

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุป

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง โดยประชากรที่ใช้ศึกษาครั้งนี้ได้แก่ บุคลากร โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง สังกัดสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ประจำปีการศึกษา 2548 จำนวน 58 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) สอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจากองค์ประกอบ 10 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน และสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ เครื่องมือเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ นฤนเนตร์ เมฆขจร (2547, หน้า 142-146) โดยผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรที่ศึกษาด้วยตนเอง ได้แบบสอบถามคืนมาทั้งหมด 58 ฉบับ ร้อยละ 100 ของผู้ตอบแบบสอบถาม นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้บุคลากร โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง สังกัดสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ส่วนใหญ่เป็นชาย มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่ได้รับจากโรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปางระหว่าง 6,000 ถึง 10,000 บาท และมีอายุการปฏิบัติงานในโรงเรียนมากกว่า 2 ปี ในด้านสภาพในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่เป็นลูกจ้างชั่วคราวหรืออัตราจ้าง

สำหรับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง พบว่าในด้านนโยบายและการบริหาร บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อโครงสร้างการบริหารงาน การบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ความสามารถในการนำไปปฏิบัติได้ของนโยบายโรงเรียน การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียนให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนและเตรียมการในการดำเนินงานของโรงเรียน ความชัดเจนของการแบ่ง

หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ระเบียบและคำสั่งของโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน

ในด้านการบังคับบัญชา บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อรูปแบบการบริหารงาน การบริหารงานเหมาะสมกับสถานการณ์ การตัดสินใจโดยเหตุผล ความชัดเจนในการสั่งการของผู้บริหาร รวมทั้งการปฏิบัติกับบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคของผู้บริหาร การให้ความสำคัญกับบุคลากร ความสามารถสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร นอกจากนี้บุคลากรยังมีความพึงพอใจน้อยต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อเพื่อนร่วมงานและการยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บริหาร แต่มีความพึงพอใจมากกับความสามารถของผู้บริหารเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งโดยภาพรวมแล้ว บุคลากรมีความพึงพอใจน้อย ในด้านการบังคับบัญชา

ส่วนด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคลากรมีความพึงพอใจมากกับการให้ความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงาน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานของผู้บริหาร รวมทั้งบรรยากาศในที่ทำงานมีความเป็นกันเอง แต่มีความพึงพอใจน้อยต่อการให้ความร่วมมือในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและการทำงานร่วมกันได้ของเพื่อนร่วมงาน โดยภาพรวมแล้ว บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

นอกจากนี้ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ บุคลากรความพึงพอใจมากต่อประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมอ้อมทรัพย์ของโรงเรียน แต่มีความพึงพอใจน้อยต่อการมีส่วนร่วมในการประหยัดค่าใช้จ่ายของสวัสดิการด้านอาหาร ในขณะที่บุคลากรมีความไม่แน่ใจว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจกับความเพียงพอแก่การครองชีพของเงินเดือนที่ได้รับ ความเหมาะสมของเงินเดือนกับงานที่ปฏิบัติและความเหมาะสมของเงินเดือนกับความรู้ความสามารถ รวมทั้งความเพียงพอของสวัสดิการที่ได้รับจากโรงเรียน สวัสดิการด้านที่พักอาศัย ความเหมาะสมในการจ่ายโบนัสของโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบ และความเหมาะสมของวิธีการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร ซึ่งโดยภาพรวมแล้ว บุคลากรมีความไม่แน่ใจว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

ในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อความสะดวกในการเดินทางของพื้นที่ที่ตั้งของโรงเรียน ความเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และความสะอาดของที่ทำงาน แต่บุคลากรไม่แน่ใจว่ามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจกับความเพียงพอของห้องทำงาน ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้ในที่ทำงาน รวมทั้งความเหมาะสมของจำนวนบุคลากรกับงาน และโรงเรียนมีหนังสือ คู่มือ ระเบียบและคำสั่ง

ปฏิบัติงานที่ช่วยให้ทำงานได้สะดวก โดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สำหรับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความพึงพอใจมากต่อความภูมิใจในอาชีพ แต่มีความพึงพอใจน้อยต่อการตั้งเป้าหมายในการการปฏิบัติงานทุกครั้ง การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย การปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนดและความภูมิใจในผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ตลอดจนโอกาสได้ประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน ความสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเองและการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง โดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพอใจน้อยในด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ส่วนด้านการยอมรับนับถือ บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อการเป็นที่ยอมรับของผลงานจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ปกครองนักเรียน รวมทั้งผลการทำงานที่ผ่านมาเป็นไปตามที่คาดหวัง แต่มีความพึงพอใจมากต่องานที่ปฏิบัติที่นับได้ว่าเป็นงานที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ซึ่งโดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยในการยอมรับนับถือ

ในด้านความก้าวหน้า บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยกับการให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผู้บริหารส่งเสริมในการพัฒนางานของบุคลากร รวมทั้งโอกาสได้เข้ารับการอบรมและสัมมนาของบุคลากร ตลอดจนการได้รับการส่งเสริมในการศึกษาต่อและศึกษาดูงาน โอกาสได้เรียนรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ปฏิบัติ นับได้ว่าเป็นงานที่มีความก้าวหน้า โดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยในด้านความก้าวหน้า

สำหรับด้านลักษณะของงาน บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อความเหมาะสมของงานที่ปฏิบัติกับความรู้ความสามารถ งานที่ปฏิบัติมีลักษณะเป็นงานที่ทำทายความรู้ความสามารถ งานที่ปฏิบัติส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และงานที่ได้รับมอบหมายมีแนวปฏิบัติชัดเจน ในขณะที่บุคลากรมีความพึงพอใจมากในความพอใจในงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยในด้านลักษณะของงาน

นอกจากนี้ด้านความรับผิดชอบ บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่ออิสระในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายดี และความรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มความสามารถ แต่บุคลากรมีความพึงพอใจมากกับความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบในผลงานที่ได้รับปฏิบัติทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจมากในด้านความรับผิดชอบ

โดยรวมแล้วจะเห็นว่า บุคลากรโรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปางมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ น้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านปรากฏว่า มีความพึงพอใจมากเพียงด้านเดียวคือ ด้านความรับผิดชอบ นอกจากนี้แล้วมีความพึงพอใจน้อยในด้านนโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และลักษณะของงาน ในขณะที่บุคลากรไม่แน่ใจว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

### อภิปรายผล

การค้นคว้าแบบอิสระในครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง สังกัดสถาบันการพลศึกษา กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ของ Herzberg รวมทั้งหมด 10 ด้าน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะของงานและความรับผิดชอบ โดยมีประเด็นที่ได้นำมาอภิปรายได้ดังนี้

ในด้านนโยบายและการบริหาร โดยรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยกับโครงสร้างการบริหารงาน การบริหารงานตามสายการบังคับบัญชา การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ความสามารถในการนำไปปฏิบัติได้ของนโยบายโรงเรียน การสร้างความตระหนักเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียนให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่องของผู้บริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผนและเตรียมการในการดำเนินงานของโรงเรียน ความชัดเจนของการแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ความสามารถในการนำไปปฏิบัติได้จริงของระเบียบและคำสั่งของโรงเรียนและการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียน ซึ่งต่างไปจากการศึกษาของไชยมงคล พุ่งเพ็ญ (2540) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในของพนักงานครูเทศบาลเมืองเชียงราย พบว่า พนักงานครูเทศบาลเมืองเชียงราย มีความไม่แน่ใจในว่าความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในทุกเรื่องด้านด้านนโยบายและการบริหาร ในขณะที่กาญจนา กาญจนะ (2542) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลสวนปรุงเชียงใหม่ พบว่า พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานกับผู้ป่วยจิตเวช มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายและการบริหารปานกลาง นอกจากนี้ณัฏนรินทร์ เมฆขจร (2547)

ศึกษาความพอใจของครู สถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ครูส่วนใหญ่มีความพอใจในงานด้านนโยบายและการบริหารมาก

ในด้านการบังคับบัญชา บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยในส่วนของรูปแบบ  
การบริหารงาน การบริหารงานเหมาะสมกับสถานการณ์ การตัดสินใจโดยเหตุผล ความชัดเจนใน  
การสั่งการของ ผู้บริหาร รวมทั้งการปฏิบัติกับบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคของผู้บริหาร การให้  
ความเป็นธรรมกับบุคลากร ความสามารถสร้างแรงจูงใจของผู้บริหาร นอกจากนี้บุคลากรยังมี  
ความพึงพอใจน้อยต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างต่อเพื่อนร่วมงานและการยอมรับฟังความคิดเห็น  
และข้อเสนอแนะของผู้บริหาร แต่มีความพึงพอใจมากกับความสามารถของผู้บริหารเหมาะสมกับ  
ตำแหน่ง โดยภาพรวมแล้ว บุคลากรมีความพึงพอใจน้อย ในด้านการบังคับบัญชา ซึ่งต่างไปจาก  
นฤนเนตร์ เมฆขจร (2547) ที่ศึกษาความพอใจของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ครูมีความพอใจในงานด้าน  
การบังคับบัญชามาก ดังที่สมยศ นาวิกาน (2544, หน้า 221-223) กล่าวว่า การบังคับบัญชาจะมี  
ผลกระทบต่อความพอใจงานปานกลาง โดยทั่วไปการบังคับบัญชาที่สร้างความพอใจงานจะมีอยู่  
สองลักษณะ สไตล์การบังคับบัญชาอย่างแรกคือการมุ่งคน ผู้บังคับบัญชาจะสร้างความสัมพันธ์  
แบบสนับสนุนกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา สไตล์การบังคับบัญชาอย่างที่สองคือ การมีส่วนร่วม  
ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่กระทบต่อตัวผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเอง

สำหรับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อภิปรายได้ว่าบุคลากรมีความพึงพอใจใน  
บรรยากาศความเป็นกันเองในที่ทำงาน โดยเฉพาะความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานและการสร้าง  
ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานของผู้บริหาร ดังที่อารี เพชรสุด (อ้างใน วิชัย แหวนเพชร,  
2543, หน้า 141-142) กล่าวว่า หัวหน้าก็มีอิทธิพลต่อความพอใจในงานเช่นกัน เช่น ลักษณะของ  
หัวหน้าเป็นแบบใด มีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยา หลักมนุษยสัมพันธ์  
เพียงไร และเมื่อมีปัญหาหัวหน้ามีความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ปฏิบัติงานได้  
เพียงใด ทางด้านเพื่อนร่วมงาน หากมีเพื่อนร่วมงานที่ดีในองค์กร ทำงานไปด้วยกันได้ย่อมส่งผล  
ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงานมากขึ้น แต่มีความพึงพอใจน้อยต่อการให้  
ความร่วมมือในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานในโรงเรียนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน  
และการทำงานร่วมกันได้ของเพื่อนร่วมงาน เช่นเดียวกับ สมยศ นาวิกาน (2544, หน้า 221-223)  
ที่เห็นว่าการมีเพื่อนร่วมงานที่ร่วมมือและเป็นมิตรจะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจงานอย่างหนึ่ง  
พนักงานต้องการ โอกาสพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน และไม่ชอบงานที่ต้องแยกตัวออกจาก  
เพื่อนร่วมงาน กลุ่มงานสามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมได้ พนักงานมักจะใช้

เพื่อนร่วมงานเป็นกระบอกเสียงสะท้อนปัญหา โดยภาพรวมแล้ว บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยใน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อภิปรายได้ว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในบรรยากาศ ความเป็นกันเองในที่ทำงาน โดยเฉพาะความเป็นกันเองกับเพื่อนร่วมงานและการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานของผู้บริหาร แต่บรรยากาศในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน การให้ความร่วมมือ การให้ความร่วมมือต่อกันในการทำงานมีความพึงพอใจน้อย ดังที่ วิเชียร วิทย์อุดม (2547, หน้า 91-92) อธิบายว่า พนักงานส่วนใหญ่ ถือว่างานเป็นส่วนที่เพิ่มเติม ความต้องการทางสังคม การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีและให้ความช่วยเหลือ จะนำไปสู่ความพึงพอใจใน งานที่เพิ่มมากขึ้น พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญมากที่สุดที่บ่งชี้ถึงความพึงพอใจ ความพึงพอใจของพนักงานจะเพิ่มขึ้นเมื่อหัวหน้าระดับถัดไปมีความเข้าใจและมีความเป็นเพื่อน คอยเสนอคำแนะนำเพื่อให้ได้ผลงานที่ดี คอยรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและแสดงความสนใจ เป็นส่วนตัวต่อพนักงาน ในทำนองเดียวกันทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (อ้างใน ธิติภพ ชยรัช, 2547, หน้า 13-15) ชั้นที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการความผูกพัน หรือการยอมรับเป็นความต้องการของมนุษย์ทางด้าน ความรัก ความพอใจและความรู้สึกเป็น เจ้าของ ในขอบเขตความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนอง จากความสัมพันธ์ภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์กรที่ไม่เป็นทางการและเป็นทางการ นอกจากนี้ยังมี ความสัมพันธ์ด้านสังคมนอกเหนือจากที่ทำงานคือ ครอบครัว เพื่อน ความสัมพันธ์จากกลุ่มคน จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อบุคคล

นอกจากนี้ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ บุคลากรความพึงพอใจมากต่อประโยชน์ ที่ได้รับจากกิจกรรมออมทรัพย์ของโรงเรียน แต่มีความพึงพอใจน้อยต่อการมีส่วนร่วมช่วย ในการประหยัดค่าใช้จ่ายของสวัสดิการด้านอาหาร ในขณะที่บุคลากรมีความไม่แน่ใจว่าพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจกับความเพียงพอแก่การครองชีพของเงินเดือนที่ได้รับ ความเหมาะสมของ เงินเดือนกับงานที่ปฏิบัติและความเหมาะสมของเงินเดือนกับความรู้ความสามารถ รวมทั้ง ความเพียงพอของสวัสดิการที่ได้รับจากโรงเรียน สวัสดิการด้านที่พักอาศัย ความเหมาะสมใน การจ่ายโบนัสของโรงเรียน การพิจารณาความดีความชอบ และความเหมาะสมของวิธีการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนของบุคลากร ซึ่งโดยภาพรวมแล้ว บุคลากรมีความไม่แน่ใจว่าพึงพอใจหรือไม่ พึงพอใจในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ในทำนองเดียวกันกับณรงค์ สงวนพงษ์ (2539) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ ประเภทสามัญ ศึกษาในระบบโรงเรียน ปีการศึกษา 2538 พบว่า ครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ ไม่แน่ใจ ว่ามีความพึงพอใจหรือไม่ด้านเงินเดือนและความมั่นคง และด้านสภาพแวดล้อมของงาน ทางด้าน

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 358) ได้กล่าวว่า แต่ละบุคคลต้องการได้รับสนองตอบซึ่งความต้องการพื้นฐานของชีวิตก่อน โดยอาจไม่สนใจความต้องการลำดับสูง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหาร และองค์การพึงตระหนักในเรื่องนี้ว่าคนทำงานต้องการได้รับผลตอบแทนเพียงพอ ที่จะสนองความต้องการพื้นฐานได้ ต้องการรู้สึกปลอดภัยในขณะที่ทำงาน และมีความมั่นคงในการอยู่ในองค์การนั้น ต้องการมีสัมพันธภาพที่ดี ทำงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความสนุกและประสบความสำเร็จด้วยการใช้ศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ในการทำงาน ในขณะที่ กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 11-13) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของการให้ค่าตอบแทนไว้ว่า องค์การแต่ละแห่งกำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคลากรในรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจและความเหมาะสมเป็นสำคัญ ส่วนอารี เพชรผุด (อ้างใน วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 141-142) เห็นว่าค่าจ้างเป็นองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลอยากทำงาน การให้ค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม ก็ทำให้ผู้ทำงานพึงพอใจได้ นอกจากนี้ค่าจ้างก็ต้องมีความยุติธรรม นอกจากนี้ สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 221-223) ยังกล่าวว่า ค่าจ้างและเงินเดือนจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความพอใจงานมาก เพราะว่าผลตอบแทนจะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ตอบสนองความต้องการของคนได้หลายอย่าง เช่น อาหาร เสื้อผ้า ที่พักอาศัย การพักผ่อน และอื่น ๆ ยิ่งกว่านั้นผลตอบแทนจะเป็นเครื่องหมายของความสำเร็จและเป็นแหล่งที่มาของการยกย่องอย่างหนึ่ง พนักงานจะมองผลตอบแทนว่าเป็นเครื่องสะท้อนการยกย่องของผู้บริหารต่อการมีส่วนร่วมช่วยของพนักงานต่อองค์การ ในทำนองเดียวกันวิเชียร วิทญูคม (2547, หน้า 91-92) อธิบายว่า พนักงานต้องการระบบการจ่ายเงินและนโยบายการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งได้รับนั้นโปร่งใสและตรงไปตรงมาหรือไม่ การจ่ายเงินที่ยุติธรรมและมีพื้นฐานมาจากความต้องการของงาน พนักงานต้องการนโยบายการเลื่อนตำแหน่งที่ยุติธรรม

ในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อความสะดวกในการเดินทางของพื้นที่ที่ตั้งของโรงเรียน ความเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และความสะอาดของที่ทำงาน แต่บุคลากรไม่แน่ใจว่ามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจกับความเพียงพอของห้องทำงาน ความเพียงพอของเครื่องมือเครื่องใช้ในที่ทำงาน รวมทั้งความเหมาะสมของจำนวนบุคลากรกับงาน และโรงเรียนมีหนังสือ คู่มือ ระเบียบและคำสั่งปฏิบัติงานที่ช่วยให้ทำงานได้สะดวก โดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยในด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ในขณะที่ณรงค์ สงวนพงษ์ (2539) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ ประเภทสามัญศึกษาในระบบโรงเรียนปีการศึกษา 2538 พบว่า ครูโรงเรียนเอกชน อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ ไม่แน่ใจว่ามีความพึงพอใจ

หรือไม่ในด้านสภาพแวดล้อมของงาน ด้านเสนาะ ดิเยาว์ (2544, หน้า 216) เห็นว่า ผู้บริหารจะต้องแน่ใจว่า ปัจจัยที่จำเป็นหรือปัจจัยจำเป็นจะต้องจัดมาให้ครบอย่าให้ขาดแคลน ค่าตอบแทนและความมั่นคงในการทำงานจะต้องเหมาะสม สภาพการทำงานต้องปลอดภัย ความรู้ความสามารถของผู้บริหารขั้นต้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและอย่างอื่นต้องครบถ้วนสมบูรณ์ ในขณะที่ เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 374) ให้ความเห็นว่าบุคคลพึงพอใจกับสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่สะดวกสบายทั้งทางกายและไม่สร้างความเครียดทางใจในทางตรงกันข้ามความไม่พึงพอใจของบุคคลจะเกิดจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่ไม่ดีว่าไม่สะดวกสบายทางกาย ต้องเผชิญสภาพที่ก่อให้เกิดความเครียดสูงหรือแนวโน้มที่ก่อให้เกิดความสัมฤทธิ์ผลต่ำ ในทำนองเดียวกัน สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 221-223) ที่เห็นว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน จะเป็นแหล่งที่มาของความพอใจงานอย่างหนึ่งด้วย อุณหภูมิ ความชื้น การระบายอากาศ แสงสว่าง และเสียง ตารางการทำงาน ความสะอาดของสถานที่ทำงาน และเครื่องมือที่เพียงพอจะมีผลกระทบต่อความพอใจงาน ในทำนองเดียวกัน ธัญญา ผลอนันต์ (2546, หน้า 76-77) ได้กล่าวว่า พนักงานต้องการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีหากสภาพแวดล้อมไม่เป็นไปตามความคาดหวังของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงานย่อมจะลดลงเป็นธรรมดา นอกจากนี้ วิเชียร วิทญูธรรม (2547, หน้า 91) อธิบายว่า พนักงานจะมีความเป็นห่วงต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงานทั้งในด้านของความสบายส่วนตัวและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการช่วยให้การทำงานได้ดี จะชอบสิ่งแวดล้อมที่ไม่เป็นอันตรายหรือสุขสบาย อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียงและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม นอกจากนั้นพนักงานส่วนใหญ่ชอบทำงานใกล้กับบ้านที่อยู่อาศัยและต้องเป็นสถานที่ซึ่งสะดวก ทันสมัย มีอุปกรณ์และเครื่องมือที่เหมาะสม

สำหรับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความพึงพอใจมากต่อความภูมิใจในอาชีพ แต่มีความพึงพอใจน้อยต่อการตั้งเป้าหมายในการการปฏิบัติงานทุกครั้ง การปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย การปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนดและความภูมิใจในผลงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ตลอดจนโอกาสได้ประเมินตนเองในการปฏิบัติงาน ความสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยตนเองและการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง โดยภาพรวมแล้ว บุคลากรมีความพอใจน้อยในด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานของมนุษย์ตามเงื่อนไขของทฤษฎี Y (อังกูณ ธิติภพ ชยธวัช, 2547, หน้า 11-12) ที่ว่า บุคคลจะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ถือว่างานเป็นส่วนสำคัญในชีวิต บุคคลจะมีเงื่อนไขที่ชัดเจนในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่จะนำไปสู่รางวัลส่วนบุคคล ในขณะที่ ประพัทธ์ กิตติรส (2541) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ



สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดเชียงราย พบว่า ด้านความสำเร็จของงานข้าราชการพลเรือนสามัญมีความพึงพอใจมาก ซึ่งต่างไปจากอเนก หยุนแดง (2544) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ โรงเรียนตำรวจภูธร 5 จังหวัดลำปาง พบว่า ข้าราชการตำรวจ โรงเรียนตำรวจภูธร 5 ส่วนใหญ่พึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน

ส่วนด้านการยอมรับนับถือ บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อการเป็นที่ยอมรับของผลงานจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ปกครองนักเรียน รวมทั้งผลการทำงานที่ผ่านมาเป็นไปตามที่คาดหวัง แต่มีความพึงพอใจมากต่องานที่ปฏิบัติที่นับได้ว่า เป็นงานที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี ซึ่งโดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยในด้านการยอมรับนับถือ ซึ่งต่างไปจากประพัทธ์ กิตติรส (2541) ที่ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอในจังหวัดเชียงราย ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ข้าราชการพลเรือนสามัญมีความพึงพอใจมาก จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (อ้างใน ธิตทิภ พชชวัช, 2547, หน้า 13-15) ชั้นที่ 4 จะเห็นได้ว่าความต้องการการยกย่องเป็นความต้องการของมนุษย์ในด้านความนับถือการยอมรับ และความต้องการที่จะบรรลุความสำเร็จส่วนตัว ความต้องการเหล่านี้สามารถตอบสนองโดยการเลื่อนตำแหน่ง ไปยังงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น การให้เกียรติ การให้รางวัล และรูปแบบการยกย่องอื่น ๆ เพื่อให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ ในขณะที่วิทยา ดำรงกุล (2546, หน้า 273) ที่เห็นว่าพนักงานในองค์กรมีความต้องการที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องเข้าใจความต้องการของพนักงานและตอบสนองความต้องการเหล่านั้น เมื่อพนักงานสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ ด้วยการทำเช่นนี้ ผู้บริหารจะสามารถเชื่อมโยงความต้องการของพนักงานเข้ากับความต้องการขององค์กร และทำให้พนักงานแน่ใจว่าเมื่อทำผลงานที่ดีให้กับองค์กรย่อมจะได้รับในสิ่งที่เป็นที่ต้องการเสมอ ในขณะที่อารี เพชรสุด (อ้างใน วิชัย แหวนเพชร, 2543, หน้า 141-142) เห็นว่า ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน หากมีการยอมรับกันในบทบาท ย่อมทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนั้นการให้เกียรติ ให้การยอมรับ รับฟังความคิดเห็นต่อบุคคลย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจได้

ในด้านความก้าวหน้า บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยกับการให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ผู้บริหารส่งเสริมในการพัฒนางานของบุคลากร รวมทั้งโอกาสได้เข้ารับการอบรมและสัมมนาของบุคลากร ตลอดจนการได้รับการส่งเสริมในการศึกษาต่อและศึกษาดูงาน โอกาสได้เรียนรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองและงานที่ปฏิบัติ นับได้ว่าเป็นงาน

ที่มีความก้าวหน้า โดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยในด้านความก้าวหน้า ดังที่ สมยศ นาวิกาน (2544, หน้า 221-223) กล่าวว่า การเลื่อนตำแหน่ง จะมีผลกระทบต่อความพอใจงาน ปานกลาง การเลื่อนตำแหน่งจะทำให้ความรับผิดชอบและผลตอบแทนสูงขึ้น งานระดับสูงขึ้นจะ ให้ความเป็นอิสระ ความท้าทาย และเงินเดือนที่สูงขึ้นแก่พนักงาน

สำหรับด้านลักษณะของงาน บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่อความเหมาะสมของงาน ที่ปฏิบัติกับความรู้ความสามารถ งานที่ปฏิบัติมีลักษณะเป็นงานที่ทำทลายความรู้ความสามารถ งานที่ปฏิบัติส่งเสริมให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และงานที่ได้รับมอบหมายมีแนวปฏิบัติชัดเจน ในขณะที่บุคลากรมีความพึงพอใจมากในความพอใจในงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความ พึงพอใจน้อยในด้านลักษณะของงาน ดังที่ กิ่งพร ทองใบ (2545, หน้า 11-13) ได้สรุปเกี่ยวกับ องค์ประกอบของการให้ค่าตอบแทนไว้ว่า องค์การแต่ละแห่งกำหนดค่าตอบแทนให้กับบุคลากรใน รูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจและ ความเหมาะสมเป็นสำคัญ ค่าตอบแทนสามารถกำหนดได้เป็น 2 ประเภท คือค่าตอบแทนทั้งหมด และผลตอบแทนด้านความสัมพันธ์ หมายถึง ผลตอบแทนของบุคลากรที่ไม่สามารถบอกเป็น จำนวนได้ แต่เป็นการได้รับผลตอบแทนด้านความรู้สึกร เช่น การยกย่องและการให้ตำแหน่ง การมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ การให้ความมั่นคงด้านการจ้างงาน การให้โอกาสใน การเรียนรู้ นอกจากนี้ปภาวดี ดุลยจินดา (2543, หน้า 537-541) กล่าวว่า ความขัดแย้งและหรือไม่ ขัดแย้งของบทบาท คนทำงานจะพอใจมากกว่าหากได้รับแจ้งอย่างชัดเจน ไม่เคลือบคลุมถึงบทบาท ของตนเองงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนความขัดแย้งของบทบาทนั้นเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้เมื่อคนได้รับ มอบหมายให้ประกอบกิจกรรมที่ขัดกับความคาดหมาย ลักษณะงาน งานที่ทำทลายความสามารถมี แนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพอใจในงานมากกว่าอัตราค่าจ้าง เพราะอัตราค่าจ้างมีความหมายต่อ ความเท่าเทียมกันในสังคมของคนทำงาน คนทำงานมักจะเปรียบเทียบค่าจ้างที่ได้รับกับคนกลุ่มอื่น ที่ทำงานประเภทเดียวกันเสมอ โครงสร้างองค์การ ลักษณะการควบคุมงาน เช่นเดียวกันกับ สมยศ นาวิกาน (2544, หน้า 221-223) ที่เห็นว่าเนื้อหาของงานจะมีบทบาทสำคัญต่อการสร้าง ความพอใจงานมากเหมือนกับผลตอบแทน พนักงานต้องการการทำงานที่ท้าทาย พวกเขาไม่ได้ ต้องการการทำงานที่ไม่ต้องใช้ความคิด ลักษณะของงานที่กระทบต่อความพอใจงานจะมีอยู่สองด้าน คือ ความหมายของงานและการควบคุมวิธีการทำงาน ในทำนองเดียวกันวิเชียร วิทยอุดม (2547, หน้า 91-92) อธิบายว่าพนักงานมี แนวโน้มที่จะชอบงานที่ให้โอกาสได้ใช้ความชำนาญและ ความสามารถ มีลักษณะงานที่หลากหลาย มีอิสรภาพ มีโอกาสทำงานได้ดี ลักษณะเช่นนี้ทำให้งาน มีลักษณะที่ทำทลายทางด้านจิตใจ งานที่มีความท้าทายน้อยจะก่อให้เกิดความหงุดหงิดและ

ความรู้สึกลี้มเหลว ภายใต้เงื่อนไขของความท้าทายในงานระดับปานกลาง พนักงานส่วนมากจะมีประสบการณ์ของความสนุกสนานและพึงพอใจในงาน

นอกจากนี้ด้านความรับผิดชอบ บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยต่ออิสระในการปฏิบัติงาน ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายดี และความรับผิดชอบต่องานอย่างเต็มความสามารถ แต่บุคลากรมีความพึงพอใจมากกับความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มที่ ความพร้อมที่จะรับผิดชอบในผลงานที่ได้รับปฏิบัติทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และความภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในโรงเรียน โดยภาพรวมแล้วบุคลากรมีความพึงพอใจมากในด้านความรับผิดชอบ ในทำนองเดียวกันกับบนถนนมิตร เมฆขจร (2547, หน้า 127) ที่ได้ศึกษาความพอใจของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า ด้านความรับผิดชอบครูส่วนใหญ่มีความพอใจในงานมาก

โดยรวมแล้วจะเห็นว่า บุคลากร โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปางมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ น้อย เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านปรากฏว่า มีความพึงพอใจมากเพียงด้านเดียวคือด้านความรับผิดชอบ นอกจากนั้นแล้วมีความพึงพอใจน้อยในด้านนโยบายและการบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า และลักษณะของงาน ในขณะที่บุคลากรไม่แน่ใจว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ จากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวความคิดของ Mayo และคณะ (อ้างใน ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2544, หน้า 17-18) เกี่ยวกับการทำงานของคนที่มีชีวิตจิตใจ คนงานไม่ใช่เศรษฐกิจที่ปฏิบัติได้ เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพอื่น ๆ คนเป็นสิ่งมีชีวิตจิตใจ ขวัญ กำลังใจและความพึงพอใจเป็นเรื่องสำคัญในการทำงาน และเงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญแต่เพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน ในการทำงานปริมาณการทำงานของคนไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพกายภาพแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วยงานด้วย นอกจากนี้อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน

### ข้อเสนอแนะ

ความพึงพอใจของบุคคลในการทำงานในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและความสุขที่ได้จากการทำงาน และยังเป็นเครื่องหมายที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน แต่ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจนั้นเป็นภาวะทางอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบและปัจจัยหลายด้าน ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์และตามเวลา จากการศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนกีฬาจังหวัดลำปาง ผู้ศึกษาขอเสนอแนะดังนี้

1. ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน และควรสร้างความตระหนักเกี่ยวกับนโยบายของโรงเรียนให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมในการเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้กับบุคลากรอีกทางหนึ่ง
2. ควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสะอาดในที่ทำงาน
3. ควรจัดให้มีระเบียบ คู่มือและแนวปฏิบัติในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. ควรมีการศึกษาในเชิงเปรียบเทียบ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยนำสถานภาพในการปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณา