้าหมายเพื่อจูงใจบุคคลให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์นั้น จะต้องไม่ยากหรือง่ายเกินไป ควรเป็นเป้าหมายที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล

3. ทฤษฎีความเป็นธรรม เจ สเตซีย์ อดัมส์ (J.STACY Adams) ได้พัฒนาทฤษฎีความเป็นธรรม โดยมีสาระสำคัญว่าการจูงใจได้รับอิทธิพลจากความเป็นธรรมหรือความเสมอภาคที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน การรับรู้ของบุคคลถึงความเป็นธรรมเป็นการเปรียบเทียบตนเองกับผู้อื่น โดยคำนึงถึงปัจจัยนำเข้า (Inputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ สิ่งต่างๆ ที่บุคคลมีส่วนเสริมสร้างในการทำงานหรือกิจกรรมที่ใช้ในการทำงาน เช่น เวลาที่ใช้ในการทำงาน ประสบการณ์ คุณสมบัติ ความพยายามและปริมาณงาน ส่วนผลลัพธ์เป็นสิ่งต่างๆ ได้จากการทำงานหรือกิจกรรม เช่น ผลประโยชน์ ชื่อเสียงและค่าจ้าง โดยบุคคลจะเปรียบเทียบผลลัพธ์และปัจจัยนำเข้าของตนเองและผู้อื่นแล้วตัดสินว่ามีความเป็นธรรมหรือไม่ในความสัมพันธ์ของสิ่งเหล่านี้ ในรูปของสัดส่วนถ้าบุคคลเชื่อว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นสอดคล้องกับความคาดหวังของบุคคลนั้นแล้ว บุคคลนั้นจะถูกจูงใจให้ดำรงหรือคงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานไว้ ในทางตรงข้ามถ้าบุคคลคิดว่า ตนเองได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม บุคคลนั้นจะพยายามลดความไม่เสมอภาคนั้นโดยการลดการปฏิบัติงานหรือการกระทำและผลจากการศึกษาวิจัยหลายเรื่องต่างพบว่าการรับรู้ความไม่เป็นธรรมส่งผลต่อผลลัพธ์การทำงานที่ไม่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมต่อต้านการผลิต การหยุดงาน ความท้อแท้เหนื่อยหน่ายและความตั้งใจจะออกจากงาน รวมทั้งส่งผลต่ออารมณ์ทางลบ เช่น ความรู้สึกโกรธและความกลัว (Disley, Hatton & Dagnan, 2009)

แนวทางการจูงใจบุคลากรในการทำงาน

การจูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นทั้งศิลปะและศาสตร์อย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงานมาใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ต่างๆ ของหน่วยงาน วิธีการปฏิบัติที่สามารถส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์การทำงานมีหลายแนวทางดังนี้ เช่น

1. คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในเรื่องต่างๆเช่น แรงจูงใจ ความต้องการ ค่านิยม ความสามารถความสนใจและการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าแรงจูงใจและค่านิยมของบุคลากรเหมาะสมกับงานที่ทำ เช่นบุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ ควรจัดสรรงานที่ง่าย ไม่ซ้ำซ้อนในขณะที่บุคลากรที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ควรจัดสรรงานที่ท้าทายความสามารถ การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแรงจูงใจ ความต้องการหรือบุคลิกลักษณะของตนเองแล้ว บุคคลนั้นย่อมเต็มใจใช้ความสามารถและพยายามในการ

ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เช่นเดียวกับการให้ผลตอบแทนและรางวัลในการจูงใจให้คนปฏิบัติงานนั้น ควรให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลด้วย

2. ทำให้งานที่ทำนั้นน่าดึงดูด น่าสนใจและสอดคล้องกับแรงจูงใจและค่านิยมของบุคลากร เช่น การเพิ่มคุณค่าของงาน (Job Enrichment) สำหรับพนักงานที่มีแรงจูงใจภายในโดยทำให้งานน่าสนใจ ท้าทายความสามารถและให้อิสระในการเลือกวิธีการทำงาน แต่ถ้าพนักงานยังขาดทักษะ ความสามารถ ความพร้อมที่จะทำอะไรด้วยตนเอง งานที่ทำอาจจะออกแบบให้พนักงานทำตามความถนัด (Specialization) เชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงานหรือให้บุคลากรมีการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) ไปทำหน้าที่อื่นๆ โดยที่ระดับทักษะความสามารถ ตลอดจนลักษณะงานยังคล้ายคลึงกัน เพื่อลดความเบื่อหน่ายและขาดความกระตือรือร้นในการที่ต้องทำงานแบบเดิม

3. ใช้สิ่งจูงใจ ผลตอบแทนและรางวัลในการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์การ สิ่งจูงใจใดๆนั้นเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลที่ดึงดูดหรือผลักดันให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่แสดงพฤติกรรม โดยสิ่งจูงใจเป็นสิ่งที่ใช้ดึงดูดก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมหรือกิจกรรมซึ่งต่างจากรางวัลเป็นสิ่งที่ดึงดูดที่เกิดขึ้นหลังจากสิ้นสุดพฤติกรรมและเพิ่มโอกาสที่จะเกิดพฤติกรรมนั้นอีก โดยสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนหรือรางวัลต่างๆ ที่องค์การจัดสรรให้บุคลากรนั้นมีหลายรูปแบบ เช่น เงินตราความมั่นคงปลอดภัยการยอมรับสถานภาพและตำแหน่ง บุคลากรต้องรับทราบสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนและรางวัล สำหรับการปฏิบัติงานที่บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะได้รับรางวัลแบบใดเป็นสิ่งตอบแทน โดยสิ่งจูงใจ ผลตอบแทนและรางวัลนั้นจะต้องตอบสนองความต้องการของบุคลากร บุคลากรเห็นคุณค่าในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ บุคลากรจะมีความพึงพอใจในการทำงานและมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ผลตอบแทนหรือรางวัลต่างๆที่ได้รับบุคลากรต้องรับรู้ว่ามีความยุติธรรม คุ้มค่ากับสิ่งที่บุคลากรทุ่มเทให้กับองค์การ รางวัลที่จัดสรรให้มีความเป็นธรรม

4. มีการจัดเวลาในการทำงานให้บุคลากรมีโอกาสเลือกเวลาในการทำงานที่ตนเองต้องการ สิ่งนี้อาจช่วยสนองตอบความต้องการของบุคลากรบางคนที่มีภารกิจบางอย่างที่ต้องทำในระหว่างวันเวลาการทำงานที่ตายตัวบุคลากรจะได้เต็มใจปฏิบัติงานในเวลาที่ตนเลือกได้อย่างเต็มที่ ไม่เกิดความคับข้องใจในการทำงาน เช่น จัดเวลาทำงานที่แปรเปลี่ยนได้ (Variable Work Schedules) หรือมีการยืดหยุ่นเวลาในการปฏิบัติงาน (Flextime Work Schedule)

5. จัดสรรทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน ตลอดจนเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่พนักงาน เพื่อที่พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีไม่ว่าห้องทำงาน แสงสีและกลิ่นก็เป็นสิ่งที่อาจเอื้อต่องานและประสิทธิผลการทำงาน

6. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิด วางแผนและการตัดสินใจในงานต่างๆที่บุคลากรรับผิดชอบอยู่ บุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันกับงาน เป็นส่วนหนึ่งของงาน เป็นเจ้าของ

งาน และเห็นว่าตนเองเป็นคนมีคุณค่ามีความสำคัญสำหรับหน่วยงานทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเองงานและหน่วยงาน บุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงาน

7. กำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง ท้าทาย น่าสนใจและสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การกำหนดเป้าหมายเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจบุคลากรในการทำงาน โดยที่เป้าหมายนั้นควรได้มาจากการมีส่วนร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพื่อที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง ผูกพันกับเป้าหมาย เต็มใจในการทำงาน รับผิดชอบงานและพยายามดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นอกจากนี้ข้อมูลป้อนกลับหรือความรู้ผลลัพธ์ของความสำเร็จของเป้าหมาย มีส่วนสำคัญในการที่บุคลากรจะได้ทราบว่า ผลการปฏิบัติงานของตนเป็นอย่างไร เพื่อที่จะเป็นแรงผลักดันในการดำรงรักษาเป้าหมายไว้ได้ การจูงใจโดยวิธีการนี้อาจใช้การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ที่เรียกว่า MBO (Management by Objectives) (จักรี ศรีจารุเมธีญาณ, 2560)

บทสรุป

การสร้างแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การ ด้วยเหตุนี้คนจึงมีความต้องการพื้นฐานตลอดจนเป้าหมายในการทำงานที่แตกต่างกันไป ในขณะเดียวกันแต่ละองค์การก็มีศักยภาพในการตอบสนองความต้องการบุคลากรได้แตกต่างกัน ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องมีการประยุกต์ในการสร้างแรงจูงใจ ดังตัวอย่าง เช่น การประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี X ทฤษฎีY ของ McGregor การประยุกต์แรงจูงใจของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับธรรมชาติของบุคคลคือความเข้าใจลักษณะของบุคคลที่ได้แบ่งพฤติกรรมเป็น 2 แบบ ดังที่ McGregor ได้กล่าวถึงสมมติฐานของมนุษย์ แบ่งได้เป็น 2 แบบ คือทฤษฎี X เกี่ยวข้องกับสมมติฐานในทางลบของบุคคลที่มีความเชื่อว่า บุคลากรมักจะไม่ชอบการทำงานและหลีกเลี่ยงทำงานอยู่เสมอ ทฤษฎี Y เป็นสมมติฐานในทางบวกที่มีสมมติฐานว่าบุคลากรจะทำงานด้วยตนเอง บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้ McGregor เชื่อว่าบุคคลที่มีพฤติกรรมตามสมมติฐานแบบทฤษฎี X คือพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่ดีเป็นต้นส่วนทฤษฎี Yคือพฤติกรรมในทางที่ดี เช่น ความขยันหมั่นเพียร ความรับผิดชอบ เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ. (2560). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ.* ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอีสาน.

ณัฏฐ์พัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. (2562). *การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.* วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม-สิงหาคม 2562.

ปฐมวงค์ สีหาเสนา. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี.* หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อรพินทร์ ชูชม. (2555). *แรงจูงใจใน การทำงาน: ทฤษฎีและการประยุกต์.* วารสารจิตวิทยา. มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต ปีที่ 2. ฉบับที่ 2 มกราคม-ธันวาคม 2555.

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์และวิลาสลักษณ์ ชัววัลลี. (2542). *การพัฒนาแบบวัดแรงจูงใจภายใน.* กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ์ และอังศินันท์ อินทรกำแหง.(2553). *การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างครอบครัว งานกับคุณภาพชีวิต.* วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 16(2), 32-49.

Amabile, T. M. (1993). *Motivational synergy: Toward new conceptualization of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace.* Human Resource Management Review, 3(3), 185-201.

Barnes, S. J., & Pressey, A. D. (2012). *Who needs real-life? Examining needs in virtual worlds.* Journal of Computer Information Systems. 52(4), 40-48.

Disley, P., Hatton, C., & Dagnan, D. (2009). *Applying equity theory to staff working with individuals with intellectual disabilities.* Journal of Intellectual & Development Disability, 34(1), 55-66.

Frederick, W. Tr. (1911). *The Principles of Scientific Management.* New York: Harper and Brothers.

Herzberg,F., Bernard, M.& Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work.* New York: John Willey & Sons.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century***.** Annual Review of Psychology, 56, 485-516.

layton,P. A. (1972). *Existence, Relatedness & Growth: Human Needs in Organizational Setting.* New York: The Free Press.

Loudon, D. L., & Bitta, D. A. J.(1988). *Consummer Behavior: Concept and Applications.* (3 rded). New York: McGraw-Hill.

Maslow, A.H. (1943). *A Theory of Human Motivation.* Psychological Review, p.370-396.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill.

Pinder, C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior.* Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Gagne, M., & Deci, E. (2005). *Self-determination theory and work motivation.* Journal of Organizational Behavior. 26, 331-362.

Walter, K. (1978). *The Working Class in Welfare Capitalism.London* : Routledge & Kegan Paul.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1973). *Maslow reconsidered: A review of research on the needhierarchy theory.* Academy of Management Proceedings. 514-520.