

# การจัดการองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์

## Organizational Management that Affects to Working Motivation of Singapore International School Staff

ทรัพย์ติยา ภาพสุวรรณ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์ เพื่อศึกษาการจัดการองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงานโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้คือ พนักงานของโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์จำนวน 385 คน ได้แก่ ฝ่ายบริหารและบุคลากรของโรงเรียน ฝ่ายทะเบียนนักเรียนและรับสมัครนักเรียน ฝ่ายการตลาด ครูและผู้ช่วยครู ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายปฏิบัติการ โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบไปด้วย สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Description Statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และสถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบค่าที (Independent sample t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว One-way ANOVA และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์จำนวน 385 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีอายุ 26-35 ปี มีสถานภาพสมรส มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 282 คน มีสายงานหลักเป็นฝ่ายครูและผู้ช่วยครู มีประสบการณ์ตามสายงานที่ปฏิบัติ 10 ปีขึ้นไป มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 บาทขึ้นไป

2. จากการศึกษากิจการองค์การ พบว่า องค์การให้ความสำคัญในระดับมากกับการจัดการองค์การโดยรวม เพื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อันดับหนึ่งคือ ด้านภาวะผู้นำ องค์การให้ความสำคัญในระดับมาก รองลงมาด้านการวางแผน องค์การให้ความสำคัญในระดับมาก ด้านการควบคุม องค์การให้ความสำคัญในระดับมาก และอันดับสุดท้ายด้านการจัดการองค์การ องค์การให้ความสำคัญในระดับปานกลาง

3. จากการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม มีระดับแรงจูงใจในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีระดับแรงจูงใจมาจากทุกด้าน อันดับหนึ่งคือ ด้านความรับผิดชอบ อันดับรองลงมาเป็นด้านลักษณะของงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ อันดับสุดท้ายด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง

4. การจัดการองค์การโดยรวมและรายด้านส่วนใหญ่ มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## **ABSTRACT**

This research aims to study about individual factors from officers who are working in Singapore International School of Bangkok, to study about company management which could effect on motivation of the officers in Singapore International School of Bangkok, and to study about the relations between company management and working motivation of Singapore International school of Bangkok officers.

Research samples are 385 officers in Singapore International School of Bangkok including Administration department, Admissions department, Marketing department, Teachers, Teacher Assistant, Purchasing department, Accounting and Finance department, Human Resource department, IT department, and Operations department. The research tool is questionnaire and the categories of statistic are Description Statistic including Frequency, Percentage, Mean, and SD. Another one is Deductive Statistics which is including Independent sample T-Test, One-way ANOVA, and Pearson's Correlation Analysis.

The result of this study can be summarized as detailed below;

1. Research samples are Singapore International School of Bangkok officers. The total people are 385 persons. Most of them are women aged between 26-35 years old. There are 282 persons have married and got bachelor's degree. Also, the main career is being Teacher and Teacher assistant. They also have more than 10 years direct working experience. The average income per month is more than 25,001 Thai Baht.

2. According to this study, company extremely focuses on general organization management. If considering as divided skills, it can be described as following; Leadership, company planning, organization control, organization management. For leadership, company planning, and organization control, the company totally pays attention to as high level. On the other hand, the company pays less attention to organization management as moderate level.

3. According to this study, motivation toward work responsibility from SISB officers is ranked as high level in every qualification. They can be divided as following; work responsibility, job description, career path, respect, and position promotion

4. Organization management in general and salary are mainly related to each other in the same way of work motivation as analyzed as Pearson rules at 0.005 level which is associated with previous hypothesis of this study.

## บทนำ

ในปัจจุบันหลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยงานเอกชนตลอดจนหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ได้มีการพัฒนาเรียนรู้ เพื่อการเจริญเติบโตขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะดำรงอยู่รอดและก้าวหน้าได้ ขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการองค์กรด้วยการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปดำเนินการด้วยกระบวนการวิธีใดก็ตาม เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ตรงตามเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งองค์กรต้องพบเจอกับสถานการณ์หลากหลายด้านที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ภาวะวิกฤติทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ปัญหาต่างๆเกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กรนั้นจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องจัดการองค์กร โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ แสวงหาโอกาสและความได้เปรียบให้เกิดขึ้นแก่องค์กร

การจัดการจึงเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยที่อาศัยหน้าที่หลักทางการจัดการประกอบกัน ตามหลักแนวคิดของของ ลูอิส อัลเลน (1958) ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยกฎ 4 ประการ (PLOC) คือ การงานแผนงาน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) ภาวะผู้นำ (Leading) การควบคุม (Controlling) บุคลากรจึงถือเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดการ เนื่องจากบุคลากรในองค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนจัดการงานด้านต่างๆในองค์กร ให้องค์กรยังคงเดินหน้าต่อตลอดจนวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากบุคลากรในองค์กรนั้นขาดความใส่ใจ ขาดความตั้งใจ ขาดงานบ่อย มีปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้า ขาดความกระตือรือร้น ละเลยในการปฏิบัติงาน หากผลในการปฏิบัติงานออกมาไม่ดีส่งผลให้องค์กรเสียภาพลักษณ์ และถดถอยลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นการจัดการที่ดีควรจะต้องใช้สื่อหรือมีวิธีการจูงใจที่ตรงกับความต้องการของบุคลากรและพนักงานในองค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อบุคลากรเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อองค์กร ส่งผลให้ผลงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายได้ โดย (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959: 60-63) อธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) บางตำราเรียกว่า ความสัมฤทธิ์ผลหมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงานที่ผู้ปฏิบัติงานพยายามทุ่มเทแรงกายแรงใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ที่บังคับบัญชา เห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงาน ทำให้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านลักษณะงาน (Work Itself) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องานที่ได้ทำ งานมีความน่าสนใจ มีความยากและท้าทาย ทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการลงมือทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นชิ้นงานที่ส่งเสริมต่อความริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ทำ การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึง การ

ได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล และมีโอกาสได้รับพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจจึงมีส่วนในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผลักดันเอาความสามารถที่แอบซ่อนออกมา โดยผ่านพฤติกรรมต่างๆซึ่งมีความแตกต่างกันไปของแต่ละบุคคล เช่น แม่ครัวทุ่มเทในการจัดการเวลาในครัวที่ต้องอาศัยทั้งความชำนาญ ความอดทน ความสะอาด ถูกสุขอนามัยในการปรุงอาหาร ส่งผลให้นักเรียนและบุคลากรในโรงเรียนได้รับประทานอาหารที่สะอาด อร่อย ถูกหลักอนามัย ในทางตรงกันข้ามหากปฏิบัติงานไม่ดี ทำแค่เพียงเพื่อให้งานสำเร็จไปวันๆ ไม่เอาใจใส่ในการทำ หรือกระบวนการกรรมวิธีต่างๆ ส่งผลต่ออาหารทำออกมา หน้าตาอาจจะไม่น่าทานและยังเป็นการบ่งบอกให้ทราบว่า องค์กรควรมีการจัดการที่คอยกระตุ้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อองค์กรและยังแสดงถึงความความเข้าใจจิตใจของบุคลากรได้เป็นอย่างดี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน โรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์
2. เพื่อศึกษาการจัดการองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของพนักงาน โรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์

### การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีและแนวคิดที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็นแนวทาง ได้แก่ ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการจัดการของ Louis A.Allen (1958) และทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Herzberg (1959) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

Louis A.Allen (1958) ผู้ที่ให้กำเนิดทฤษฎีนี้ โดย POLC ถือว่าเป็นทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ในยุคเริ่มแรกที่ยังคงนิยมใช้มาจนถึงปัจจุบัน

P – Planning การวางแผนคือ การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภาระกิจต่างๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เป็นแนวทางตลอดจนทิศทางในการปฏิบัติงาน การวางแผนควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนนั้นมีหลายประเภทได้แก่

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) : การวางแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องใส่รายละเอียดมากมาย ตั้งแต่เรื่องของคู่แข่ง,โอกาสและอุปสรรคทางธุรกิจ, ไปจนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนตำแหน่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แค่การวางแผนการทำงาน แต่เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำธุรกิจที่มีแผนครอบคลุมหลายมิติ ตลอดจนมีการวางแผนพันธกิจอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางของการใช้กลยุทธ์บริหารจัดการรวมไปถึงปฏิบัติการนั่นเอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมักใช้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนระดับหัวหน้างาน

2. การวางแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning) : การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้จะเน้นไปยังการปฏิบัติการเป็นหลัก ใส่ใจการปฏิบัติการทุกขั้นตอนที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้มักต่อยอดมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องให้สอดคล้องกัน และมักใช้กับฝ่ายปฏิบัติในระดับหัวหน้าและลูกน้องนั่นเอง
3. การวางแผนเชิงบริหารจัดการ (Operational Planning) : การวางแผนเชิงบริหารจัดการนี้จะเน้นไปยังกระบวนการในการทำงาน ตลอดจนการประสานให้การทำงานแต่ละแผนกสอดคล้องกันเสียมากกว่า และทำให้การทำงานราบรื่นทั้งในส่วนแผนกและองค์กรรวม เน้นระบบ ระเบียบ และการแก้ไขปัญหาด้านระบบการทำงาน มักนำไปใช้ตั้งแต่ฝ่ายบริหารไปจนถึงฝ่ายปฏิบัติการในระดับหัวหน้า เพื่อให้การทำงานภาพรวมสอดคล้องและราบรื่น

O – Organizing การจัดการองค์กรคือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาท หน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน การจัดการองค์กรยังรวมไปถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

L – Leading ภาวะการเป็นผู้นำคือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้อื่นได้เป็นอย่างดี รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ จับใจดีเยี่ยม สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้

C – Controlling การควบคุมคือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่างๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเปล่า มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย

### ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Herzberg (1959) ได้ตีพิมพ์ทวิจรรย์ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่สำคัญ กล่าวถึงความต้องการของคนในองค์กรหรือการจูงใจจากการทำงานว่า คนต้องการอะไรจากการทำงาน อะไรเป็นปัจจัยทำให้คนเกิดความพอใจในงานที่ทำ และความไม่พอใจในงานที่ทำพบว่า คนอยากทำงานหรือไม่ทำงานมาจากปัจจัยสองประการใหญ่ๆคือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยจูงใจ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยภายในตัวบุคคล (Intrinsic) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) บางตำราเรียกว่า ความสัมฤทธิ์ผลหมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงานที่ผู้ปฏิบัติงานพยายามทุ่มเทแรงกายแรงใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย

ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน

2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นด้วยกับความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื้อถือ ไว้วางใจในผลงาน ทำให้ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
3. ด้านลักษณะงาน (Work It Self) หมายถึง ความรู้สึกที่มีต่องานที่ได้ทำ งานมีความน่าสนใจ มีความยากและท้าทาย ทำให้เกิดการกระตุ้นให้เกิดการลงมือทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นชิ้นงานที่ส่งเสริมต่อความริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น
4. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงานที่ทำ การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่ง (Advancement) หมายถึงการได้รับโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่เป็นผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล และมีโอกาสได้รับพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากรในการศึกษาได้แก่ พนักงานโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์ โดยมีพนักงานและบุคลากรทางการศึกษา โดยมีสายงานหลักดังนี้ ฝ่ายบริหารและธุรการของโรงเรียน ฝ่ายทะเบียนนักเรียนและรับสมัครนักเรียน ฝ่ายการตลาด ครูและผู้ช่วยครู ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายปฏิบัติการ สาขาวิชาชีพ สาขาเอกมัย สาขาสุวรรณภูมิ สาขาธนบุรี ยกเว้นสาขาเชิงใหม่ ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่ชัด สามารถคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณ ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 385 คน ใช้วิธีการเลือกแบบตามสะดวก (Convenience Sampling)

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analytical Statistics) ประกอบไปด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติวิเคราะห์เชิงอนุมาน (Inferential Analytical Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ด้วย Independent sample t-test การวิเคราะห์ด้วยวิธี One-way ANOVA และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ด้วยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Analysis)

### สรุปผลการวิจัยและการอภิปรายผล

#### ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์จำนวน 385 คน เพศหญิง จำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 70.40 ส่วนใหญ่มีอายุ 26-35 ปี จำนวน 179 คน

คิดเป็นร้อยละ 46.50 ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 73.20 ส่วนใหญ่มีสายงานหลักเป็นฝ่ายครูและผู้ช่วยครู จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ตามสายงานที่ปฏิบัติ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 163 คน คิดเป็นร้อยละ 42.30 ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 220 คน คิดเป็นร้อยละ 57.10

## ส่วนที่ 2 การจัดการองค์การ

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น เพื่อประเมินองค์การเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการจัดการองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการวางแผน ด้านการจัดการองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการควบคุม ได้ผลลัพธ์ว่า คะแนนเฉลี่ยการจัดการองค์การ อันดับหนึ่งคือ ด้านภาวะผู้นำ องค์การให้ระดับความสำคัญในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.49 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.999) รองลงมาด้านการวางแผนองค์การให้ระดับความสำคัญในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.700) ด้านการควบคุม องค์การให้ระดับความสำคัญในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.895) และอันดับสุดท้ายด้านการจัดการองค์การ องค์การให้ระดับความสำคัญในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.725)

## ส่วนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ได้ผลลัพธ์ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันดับหนึ่งคือ ด้านความรับผิดชอบมีระดับแรงจูงใจในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.867) อันดับที่สอง ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีระดับแรงจูงใจในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.767) อันดับที่สาม ด้านความสำเร็จในการทำงานมีระดับแรงจูงใจในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.75 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.776) อันดับที่สาม ด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีระดับแรงจูงใจในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.892) อันดับสุดท้ายด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง (ค่าเฉลี่ย 3.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.957)

## ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์ที่แตกต่างกัน

### - สมมติฐานที่ 1 เพศที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน

จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า เพศที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของจันทร์จิรา ัญญาโกษณ์ (2552) ที่ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชระ บุญปลอด (2551) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา ผลการศึกษาพบว่า เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

- **สมมติฐานที่ 2 อายุที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่าอายุที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรจิรา รัชญา โภชน์ (2552) ที่ทำการศึกษารื่อง *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค* ผลการศึกษาพบว่า อายุที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ ปัทมา แดงผึ้ง (2551) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลางกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข* ผลการศึกษาพบว่า เพศที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

- **สมมติฐานที่ 3 สถานภาพที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและทุกด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมา แดงผึ้ง (2551) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลางกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข* ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรจิรา รัชญา โภชน์ (2552) ศึกษาเรื่อง *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค* ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- **สมมติฐานที่ 4 ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและทุกด้านที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมา แดงผึ้ง (2551) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลางกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข* ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรจิรา รัชญา โภชน์ (2552) ศึกษาเรื่อง *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค* ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

- **สมมติฐานที่ 5 สายงานหลักที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน**

จากผลการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปได้ว่า สายงานหลักที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ยกเว้น ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชระ บุญปลอด (2551) ศึกษาเรื่อง *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา* ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงานปัจจุบันที่แตกต่างกันส่งผลต่อ



แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปีทมา แดงผึ้ง (2551) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลางกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข* ผลการศึกษาพบว่า ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

- **สมมติฐานที่ 6 ประสิทธิภาพตามสายงานที่ปฏิบัติที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า ประสิทธิภาพตามสายงานที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมและทุกด้านที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ อคูลย์ กองสัมพันธ์ (2557) ศึกษาเรื่อง *การบริหารการจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี* ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการทำงาน/รับราชการแตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

- **สมมติฐานที่ 7 รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรจิรา รัชญา โภชน์ (2552) ศึกษาเรื่อง *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค* ผลการศึกษาพบว่า รายได้ที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ วัชรระ บุญปลอด (2551) ศึกษาเรื่อง *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา* ผลการศึกษาพบว่า รายได้ที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

- **สมมติฐานที่ 8 ระยะเวลาการทำงานในที่ทำงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจที่แตกต่างกัน**

จากการทดสอบสมมติฐานสามารถสรุปผลได้ว่า ระยะเวลาการทำงานในที่ทำงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้น ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรจิรา รัชญา โภชน์ (2552) ศึกษาเรื่อง *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค* ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งขัดแย้งกับงานวิจัยของ วัชรระ บุญปลอด (2551) ศึกษาเรื่อง *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา* ผลการศึกษาพบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2 การจัดการองค์การ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์**

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม จากการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ว่า การจัดการองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.685

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดคือ ด้านการควบคุม มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.625 รองลงมาคือ ด้านการจัดการองค์การ มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.613 ด้านการวางแผน มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.600 น้อยที่สุดคือ ด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลางกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.597

สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อุดลย์ กองสัมฤทธิ์ (2557) ศึกษาเรื่อง การบริหารการจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี ผลการศึกษาพบว่า ระดับการบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 หากปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ระดับการบริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้นในระดับสูง

จะเห็นได้ว่า การจัดการองค์การมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ทุกหน่วยงานหรือองค์กรตั้งแต่ขนาดเล็กไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ หากมีระบบการวางแผนงานที่ชัดเจน มีการจัดการองค์การที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เหมาะสมกับประเภทขององค์กร มีผู้นำ ผู้บริหาร หรือหัวหน้างานที่เข้าใจถึงลักษณะสภาพแวดล้อม สถานการณ์ และความต้องการของทุกส่วน และมีการควบคุมประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อรักษาคุณภาพมาตรฐานในการทำงานและให้บริการที่นำประทับใจตลอดไป

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. จากผลการวิเคราะห์การจัดการองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์พบว่า คะแนนเฉลี่ยด้านการจัดการอันดับสุดท้ายคือ ด้านการจัดการองค์การ มีระดับความเห็นด้วยในระดับปานกลาง โดยด้านการวางแผน ด้านภาวะผู้นำ ด้านการควบคุมมีระดับความเห็นด้วยในระดับมาก ดังนั้นองค์กรควรมีการทบทวน โครงสร้างองค์กร มีการปรับและพัฒนาระบบงาน รวมไปถึงวิธีการทำงาน ควรแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะสายงานของพนักงาน ควรมอบหมาย แบ่งงานภายในให้ชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ให้สอดคล้องกันในทุกสายงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีความสะดวกราบรื่นในการทำงาน ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาก้าวหน้าไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง

2. จากผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์พบว่า คะแนนเฉลี่ยทุกด้านอยู่ในระดับมาก อันดับหนึ่งคือ ด้านความรับผิดชอบ อันดับรองมาเป็นด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อันดับสุดท้ายคือด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งสรุปได้ว่า คะแนนเฉลี่ยโดยรวมของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมีระดับแรงจูงใจมาก ดังนั้น องค์กรควรมีการเสริมแรงจูงใจในทุกด้านให้กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น นำเสนอผลงานของพนักงาน แต่ละสายงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีในภาคเรียนหรือในปีการศึกษานั้น คอยช่วยชี้แนะให้พนักงานสามารถ

ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามเป้าหมาย ให้คำแนะนำเมื่อมีปัญหา และสอนให้เรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาเองได้ เพื่อเป็นการกระตุ้น ผลักดันให้พนักงานนำศักยภาพที่มีออกมาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในเชิงบวกมากยิ่งขึ้น

3. จากผลการทดสอบสมมติฐาน อายุที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า หมายความว่า อายุที่มากขึ้น จะมีแรงจูงใจที่ลดลง ดังนั้นองค์กรควรมีการเสริมแรงทางบวกให้แก่พนักงาน อาจจัดกิจกรรม เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด เทคนิควิธีการทำงาน หามุมมองใหม่ๆในการทำงาน เพื่อให้หัวหน้างานเข้าใจความรู้สึกนึกคิดของพนักงานและพนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

4. จากผลการทดสอบสมมติฐาน สายงานหลักที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พบว่า พนักงานกลุ่มที่ฝ่ายครูและครูผู้ช่วยมีแรงจูงใจมากกว่ากลุ่มพนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ดังนั้น องค์กรควรส่งเสริม สนับสนุน หาโอกาสให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เพิ่มทักษะวิชาชีพให้แก่พนักงานฝ่ายปฏิบัติ ให้เกียรติกันและกัน ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานที่ทำ และรู้สึกว่าการที่ทำงานนี้เป็นงานที่น่าภาคภูมิใจ

5. จากผลการทดสอบสมมติฐาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยกว่า มีแรงจูงใจน้อยกว่ากลุ่มพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า หมายความว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อย จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย ดังนั้น องค์กรควรเพิ่มค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือค่าตอบแทนอื่นๆให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

6. จากผลการทดสอบสมมติฐาน ระยะเวลาในการทำงานในที่ทำงานปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยกว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยกว่ากลุ่มพนักงานที่มีระยะเวลามากกว่า หมายความว่า พนักงานที่อายุงานน้อยกว่า มีแรงจูงใจน้อยกว่า ดังนั้น องค์กรควรสร้างบรรยากาศการทำงาน หรือรูปแบบการทำงานที่ทำให้พนักงานเห็นคุณค่าของงานและคุณค่าของตนเอง มอบหมายงานให้เหมาะสม เพื่อที่จะได้ค่อยๆเพิ่มประสบการณ์

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต**

1. เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานในโรงเรียนนานาชาติสิงคโปร์เท่านั้น สำหรับงานวิจัยในอนาคต อาจทำวิจัยกับพนักงานหรือบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติ โดยจำกัดขอบเขตพื้นที่ที่กว้างขึ้น เพื่อให้ได้ผลที่แตกต่างกันออกไป ตัวอย่างหัวข้อการวิจัยเช่น เรื่อง การจัดการองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงเรียนนานาชาติในเขตวัฒนา เป็นต้น

2. เนื่องจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ศึกษาการจัดการองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับงานวิจัยในอนาคต อาจศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่ม เช่น ด้านผลการปฏิบัติงาน ด้านความผูกพัน ตัวอย่างหัวข้อการวิจัยเช่น เรื่อง การจัดการองค์การที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นต้น

3. งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ สำหรับงานวิจัยในอนาคต อาจจะทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

- กมล อุดลพันธ์ และคณะ. (2522). การบริการรัฐกิจเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ชนินทร์ ชุณหพันธ์. (2550). แนวคิดการจัดการสมัยใหม่ในการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- ไชยา ชัยวิไล. (2528). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ: คุรุสภา
- ณัฐชัย วงศ์ศุภลักษณ์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันในองค์กรของ  
พนักงานเขตการเดินรถที่ 1 องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย สาขา  
บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). การจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พรรณราย ทวีพระประภา. (2529). จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
โอเดียนสโตร์.
- พะยอม วงศ์สารศรี. (2538). องค์การและการจัดองค์การ. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏ  
สวนดุสิต.
- สมคิด บางโม. (2538). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิทย์พัฒนา.
- สุเมธ เดียวอิศเรศ. (2529). การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะ  
ศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุชา จันท์ธอม. 2533. จิตวิทยาทั่วไป. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช
- สุนิตา บัดตานี. (2546). ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ใน  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบาย  
สาธารณะ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535). รัฐประศาสนศาสตร์เปรียบเทียบ : เครื่องมือในการพัฒนาประเทศ. (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญมัน หนาสุภวัฒน์. (2537). " จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ประยงค์ จันท์เต็ง. (2540). ความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการบริหารงานขององค์การ  
บริหารส่วนตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดราชบุรี. วทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิต  
พัฒนาบริหารศาสตร์.
- ปัทมา แดงผึ้ง. (2551) ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรส่วนกลาง  
กรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข.
- พงศ์ ทรดาล. (2540). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริม กรุงเทพฯ.
- พรพิมล รัตนกมลรัตน์. (2547) ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหาร  
ท้องถิ่นจังหวัดเชียงใหม่ ตามพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ.  
2545 . มหาวิทยาลัยเชียงใหม่/เชียงใหม่.

- พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). แรงจูงใจกับการท างาน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- มัลลิกา ต้นสอน. (2544). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เบอร์เน็ท จำกัด.
- วัชร นฤพลอด. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดพะเยา. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เชียงราย.
- อดุลย์ กองสัมฤทธิ์. (2557). การบริหารจัดการที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษา  
องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- อำนาจ ชีระวนิช. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซี. วี. แอล. การพิมพ์.
- Barnard, C. I. (1968). The Function of the Executive Cambridge. Massachusetts: Harvard University Press.
- Flippo, E.B. (1996). Principle of Personal Management. New York: Mc.Graw Hill.
- Herzberg, F., Mausner B. and Snyderman B. (1959). The Motivation to Work. (2nd ed.). New York : John  
Wiley and
- Hicks, Herbert G. (1972). The Management of Organization: A Systems and Human Resources Approach. New  
York: McGraw-Hill .
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). Organization and management (4th ed.).  
New York: McGraw-Hill.
- Koontz , H. and Wehrich . H. (1988). Management. New York : McGraw –Hill
- Koontz Harold D. and Cyril O’Donnell. (1972). Principles of Management : An Analysis of Managerial  
Functions. New York : MC Graw – Hill.
- Maslow, Abraham M. 1954. Motivation and Personality. New York : Harper and Row.
- Max, Weber. (1947). The Theory of Social and Economic Organization. New York : Free Press.
- Robbins, S. P. (1996). Prentice Hall Organization Behavior : Concept, Controversies and Applications. (7<sup>th</sup> ed.)  
Englewood Cliffs; NJ : Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P” and Coulter, Mary. (1999). Management. (6<sup>th</sup> ed.) Upper Saddle River, NJ : Prentice –  
Hall.
- Taylor, F. W. (1964). Scientific Management. London: Harper & Row.