



**จตุมิติที่สำคัญของความพึงพอใจในงาน:  
มุมมองของพนักงานเทศบาลตำบล ในจังหวัดเชียงใหม่**  
**The Essential Four Dimensions of Work Satisfaction:  
A View from the Workers of Tambon Municipalities in Chiang Mai Province**

ทัศนีย์ สมชาย<sup>1</sup>  
รองศาสตราจารย์ ดร.นรินทร์ชัย พัฒนพงศา<sup>2</sup>

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม เพื่อค้นหามิติต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลตำบล ในจังหวัดเชียงใหม่ และ ทดสอบความแตกต่างทางสถิติระหว่างมิติต่างๆ ที่ค้นพบตามตัวแปรประชากร เศรษฐกิจ และสังคม ข้อมูลเชิงคุณภาพให้ข้อสรุปว่า ความพึงพอใจของพนักงานเทศบาลตำบลมีอยู่ 4 มิติ เรียงลำดับความสำคัญจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การมีสุขภาวะทางกาย ทางใจ และทางสังคมที่ดี 2) การมีภาพพจน์ที่ดีและมีความภาคภูมิใจในตนเอง 3) การมีระบบบริหารจัดการที่ดี และ 4) การได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม ซึ่งพบว่ามีความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานของเทศบาลที่มีขนาดกลางหรือมีลักษณะเป็นเมืองมากกว่าในเขตพื้นที่เทศบาลที่มีขนาดเล็กหรือมีลักษณะเป็นชนบท

**คำสำคัญ :** ความพึงพอใจในการทำงาน / มิติของการทำงาน

**Abstract**

This research employed sequential mixed methods to unravel the essential dimensions of work satisfaction among the workers of Tambon Municipalities in Chiang Mai Province. Tests of statistical significance based on demographic and socio-economic factors were conducted for different dimensions of work satisfaction. Qualitative data from the first stage of the research indicate that work satisfaction can be classified into four essential dimensions: 1) psycho-physical and social wellbeing, 2) positive self-image and pride, 3) good administrative system, and 4) sufficient amount of remuneration, which was significant to work satisfaction only among those who work for mid-size and more urbanized municipalities, but not so much for those in small municipalities and more rural areas.

**Keywords :** Work Satisfaction, Dimensions of Work

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

<sup>2</sup> ประธานหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่



## บทนำ

หากมองในเชิงวิวัฒนาการและประวัติศาสตร์ของมวลมนุษยชาติ จะเห็นได้ชัดเจนว่า มนุษย์ทุกคนเมื่อเติบโตขึ้นถึงวัยที่แข็งแรงและพึ่งตนเองได้ จะต้องทำงานเพื่อเลี้ยงตนเอง การทำงานของมนุษย์ในยุคก่อนประวัติศาสตร์ หรือในสังคมที่มีชื่อเรียกในภาษาอังกฤษว่า “Hunting and gathering society” จะเป็นการหาอาหารเพื่อเลี้ยงตนเองและสมาชิกในครอบครัวหรือบุคคลที่ต้องรับผิดชอบ ซึ่งมักจะเป็นบุคคลที่ไม่สามารถออกไปหาเลี้ยงตนเองได้ ต่อมาในยุคสังคมเกษตรกรรม หรือที่เรียกว่า “Agrarian society” ซึ่งสันนิษฐานว่าเริ่มเกิดขึ้นครั้งแรกเมื่อประมาณ 8000 ปีที่แล้ว ในแถบพื้นดินที่อุดมสมบูรณ์ที่เรียกว่า “Fertile Crescent” ซึ่งอยู่ในพื้นที่ตะวันออกกลาง ซึ่งรวมถึงบริเวณ Mesopotamia และแถบลุ่มแม่น้ำ Tigris และ Euphrates ไปจนถึงบริเวณชายฝั่งภาคตะวันออกของทะเลเมดิเตอร์เรเนียน (Johnson, 2000) ในยุคนั้นมนุษย์ได้เริ่มทำการเกษตรกรรมและเลี้ยงสัตว์ บทบาทการทำงานของมนุษย์จึงจำกัดอยู่เฉพาะการเกษตรกรรม โดยมีสถานที่ทำงานหลักคือครอบครัว และมีชุมชนเป็นศูนย์กลางของทุกคน ต่อมาในยุคอุตสาหกรรมที่ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบจากการใช้พลังงานจากสิ่งที่มีชีวิต อันได้แก่ คน และสัตว์เลี้ยง มาเป็นพลังงานจากเทคโนโลยีที่มนุษย์ได้พัฒนาขึ้น เช่น ไอน้ำ ถ่านหิน และน้ำมัน ในสังคมเช่นนี้ศูนย์กลางการผลิตของมนุษย์ ได้เปลี่ยนจากครอบครัวมาเป็นโรงงานอุตสาหกรรม ขณะเดียวกันวิถีคิดและการทำงานของมนุษย์ได้เปลี่ยนไปจากการให้ความสำคัญกับมนุษย์มาให้ความสำคัญกับเครื่องจักรหรือเครื่องมือในการผลิต มนุษย์ได้เริ่มถูกมองว่าเป็นเสมือนเครื่องมือชิ้นหนึ่งในกระบวนการผลิต พร้อมๆ กันนั้นคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์เริ่มไม่เท่าเทียมกัน นำไปสู่การก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำในสังคมอย่างเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนในสังคมเกษตรกรรม ในสังคมอุตสาหกรรมนั้นคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์ ขึ้นอยู่กับบทบาทหน้าที่และความสามารถในการใช้หรือควบคุม

เทคโนโลยีการผลิต ขณะเดียวกันในกระบวนการผลิตก็จะมีนายทุนหรือเจ้าของโรงงานเป็นผู้ว่าจ้างแรงงานให้เข้ามาทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม คุณค่าและความสำคัญของแรงงานจึงถูกกำหนดโดยนายจ้างหรือนายทุน ปรากฏการณ์ของการเกิดความเหลื่อมล้ำครั้งใหญ่ได้แพร่กระจายไปอย่างกว้างขวาง ครั้งแรกเกิดขึ้นในประเทศอังกฤษก่อนที่ จะแพร่ไปสู่ทวีปยุโรป ทวีปอเมริกาเหนือและในส่วนอื่นๆ ของโลกในเวลาต่อมา (Walker, 1993)

สังคมในยุคหลังการปฏิวัติอุตสาหกรรม เป็นต้นมา ได้ให้ความสำคัญกับรายได้และค่าจ้างในรูปของเงินตรา เป้าหมายของการทำงานได้เปลี่ยนไปจากการหาหรือผลิตเพื่อเลี้ยงครอบครัวมาเป็นการผลิตเพื่อหา รายได้และค่าตอบแทน โดยมีการรวมศูนย์อำนาจและการตัดสินใจอยู่ที่เจ้าของโรงงานหรือนายจ้าง ทำให้นายจ้างเกิดความชอบธรรมในการรวมคนงานเข้าไว้ที่เดียวกัน ในสภาพการณ์เช่นนี้เป็นการยืนยันและตอกย้ำถึงความชอบธรรมของการรวมศูนย์อำนาจในระบบการผลิตและการบริหาร (ดู Thomson, 1989) พัฒนาการของสังคมเช่นนี้นำไปสู่ ทฤษฎี เรื่อง ความแปลกแยกในสังคม (Social Alienation) ที่ Karl Marx ได้พัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายความแปลกแยก และความขัดแย้งของสังคมในระดับมหภาค (ดู Wendling, 2009) ส่วนในระดับจุลภาคได้มีข้อคิดเห็นว่า ระบบการผลิต เช่นนี้ส่งผลให้มนุษย์สูญเสียศักยภาพและความคิดริเริ่ม และตกอยู่ในสภาพการณ์ที่ต้องคอยฟังคำสั่งจากนายจ้าง หรือผู้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานได้ลดน้อยลงในเชิงปริมาณและด้วย ความหมาย ลงในเชิงของคุณภาพ (Fritz & Omdahl, 2009)

ภายใต้พัฒนาการที่กล่าวมาข้างต้น จะสังเกตเห็นได้ว่า งานวิจัยทางด้าน การเพิ่มผลผลิตมี อิทธิพลและ ได้รับความสนใจจากผู้บริหารและผู้นำกำหนดนโยบาย มากกว่างานวิจัยที่เน้นในเรื่องความสัมพันธ์และความรู้สึก ของพนักงาน ในประเด็นแรกนั้น นักวิชาการทางด้าน การบริหาร (เช่น Kreps, 1997) ได้ให้ความสนใจกับเรื่อง ของแรงจูงใจ (Motivation) หรือ สิ่งจูงใจ (Incentives) ซึ่งมักจะอยู่ในรูปแบบของการเพิ่มเงินเดือนหรือค่าจ้าง

เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเพิ่มผลผลิตของผู้ประกอบการ ซึ่งส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการเจริญเติบโตของภาคอุตสาหกรรมพร้อมๆ กันนี้ Cerasoli, Nicklin, & Ford (2014) ได้ทำการวิจัยโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอภิมาน (Meta Analysis) ผู้วิจัยทั้งสามท่าน ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผลงานวิจัยที่มุ่งเพิ่มผลผลิตของแรงงานควรมองครอบคลุมไปถึงความพึงพอใจในงานหรือความอยู่ดีมีสุข และผลประโยชน์ที่พึงได้ของผู้ใช้แรงงานเป็นพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิตมากกว่าที่จะมุ่งจูงใจด้วยค่าตอบแทนให้พนักงานทำงานมากขึ้นหรือหนักขึ้น ขณะเดียวกันมีผลงานวิจัยอีกเป็นจำนวนมากที่ชี้ให้เห็นว่าการใช้เงินเป็นแรงจูงใจหรือสิ่งจูงใจ ไม่ได้หมายความว่าก่อให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิภาพของงานเสมอไป (Tang, 1992) ความพึงพอใจในงานเป็นสิ่งที่มียุทธพลเหนือสิ่งอื่นใด เช่น ผลงานของ Tietjen และ Myers (1998) และ Katzenbach (2003) ที่มองว่า สิ่งที่เราจะมองข้ามไปไม่ได้เลยคือ ความภาคภูมิใจ (pride) ที่เกิดจากการสร้างมูลค่าของงาน (work value) ที่ไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะรูปแบบของตัวเงินเท่านั้น (Judge & Bretz, 1992)

ผลงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้นล้วนแล้วแต่เป็นผลงานของต่างประเทศ ประเด็นที่น่าสนใจคือ เราสามารถนำเอาข้อค้นพบเหล่านี้มาใช้ในการอธิบายความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานของรัฐในประเทศไทยได้หรือไม่ ผลงานวิจัยส่วนใหญ่ในประเทศไทยที่ผ่านมา มักให้ความสำคัญกับเรื่องของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และขวัญกำลังใจของข้าราชการ เช่นเดียวกับกับวิวัฒนาการยุคแรกๆ ของการวิจัยในต่างประเทศ มีงานวิจัยเป็นส่วนน้อยอย่างเช่น งานของ ศิรินันท์ กิตติสุขสถิตและคณะ (2555) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสุขหรือคุณภาพชีวิตของการทำงานของข้าราชการพลเรือนทั่วๆ ไป โดยไม่ได้ครอบคลุมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นกลุ่มที่น่าสนใจมาก ทั้งนี้เนื่องจากในทางปฏิบัติ ระบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดและสั่งการโดยระบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง

แม้ตามทฤษฎีระบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นจะต้องมีความเป็นอิสระ ตามแนวทางแห่งการกระจายอำนาจที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2540 ซึ่งได้ลดน้อยลงตามลำดับในรัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2550 และปี พ.ศ. 2560 ส่งผลให้ข้าราชการหรือพนักงานในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นข้าราชการหรือพนักงานของรัฐเช่นกัน มีศักดิ์ศรีไม่เทียบเท่ากับข้าราชการของส่วนภูมิภาคหรือข้าราชการของส่วนกลาง พร้อมกันนี้ ผู้เขียนมองว่า การลดความสำคัญของการบริหารจัดการตามแนวทางของการกระจายอำนาจ ส่งผลให้ข้าราชการหรือพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ภายใต้การควบคุมกำกับของส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมากขึ้น ปรากฏการณ์เช่นนี้น่าจะทำให้ข้าราชการและพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีมุมมองที่เกี่ยวกับมิติต่างๆ ของความพึงพอใจในการทำงานที่น่าสนใจและยังมีเคยได้มีการศึกษาวิจัยในหัวข้ออย่างลึกซึ้งซึ่งมาก่อน

### คำถามในการวิจัย

ในบทความนี้ ต้องการทราบว่า พนักงานของเทศบาลตำบลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบการปกครองท้องถิ่น มีมุมมองอย่างไรที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงานของตน มุมมองต่างๆ เหล่านี้จะสามารถจำแนกออกมาได้กี่มิติ และพนักงานของเทศบาลตำบลให้ความสำคัญกับเรื่องของค่าตอบแทนจากการทำงานมากกว่ามิติอื่นๆ หรือไม่

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) ค้นหามิติด้านต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานเทศบาลตำบล ในจังหวัดเชียงใหม่ และ 2) ทดสอบความแตกต่างทางสถิติระหว่างมิติต่างๆ ที่ค้นพบในวัตถุประสงค์ข้อ 1 ตามตัวแปรประชากร เศรษฐกิจ และสังคม อันประกอบด้วย 1) ขนาดเทศบาล 2) การทำงานในตำบลบ้านเกิดหรือเป็นคนในพื้นที่ 3) ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในเทศบาลปัจจุบัน 4) เพศ 5) อายุ



6) สถานภาพสมรส 7) รายได้ 8) ระดับการศึกษา 9) อายุราชการ และ 10) ระดับตำแหน่งหน้าที่

### วิธีดำเนินการวิจัย

**รูปแบบของการวิจัย** งานวิจัยนี้ได้ถูกออกแบบให้เป็นงานวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ตามแนวทางที่ Creswell (2015) เรียกว่า “Sequential Mixed Methods” คือ ในการผสมระหว่างงานวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มี 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกของงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยวิธีการเฝ้าสังเกตการทำงานและพูดคุยหรือสนทนากับพนักงานของเทศบาลตำบลบางคนในพื้นที่อำเภอเมือง เป้าหมายของการวิจัยในขั้นตอนนี้อยู่ที่การสร้างความรู้ความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมองค์กรและพัฒนารอบแนวคิดด้วยวิธีอุปนัย (Inductive) สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาแบบสอบถามในการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้เพื่อทดสอบยืนยันผลที่ได้จากการวิจัยในขั้นตอนแรกซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ

**การสุ่มตัวอย่าง** การวิจัยในขั้นตอนที่สองจะใช้วิธีการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Survey) โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling Technique) โดยในขั้นตอนแรกเป็นการสุ่มเลือกอำเภอด้วยวิธีเลือกอย่างเจาะจง ได้ 21 อำเภอจากจำนวนอำเภอในจังหวัดเชียงใหม่ที่มีอยู่ทั้งสิ้น 25 อำเภอ ส่วนในขั้นตอนที่สองจะเป็นการสุ่มเทศบาลตำบลในแต่ละอำเภอที่ถูกเลือกมาแบบเจาะจงเช่นกัน ทำให้ได้จำนวนเทศบาลตำบลทั้งสิ้นรวมกันเป็นจำนวน 90 เทศบาล จากจำนวนเทศบาลตำบลทั้งหมดที่มีอยู่ทั้งหมด 116 แห่ง ในขั้นตอนที่สามเป็นการเลือกพนักงานประจำของเทศบาลแต่ละแห่งโดยได้กำหนดโควตาเป็นจำนวนเทศบาลละ 10 คน ในจำนวน 10 คนนี้ได้กำหนดโควตาผู้บริหารประเภทสายอำนวยการ จำนวน 4 คน และพนักงานเทศบาลประเภทวิชาการและประเภททั่วไป จำนวน 6 คน ส่วนการคัดเลือกนั้นเป็นไปด้วยความสมัครใจของผู้ให้ข้อมูล

**การวิเคราะห์ข้อมูล** ในงานวิจัยนี้จะมีวิธีการวิเคราะห์

ข้อมูล 2 วิธี โดยวิธีและขั้นตอนแรก จะเป็นการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาสาระเพื่อสร้างมิติต่างๆ ที่พนักงานเทศบาลได้ให้ความหมาย (Meaning) หรือมองเห็น (Conceptualize) ข้อค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพได้ถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการสร้างเครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนการสำรวจกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ คือแบบสอบถามที่ได้พัฒนามาจากความหมายและมิติต่างๆ ที่พนักงานเทศบาลได้มองเห็น ข้อมูลเชิงปริมาณที่เก็บรวบรวมได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 879 ชุด ข้อมูลทั้ง 879 ชุดนี้ ในเบื้องต้นได้ถูกนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา อันได้แก่ ค่าร้อยละ และค่าเฉลี่ย ก่อนที่จะถูกนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมานด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามตัวแปรอิสระซึ่งได้แก่ตัวแปรทางด้านประชากร เศรษฐกิจ และสังคม ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ทดสอบได้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวจะถูกนำไปสร้างเป็นตัวแบบของการวิเคราะห์เชิงพหุ (Multivariate Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์การจำแนกเชิงพหุ (Multiple Classification Analysis) ทั้งนี้เพื่อขจัดความซ้ำซ้อนหรือสหสัมพันธ์ร่วมกันของตัวแปรอิสระต่างๆ

### สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของงานวิจัยชิ้นนี้ ชี้ให้เห็นว่าพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมองความพึงพอใจในการทำงานในแง่ของปรัชญาชีวิต มีได้มองในมิติทางการเมืองหรือเชิงอำนาจแต่อย่างใด ดังที่พนักงานท่านหนึ่งกล่าวว่า คนบางคนมีชีวิตอยู่เพื่อทำงาน แต่บางคนทำงานเพื่อมีชีวิตอยู่ คนสองประเภทนี้ย่อมมีความแตกต่างกัน ในการมองคุณค่าของการทำงาน คนประเภทแรกจะมีโอกาสเลือกทั้งประเภทของงานและวิธีการดำรงชีวิตที่ตนเองต้องการ การทำงานเป็นวิธีการอันหนึ่งที่จะสร้างคุณค่า



ของตนเอง เงินหรือค่าตอบแทนย่อมไม่มีความหมายมากนักสำหรับคนประเภทแรก ส่วนคนประเภทที่สองมักจะไม่มีทางเลือก การทำงานจึงเป็นหนทางเดียวที่จะให้ตนมีชีวิตอยู่ได้ คนประเภทนี้จึงให้ความสำคัญและความสำคัญของเงินเดือนหรือค่าตอบแทน (พนักงานเทศบาลตำบลท่านหนึ่ง, สัมภาษณ์ 8 พฤศจิกายน 2559)

ข้อคิดเห็นนี้สะท้อนให้เห็นว่า ไม่ว่าจะเป็นคนประเภทที่หนึ่งหรือประเภทที่สองก็ตามต่างมีความมุ่งมั่นในการทำงานไม่แตกต่างกันมากนัก เพียงแต่เข้าเป้าหมายในการทำงานแตกต่างกัน ประเภทหนึ่งทำงานเพื่อความภาคภูมิใจและการได้รับการยอมรับในสังคม ส่วนอีกประเภทหนึ่งทำงานเพื่อให้ตนเองและสมาชิกในครอบครัวมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี แต่อย่างไรก็ตามจากการพูดคุยกับพนักงานเทศบาลตำบลอีกท่านหนึ่งพบว่า บางครั้งชีวิตของคนทำงานก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานมากนัก แต่ที่ร้ายกาจไปกว่านั้นคือความท้อแท้ให้กับงานเพื่อให้สมาชิกในครอบครัวมีความสุข กลับนำพาไปสู่ปัญหาการไม่มีเวลาให้แก่ครอบครัว พนักงานท่านนี้กล่าวว่า “ตนเองต้องทำงานหนักเพื่อให้ได้รายได้มาเลี้ยงครอบครัว แต่งานที่ทำก็ไม่ได้ให้รายได้ที่เพิ่มมากขึ้น แม้จะมีการทำงานหนักมากน้อยเพียงใดก็ตามมิได้หมายความว่า จะได้เงินเดือนเพิ่มมากไปกว่าที่ระบบและการขึ้นเงินเดือนที่ทางราชการได้กำหนดไว้” (พนักงานเทศบาลตำบลท่านหนึ่ง, สัมภาษณ์ 9 พฤศจิกายน 2559)

ข้อคิดเห็นนี้ชี้ให้เห็นว่าการทำงานมากหรือน้อยไม่จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์กับเงินเดือนหรือค่าตอบแทน ส่งผลให้ผู้วิจัยค้นหาต่อไปว่า มีมิติอื่นใดอีกให้ควรแก่การสนใจ นอกจากทางมิติของเงินเดือนและค่าตอบแทน ผู้วิจัยมีความเชื่อว่าความสุขเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน ผลจากการพูดคุยกับพนักงานเทศบาลตำบลอีกท่านหนึ่งทำให้พบว่า สัมพันธภาพกับหรือเพื่อนร่วมงาน นำมาซึ่งความสนใจและพอใจที่จะมีบทบาทในสังคม ดังที่พนักงานท่านนี้กล่าวว่า “มนุษย์เราเป็นสัตว์สังคมจะขาดเพื่อนไม่ได้ การมีเพื่อนและการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจึงเป็นความสุขทางใจซึ่งอาจจะมีผลนำไปสู่ความสุขกาย

ดังคำกล่าวที่ว่าใจเป็นนาย กายเป็นบ่าว” (พนักงานเทศบาลตำบลท่านหนึ่ง, สัมภาษณ์ 10 พฤศจิกายน 2559)

หลังจากได้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนและข้อคิดเห็น เกี่ยวกับสุขภาวะทางกาย ใจ และสังคมแล้ว ผู้วิจัยได้ค้นหาต่อไปว่าจะมีมิติของการทำงานอื่นใดอีกบ้างที่ทางพนักงานเทศบาลให้ความสำคัญจากการพูดคุยกันทำให้ทราบว่า ระบบการบริหารและความสัมพันธ์ในเชิงการตอบสนองความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาจะเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ทางพนักงานให้ความสำคัญ ดังที่พนักงานท่านหนึ่งกล่าวว่า “พนักงานจะมีความเชื่อมั่นในตำแหน่งและในงานที่ทำมากขึ้น หากรู้ชัดเจนว่าตนเองต้องทำอะไรหรือรับผิดชอบในเรื่องใดบ้าง การไม่รับรู้บทบาทที่ชัดเจนและไม่รู้ความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาย่อมนำมาซึ่งความเครียดอันเนื่องมาจากความยากลำบากในการทำงาน” (พนักงานเทศบาลตำบลท่านหนึ่ง, สัมภาษณ์ 11 พฤศจิกายน 2559)

นอกจาก 3 ประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ค้นพบว่า การได้รับการยอมรับจากสังคมหรือชุมชนที่พนักงานเทศบาลอาศัยอยู่หรือที่พนักงานทำงานเป็นความภาคภูมิใจที่ดึงดูดให้พนักงานทำงานเพื่อรับใช้สังคมสถานการณ์เช่นนี้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด การทำงานของข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น จึงนอกจากจะมีความสัมพันธ์แล้วยังมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมองว่า ตนเองเป็นคนที่ต้องรับใช้ประชาชนในท้องถิ่น เพราะบุคคลในท้องถิ่นอาจหมายรวมถึงบิดา มารดา บุตร หลาน ญาติพี่น้อง หรือเพื่อนของตน นับเป็นความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่งที่ได้ตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาของชุมชนในประเด็นนี้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างข้าราชการส่วนท้องถิ่นกับข้าราชการส่วนภูมิภาคและข้าราชการส่วนกลาง ซึ่งส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดเป็นบุคคลที่ถูกแต่งตั้งหรือโยกย้ายมาจากต่างจังหวัด บุคลากรของเทศบาลท่านหนึ่งกล่าวว่า “ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน



มีความหมายอย่างยิ่งต่อการทำงาน อย่างน้อยพวกเราก็ได้  
รับใช้และได้รับเกียรติจากสมาชิกในชุมชนไปพร้อมๆ กัน  
ทำให้พวกเรามีกำลังใจที่จะทำงานเพื่อรับใช้ชุมชน”  
(พนักงานเทศบาลตำบลท่านหนึ่ง, สัมภาษณ์ 12  
พฤศจิกายน 2559)

ผลจากการวิจัยโดยใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพทำให้ได้  
กรอบแนวคิดด้วยวิธีการอุปนัยว่า ข้าราชการหรือ  
พนักงานของเทศบาลตำบลมองว่า ความพึงพอใจในการ  
ทำงานจะขึ้นอยู่กับ 4 มิติ คือ 1) ค่าตอบแทน 2) ภาวะพจน์  
และความภูมิใจในตนเอง 3) ระบบบริหารจัดการ และ 4)  
สุขภาพทางกาย ใจ และสังคม ซึ่งทั้ง 4 มิตินี้ได้จากการ  
จัดรวมกลุ่มคำตอบย่อย หรือข้อประเด็น หรือคำพูดต่างๆ  
ที่ได้จากการสนทนาหรืออภิปรายกลุ่มร่วมกับพนักงาน  
ของเทศบาลตำบล หลังจากได้กรอบแนวคิดเพื่อการจัด  
กลุ่มมิติของความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ผู้วิจัยได้นำ  
คำพูดหรือข้อคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลมาจัดทำเป็นประเด็น  
ข้อย่อยๆ (Items) ในลักษณะข้อคำถามเพื่อใช้ในการ  
สัมภาษณ์ผู้ที่ตกเป็นตัวอย่างทั้ง 879 คนผู้วิจัยได้สร้าง  
ข้อประเด็นคำถามย่อย รวมกันเป็นจำนวนทั้งสิ้น 50 ข้อ  
ซึ่งกระจายลงไปใน 4 มิติ ตามที่กล่าวข้างต้น โดยที่ใน  
แต่ละมิติมีข้อประเด็นข้อคำถามย่อยที่ถูกนำไปใช้ในการ  
สัมภาษณ์ไม่เท่ากัน ซึ่งจะไม่ส่งผลกระทบต่อการวิเคราะห์  
ข้อมูลแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะในแต่ละมิติจะสามารถนำมา  
เปรียบเทียบกันได้ด้วยการปรับคะแนนที่ได้จากจำนวน  
ข้อที่ไม่เท่ากันให้เป็นค่ามาตรฐานเดียวกันด้วยวิธีคำนวณ  
ค่าร้อยละของคะแนนที่ได้ในแต่ละมิติ

เพื่อทดสอบหรือประเมินความตรงในการวัด  
(Validity) ก่อนที่จะออกเก็บข้อมูลในภาคสนาม ผู้วิจัยได้  
ให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ประเมินความตรงในการวัด  
ด้วยวิธีประเมินความตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity)  
ทำให้มีความมั่นใจได้ว่า ข้อประเด็นย่อยทั้ง 50 ข้อที่สร้าง  
ขึ้นจะมีความตรงในการวัดของแต่ละมิติ

หลังจากได้จัดกลุ่มข้อคำถามในประเด็นย่อยทั้ง  
50 ข้อจำแนกลงไปใน 4 มิติแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบ  
เบื้องต้น (Pretest) ก่อนที่จะทำการสำรวจจริง การ  
ทดสอบครั้งนี้ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างของเจ้าหน้าที่องค์การ  
บริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้ตกเป็นตัวอย่างในการสำรวจจริง  
เป็นจำนวน 30 คน ข้อมูลจากการทดสอบเบื้องต้นทำให้  
สามารถตัดข้อคำถามย่อยที่ไม่มีอำนาจในการจำแนก  
แยกแยะ หรือมีความซ้ำซ้อนในการวัด หรือมีความไม่  
ชัดเจนในข้อคำถาม ออกไปได้ 3 ข้อ ส่งผลให้เหลือข้อ  
คำถามสำหรับการสำรวจ เพียง 47 ข้อ ก่อนที่จะกล่าวถึง  
ผลการวิจัยเชิงปริมาณ จะขอเสนอลักษณะของตัวอย่าง  
ทั้งนี้เพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจและทราบลักษณะทางประชากร  
เศรษฐกิจ และสังคมของกลุ่มตัวอย่างดังนี้ ส่วนใหญ่ของ  
ผู้ให้ข้อมูล (81.8%) เป็นผู้ที่ทำงานอยู่ในเทศบาลตำบล  
ที่มีขนาดเล็ก เป็นผู้ที่มิถุนกันกำเนิดในเขตเทศบาลที่ตน  
ทำงานอยู่ (64.8%) ทำงานอยู่ในเทศบาลปัจจุบันไม่เกิน  
11 ปี (66.7%) เป็นเพศหญิง (65.8%) มีอายุระหว่าง  
36-50 ปี (71.1%) เคยสมรสแล้วซึ่งรวมถึงผู้ที่เป็นหม้าย  
หรือหย่าร้าง (70.0%) มีรายได้ไม่เกิน 30,000 บาทต่อ  
เดือน (78.2%) จบการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป  
(50.1%) และรับราชการมาเป็นระยะเวลาไม่เกิน 15 ปี  
(75.4%) ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ (62.0%)

ข้อคำถามในประเด็นย่อยๆ ทั้ง 47 ข้อ เมื่อนำมา  
วิเคราะห์ห้รวมกัน จะได้ผลสอดคล้องกับข้อค้นพบเชิง  
คุณภาพ ดังได้แสดงไว้ในตารางที่ 1 โดยนำเสนอเรียงตาม  
คะแนนรวมของแต่ละมิติที่พนักงานเทศบาลตำบล  
ให้ความสำคัญ ดังนี้ 1) การมีสุขภาพทางกาย ทางใจ  
และทางสังคมที่ดี (84.3%) 2) การมีภาพพจน์ที่ดีและ  
มีความภาคภูมิใจในตนเอง (72.7%) 3) การมีระบบ  
บริหารจัดการที่ดี (71.3%) และ 4) การได้รับเงินเดือน  
หรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม (62.4%)

**ตารางที่ 1** คะแนนเฉลี่ยของแต่ละมิติที่สะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจให้พนักงานของเทศบาลตำบลอยากทำงานในฐานะบุคลากรของเทศบาลตำบล เรียงคะแนนจากมากไปหาน้อย

| มิติ                                       | คะแนนเฉลี่ย | คิดเป็นร้อยละของคะแนนเต็ม |
|--|-------------|---------------------------|
| การมีสุขภาวะทางกาย ทางใจ และทางสังคมที่ดี  | 13.48       | 84.3                      |
| การมีภาพพจน์ที่ดีและมีความภาคภูมิใจในตนเอง | 8.72        | 72.7                      |
| การมีระบบการบริหารจัดการที่ดี              | 7.85        | 71.3                      |
| การได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม  | 4.99        | 62.4                      |

หลังจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เพื่อทดสอบความแตกต่างทางด้านแรงจูงใจที่ดึงดูดให้พนักงานอยากทำงานในฐานะบุคลากรของเทศบาลตำบล โดยมีมิติทั้ง 4 ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเป็นตัวแปรตาม และลักษณะประชากร เศรษฐกิจ และสังคม เป็นตัวแปรอิสระ ผลการทดสอบพบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ใน 3 มิติแรก อันได้แก่ 1) การมีสุขภาวะทางกาย ทางใจ และทางสังคมที่ดี 2) การมีภาพพจน์ที่ดีและมีความภาคภูมิใจในตนเอง และ 3) การมีระบบบริหารจัดการที่ดี ส่วนมิติที่ 4 คือ การได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม จะมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามขนาดของเทศบาล จำนวนปีที่ทำงานในเทศบาลที่สังกัด อายุของผู้ถูกสัมภาษณ์ รายได้ของผู้ถูกสัมภาษณ์ อาชีพราชการ และระดับตำแหน่งหน้าที่

การไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติตามตัวแปรอิสระใน 3 มิติแรก สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานของเทศบาลตำบลส่วนใหญ่หรือแทบทั้งหมดทำงานด้วย 3 เหตุผลหลักตามที่กล่าวมา อย่างไรก็ตาม เรายังไม่สามารถพิสูจน์หรือสรุปได้ว่า “เงิน” ไม่สำคัญ ทั้งนี้เพราะจากการวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติของตัวแปรที่มีชื่อว่า “การได้รับค่าตอบแทน” โดยตัวแปรด้านประชากร เศรษฐกิจ และสังคม ทำให้เราได้พบว่า มีความแตกต่างกันในเรื่องของมุมมองเกี่ยวกับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนตามตัวแปรอิสระบางตัว (ที่ได้นำมาทดสอบในตารางที่ 2) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องทำการทดสอบให้ชัดเจนอีกครั้งหนึ่งว่า “เงิน” มีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อการดึงดูดใจให้คนทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือไม่ ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์อีกครั้งหนึ่งเพื่อความแน่ใจด้วยวิธีการจำแนกพหุ (Multiple Classification Analysis) ที่มีชื่อย่อว่า MCA



**ตารางที่ 2** การประเมินความสำคัญสุทธิของค่าตอบแทน ด้วยวิธีการวิเคราะห์จำแนกพหุ (MCA) ภายหลังจากการจัดอิทธิพลของตัวแปรอิสระอื่น อันได้แก่ ขนาดของเทศบาล จำนวนปีที่ทำงานเทศบาลตำบลที่สังกัดอายุ รายได้ อายุราชการ และตำแหน่งหน้าที่

|                                   | จำนวน | ค่าเฉลี่ย |
|-----------------------------------|-------|-----------|
| ขนาดเทศบาล *                      |       |           |
| กลาง                              | 160   | 5.35      |
| เล็ก                              | 719   | 4.91      |
| จำนวนปีที่ทำงานเทศบาลตำบลปัจจุบัน |       |           |
| 1-5 ปี                            | 330   | 4.89      |
| 6-10 ปี                           | 257   | 5.06      |
| 11-15 ปี                          | 209   | 4.92      |
| 16 ปีขึ้นไป                       | 83    | 5.38      |
| อายุของบุคลากร                    |       |           |
| ต่ำกว่า 35 ปี                     | 169   | 5.23      |
| 36 – 50 ปี                        | 625   | 4.91      |
| 51 ปีขึ้นไป                       | 85    | 5.17      |
| รายได้                            |       |           |
| ต่ำกว่า 20,000                    | 207   | 4.99      |
| 20,001 – 30.000                   | 481   | 4.91      |
| 30,001 ขึ้นไป                     | 191   | 5.21      |
| อายุราชการ                        |       |           |
| ระยะเวลา 1 – 5 ปี                 | 100   | 5.14      |
| ระยะเวลา 6 – 10 ปี                | 206   | 4.82      |
| ระยะเวลา 11 – 15 ปี               | 357   | 5.11      |
| ระยะเวลา 16 – 20 ปี               | 116   | 4.86      |
| 21 ปีขึ้นไป                       | 100   | 4.93      |
| ระดับตำแหน่งหน้าที่               |       |           |
| ผู้บังคับบัญชา                    | 334   | 5.10      |
| ผู้ปฏิบัติกร                      | 545   | 4.93      |

\* มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .003, Bata = 0.087, R = 0.179, R<sup>2</sup> = 0.032



ผลการทดสอบได้แสดงไว้ในตารางที่ 2 ซึ่งชี้ให้เห็นว่า หลังจากขจัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระที่เหลือ แต่อิทธิพลสุทธิของตัวแปรอิสระที่มีอิทธิพลเหนือตัวแปรตาม จะเห็นได้ชัดเจนว่า จะเหลือเพียงขนาดของเทศบาล ตำบลเท่านั้นที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ระหว่างบุคคลที่ทำงานในเทศบาลตำบล ขนาดกลางกับบุคคลที่ทำงานในเทศบาลขนาดเล็ก ตัวเลข ในตารางเดียวกันนี้ชี้ให้เห็นว่า เงินเดือนหรือค่าตอบแทน มีความหมายหรือมีแรงดึงดูดใจให้พนักงานของเทศบาล ขนาดกลาง (ซึ่งหมายถึงมีความเป็นเมืองและจำเป็นต้อง ใช้เงินเพื่อใช้จ่ายในชีวิตประจำวัน) มากกว่าพนักงานที่อยู่ในเทศบาลขนาดเล็กที่อยู่ในชุมชนที่ยังคงมีลักษณะเป็น ชนบท

### อภิปรายผล

งานวิจัยนี้พบว่า พนักงานเทศบาลตำบลใน จังหวัดเชียงใหม่มองว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีอยู่ 4 มิติ เรียงลำดับตามความสำคัญคือ 1) การมีสุขภาพทาง กาย ทางใจ และทางสังคมที่ดี 2) การมีภาพพจน์ที่ดีและ มีความภาคภูมิใจในตนเอง 3) การมีระบบบริหารจัดการที่ดี และ 4) การได้รับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสม ในภาพรวมพนักงานเกือบทั้งหมดมีความพึงพอใจในงาน ที่ตนเองทำ อันเนื่องมาจากลักษณะของงานที่ตนทำเป็น งานที่ก่อให้เกิดความสุขแก่ตนเอง พนักงานเหล่านี้รู้สึกว่ ตนเองได้รับเกียรติและการยอมรับจากชุมชน จึงมีความ ภาคภูมิใจในงานของตนและเชื่อว่า คนในสังคมส่วนใหญ่ มองงานที่ตนเองรับผิดชอบด้วยภาพพจน์ที่ดี และถึงแม้ว่า งานของเทศบาลจะขาดความเป็นอิสระในการตอบสนอง ต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น อันเนื่องมาจากในการจัดทำโครงการพัฒนาและแก้ไข ปัญหาของท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องได้ รับการอนุมัติหรือเห็นชอบจากตัวแทนของระบบบริหาร ราชการส่วนกลางก่อน แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานทั้งหมด ยังคงมองว่า เทศบาลตำบลเป็นหน่วยงานที่มีระบบการ บริหารจัดการที่ดี

ข้อค้นพบที่น่าสนใจอย่างยิ่งในงานวิจัยนี้คือ การ ยืนยันด้วยวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติขั้นสูงว่า เงินเดือนหรือ ค่าตอบแทนแม้จะมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต แต่ตัว มันเองมิใช่เป็นเหตุผลหรือแรงจูงใจหลักให้พนักงาน เทศบาลตำบลมีความพึงพอใจหรือมีความสุขกับการทำงาน งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า เงินเดือนและค่าตอบแทน จะมีความสำคัญเฉพาะต่อพนักงานของเทศบาลตำบล ขนาดใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะเป็นเมืองมากกว่า ในหมู่พนักงานของเทศบาลตำบลขนาดเล็ก ซึ่งส่วนใหญ่ ยังคงมีลักษณะเป็นพื้นที่ชนบทอยู่

### ข้อเสนอแนะ

งานวิจัยชิ้นนี้ให้ข้อเสนอแนะว่า เพื่อให้เราสามารถ อนุมานผลไปยังเทศบาลตำบลทุกขนาด เช่น เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดอื่นๆ ของประเทศ และอาจจะรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประเภทอื่นๆ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด และองค์กร บริหารส่วนตำบล เราควรมีการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจใน เขตพื้นที่อื่นๆ ของประเทศต่อไปในอนาคต

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. พิรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ อดีตคณบดีวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและช่วยบรรณาธิกรณ บทความนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

1. ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต, เฉลิมพล แจ่มจันทร์, กาญจนา ตั้งชลทิพย์, และจรัมพร ไห้ลำยอง. (2556). **คุณภาพ ชีวิตการทำงานและความสุข (พิมพ์ครั้งที่ 1)**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ธรรมดาเพรส จำกัด.
2. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford M. T. (2014). **Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A**



- 40-year meta-analysis.** *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
3. Creswell, J. W. (2015). **A concise introduction to mixed methods research.** Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
  4. Fritz, J. M. H., & Omdahl. B. L. (2009). **Problematic relationships in the workplace.** New York: Peter Lang Publishing, Inc.
  5. Johnson, A. W. (2000). **The evolution of human societies: From foraging group to agrarian state.** *Stanford*: Sanford University Press.
  6. Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1992). **Effects of work values on job choice decisions.** *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261-271.
  7. Katzenbach, J. (2003). **Pride: a strategic asset.** *Strategy and Leadership*, 31(5), 34-38.
  8. Kreps. D. M. (1997). **Intrinsic motivation and extrinsic incentives.** *The American Economic Review*, 87(2), 359-364.
  9. Tang, T.L. (1992). **The meaning of money revisited.** *Journal of Organizational Behavior*, 13(S), 197-202.
  10. Thomson, F. (1989). **The path to mechanized shoe production in the United States.** Chapel Hill and London: The University of North Carolina Press.
  11. Tietjen, M.A, & Myers, R.M, (1998). **Motivation and job satisfaction,** *Management Decision*, 36(4), 226-231.
  12. Walker, W. (1993). **National innovation systems:** Britain. In Nelson, Richard R. *National Innovation Systems: a comparative analysis.* New York: oxford University Press.
  13. Wendling, A. E. (2009). **Karl Marx on technology and alienation:** New York: Palgrave Macmillan.