

ความขัดแย้งและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลนครนครศรีธรรมราช
อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
Conflicts and Motivation for Working of Staff Members at
Nakhon Si Thammarat Municipality, Mueang Nakhon Si Thammarat
District, Nakhon Si Thammarat Province

สุปรียา วงศ์พรต* นันจิรา สังวาลย์ เอื้องฟ้า เขากลม

Supreya Wongprot,* Nanjira Sangwan, Uangfa Khaoklom

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช^{*2,3}

Faculty of Management Sciences Nakhon Si Thammarat Rajabhat University

uangfacharee@gmail.com

Received: November 29, 2020

Revised: January 11, 2021

Accepted: January 18, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาความขัดแย้งของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความขัดแย้งและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช จำนวน 120 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการศึกษา พบว่า 1 ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คำสำคัญ: ความขัดแย้ง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เทศบาลนครนครศรีธรรมราช

Abstract

This research aimed to 1) explore conflicts among staff members at Nakhon Si Thammarat Municipality, Mueang Nakhon Si Thammarat District, Nakhon Si Thammarat Province; 2) investigate staff members' motivation for working at Nakhon Si Thammarat

Municipality, Mueang Nakhon Si Thammarat District, Nakhon Si Thammarat Province; and 3) study the relationship between conflicts and motivation for working at Nakhon Si Thammarat Municipality, Mueang Nakhon Si Thammarat District, Nakhon Si Thammarat Province. The participants of the study were 171 staff members at Nakhon Si Thammarat Municipality. The instruments were questionnaires. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, means, standard deviation and Pearson Correlation.

The results of the study revealed that 1) the overall conflicts of staff members at Nakhon Si Thammarat Municipality was at high level; 2) the overall motivation of staff members for working at Nakhon Si Thammarat Municipality was at high level; and 3) the relationship between conflicts and motivation for working at Nakhon Si Thammarat Municipality showed the positive correlation was at low level significantly different at the statistical level of .01

Keywords: work conflicts, work motivation, Nakhon Si Thammarat Municipality

บทนำ

ความขัดแย้งเป็นสถานการณ์การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดไปขัดขวาง สกัดกัน จนทำให้อีกฝ่ายไม่พอใจ หรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ก่อเกิดความคับข้องใจ (นิติพล ภูตะโชติ, 2557) และพฤติกรรมต้องการเอาชนะหรือทำให้ฝ่ายตรงข้ามไม่พอใจและเกิดความสูญเสียในสิ่งที่คาดหวัง ในการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ย่อมก่อให้เกิดความคิดเห็นที่แตกต่าง อันจะนำไปสู่ความขัดแย้งในองค์กรได้บ่อยครั้ง ความขัดแย้งในองค์กรอาจมีสาเหตุมาจากความขัดแย้งจากข้อมูลที่ไม่ตรงกัน ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ที่เป็นความต้องการของแต่ละบุคคล ความขัดแย้งจากโครงสร้างการบริหารงานและอำนาจหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ของแต่ละบุคคล และความขัดแย้งจากค่านิยม ความเชื่อ และขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือ (Moore, 2014) ความขัดแย้งในองค์กรมีทั้งก่อให้เกิดผลดีและผลเสียต่อผลการปฏิบัติงานในองค์กร หากความขัดแย้งมีอยู่ในปริมาณที่เหมาะสมจะส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคลากรอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจทำงาน พยายามทุ่มเทกำลังกายและใจเพื่อทำงานให้ประสบความสำเร็จ สร้างสรรค์และพัฒนางาน ตลอดจนคงอยู่กับการไปยาวนาน ตรงกันข้ามหากบุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะขาดความตั้งใจ เฉื่อยชา ไม่สนใจคุณภาพของงาน ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

เทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีบุคลากรอยู่เป็นจำนวนมาก โดยแต่ละส่วนมีหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ ผู้บริหารภายในองค์กรจึงต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งจากการปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ทุกวัน โดยไม่สามารถที่จะละเลยต่อความขัดแย้งนั้นได้ เพราะความขัดแย้งที่เกิดขึ้นทั้งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มหรือบุคคลที่เกิดความไม่เข้าใจกัน มีความรู้สึกไม่พอใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน มีค่านิยม ความเชื่อ ความคิดและการติดต่อสื่อสารที่ต่างกัน ทำให้เกิดความไม่สามัคคี ขาดความเป็นปึกแผ่น สิ่งเหล่านี้อาจทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้ยังพบว่าเทศบาลนครนครศรีธรรมราชมีผลการประเมิน

ภายในหน่วยงานประจำปีงบประมาณ 2563 ลดลงจากปี 2562 ค่อนข้างมาก ทั้งในด้านการปรับปรุงการทำงาน ด้านประสิทธิภาพการสื่อสาร และด้านคุณภาพการดำเนินงาน (สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส, 2563) ซึ่งแต่ละด้านที่มีค่าคะแนนการประเมินลดลงล้วนเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องหาวิธีการแก้ไขให้ตรงประเด็น ต้องสร้างแรงจูงใจและให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพื่อโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้ปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไป

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยให้ความสำคัญและสนใจศึกษาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความสัมพันธ์ของความขัดแย้งและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช เพื่อเป็นแนวทางในการนำข้อมูลไปใช้ปรับปรุงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของความขัดแย้งและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

วิธีการดำเนินวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิด-ปิด เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 171 คน โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของทาโรยามาเนที่ช่วงความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อน 0.05 จำนวน 120 คน

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ใช้แบบสอบถามปลายเปิด-ปิด แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) รวมจำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา แผนก ประเภทการจ้างงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) รวมจำนวน 15 ข้อ ประกอบไปด้วยข้อคำถามสาเหตุความขัดแย้ง 5 สาเหตุ (Moore, 2014) ได้แก่ ความขัดแย้งจากข้อมูล ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ ความขัดแย้งจากโครงสร้าง ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ และความขัดแย้งจากค่านิยม

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) รวมจำนวน 21 ข้อ ประกอบไปด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ได้แก่ 1) แรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านความต้องการ ด้านทัศนคติ และด้านความสนใจพิเศษ และ 2) แรงจูงใจภายนอกใน

การปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านเป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคลากร ด้านความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าด้านบุคลิกภาพ และด้านสิ่งล่อใจอื่น ๆ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ

3. การเก็บข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 120 ชุด พร้อมทั้งรื้อแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง

4. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยนำข้อคำถามที่ได้ทำการตรวจสอบเพื่อหาความสอดคล้อง และใช้สถิติหาค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ โดยตรวจสอบประเด็นความสอดคล้องในแต่ละข้อโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรในกลุ่มที่คล้ายคลึงกับประชากรแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีการวัดความสอดคล้องภายในแบบสอบถามของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นมีค่า 0.824 แสดงว่ามีความเชื่อมั่นระดับดี

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.2 วิเคราะห์การประเมินค่าของความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

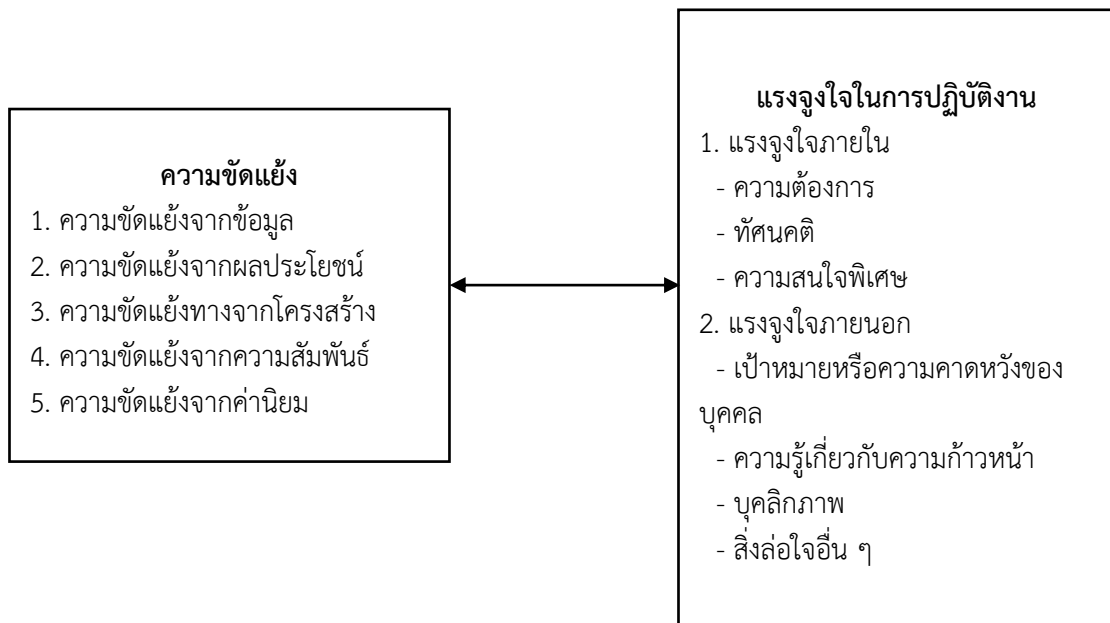
แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดความขัดแย้งของมอร์ (Moore, 2014) โดยสาเหตุของความขัดแย้งประกอบด้วย 5 ประเภท ได้แก่ 1) ความขัดแย้งจากข้อมูล เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการรับข้อมูลมากหรือน้อยจนเกินไป ทำให้เกิดความไม่สอดคล้องกับการทำงาน เกิดการตีความข้อมูลที่ผิดพลาดไปจากเดิม 2) ความขัดแย้งจากผลประโยชน์ เกิดจากการแย่งชิงทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ต่างฝ่ายต่างต้องการเป็นผู้ครอบครองทรัพยากรนั้น 3) ความขัดแย้งจากโครงสร้าง เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากระบบการกระจายอำนาจจากโครงสร้างการทำงานในองค์กร อาจเกิดความทับซ้อนหรือความไม่ชัดเจนจากการบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือความซ้ำซ้อนในการทำงาน 4) ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ คือความขัดแย้งจากความลักษณะเฉพาะบุคคล บุคลิกภาพ นิสัย หรือเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่แตกต่างกัน และ 5) ความขัดแย้งจากค่านิยม เกิดจากความเชื่อ การให้คุณค่าในสิ่งต่าง ๆ หรือวัฒนธรรมประเพณีของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกัน เมื่อมาทำงานร่วมกันอาจเกิดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกันจนก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น และแนวคิดของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแบ่งออกเป็น 2 ประเภท (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550) ได้แก่ 1) แรงจูงใจภายใน คือ สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการหรือความปรารถนาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยไม่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1.1) ความต้องการ เป็นความรู้สึกต้องการที่มาจากภายในตนเองทำให้เกิดแรงขับก่อเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา 1.2) ทักษะคติ เป็นความรู้สึกต่อสิ่งต่าง ๆ ของบุคคล ซึ่งอาจเป็นความรู้สึกทั้งด้านบวกและด้านลบ ซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ต่อสิ่งนั้น และ 1.3) ความสนใจพิเศษ เป็นสนใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเป็นพิเศษ และ 2) แรงจูงใจภายนอก คือ สภาวะของ

บุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอก ทำให้บุคคลมองเห็นจุดหมายปลายทางหรือสิ่งที่จะได้รับ ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมแสดงต่อมาตามความต้องการของผู้กระตุ้น แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 2.1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล บุคคลจะมีพฤติกรรมเพื่อบังคับเป้าหมายหรือตอบสนองตามความคาดหวังที่จะได้รับของบุคคล 2.2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า หากบุคคลทราบว่าเขาจะได้รับความก้าวหน้าจากงานอย่างไร ย่อมเป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่มุ่งสู่ความก้าวหน้าที่เขาจะได้รับ 2.3) บุคลิกภาพเป็นความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพของบุคคลที่พบเจอจนก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ และ 2.4) สิ่งล่อใจอื่น ๆ เมื่อมีสิ่งล่อใจที่หลากหลาย ย่อมเกิดแรงกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แนวคิดความขัดแย้งของมอร์ (Moore, 2014) และแนวคิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550) ดังแสดงได้ตามกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมือง นครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 60.83 มีอายุระหว่าง 26-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.50 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 47.50 ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 83.33 ทำงานในแผนกกองแพทย์ คิดเป็นร้อยละ 65.00 ได้รับการจ้างงานแบบลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 40.00 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.83 และมีรายได้ระหว่าง 10,001-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 55.00

2. ผลการศึกษาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมือง นครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราชโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ความขัดแย้งจากข้อมูลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ความขัดแย้งจากความสัมพันธ์ ความขัดแย้งจากค่านิยมความขัดแย้งจากผลประโยชน์ และ ความขัดแย้งทางโครงสร้าง ตามลำดับ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช (n=120)

ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านความขัดแย้งจากข้อมูล	4.16	0.91	มาก
ด้านความขัดแย้งจากผลประโยชน์	3.67	1.00	มาก
ด้านความขัดแย้งทางโครงสร้าง	3.66	1.10	มาก
ด้านความขัดแย้งจากความสัมพันธ์	3.82	1.03	มาก
ด้านความขัดแย้งจากค่านิยม	3.74	1.11	มาก
ภาพรวม	3.81	1.03	มาก

5.3 ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า บุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราชมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน แรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงานด้านความต้องการมีคะแนนสูงสุด รองลงมาด้านความสนใจพิเศษ และด้านทัศนคติ ตามลำดับ แรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงานด้านสิ่งล่อใจอื่น ๆ มีคะแนนสูงสุด รองลงด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า และด้านเป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคลากร ตามลำดับ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช (n=120)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
แรงจูงใจภายในในการปฏิบัติงาน	3.78	1.08	มาก
ด้านความต้องการ	4.08	0.91	มาก
ด้านทัศนคติ	3.63	1.04	มาก
ด้านความสนใจพิเศษ	3.65	1.08	มาก
แรงจูงใจภายนอกในการปฏิบัติงาน	3.87	1.06	มาก
ด้านเป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคลากร	3.67	1.12	มาก
ด้านความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า	3.91	1.00	มาก
ด้านบุคลิกภาพ	3.92	1.04	มาก
ด้านสิ่งล่อใจอื่น ๆ	3.99	1.06	มาก
ภาพรวม	3.83	1.05	มาก

5.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับ

ตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยความขัดแย้งในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานมีค่าสูงที่สุด คือ ความขัดแย้งด้านข้อมูล โดยมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ความขัดแย้งในการปฏิบัติงาน					
	ข้อมูล	ผลประโยชน์	โครงสร้าง	ความสัมพันธ์	ค่านิยม	ภาพรวมความขัดแย้ง
แรงจูงใจภายใน	.228	.247*	.181	.101	.061	.306*
ด้านความต้องการ	.129	.122	.055	-.053	.154	.158
ด้านทัศนคติ	.091	.183	.208	.046	.069	.231
ด้านความสนใจพิเศษ	.195	.147	.064	.174	-.091	.172
แรงจูงใจภายนอก	.344*	.118	.232	.319*	.130	.425*
ด้านเป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคลากร	.157	.002	-.022	.058	-.102	.026
ด้านความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า	.130	.109	.047	.123	.118	.194
ด้านบุคลิกภาพ	.179	.071	.307*	.260*	.096	.348*
ด้านสิ่งล่อใจอื่น ๆ	.275	.084	.184	.261*	.199	.376*
ภาพรวมแรงจูงใจ	.385*	.254*	.280*	.277*	.127	.494*

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า ความขัดแย้งโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ความขัดแย้งจากข้อมูลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องมาจากเทศบาลนครศรีธรรมราชมีโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่มีระดับต่างกัน ตำแหน่งต่าง ๆ มีบุคลากรมีความแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่ เกียรติยศ รายได้ ค่าตอบแทน เกิดความแย้งซึ่งเพื่อให้ได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือความไม่ชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขึ้น สอดคล้องกับงานแนวคิดของสาริศา เจนเขว้า (2563) กล่าวว่าสาเหตุดั้งเดิมที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากสายงานและระดับการบังคับบัญชาของโครงสร้างการทำงานที่แตกต่างกัน หรือเกิดจากความไม่ชัดเจนของหน้าที่หรือความคาบเกี่ยวกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขึ้น ในขณะเดียวกันเทศบาลนครศรีธรรมราชมีการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็นหลายแผนก การกระจายข้อมูลภายในหน่วยงานยังคงยึดระบบหนังสือราชการเป็นหลัก มีการติดต่อสื่อสารภายในกายระบบออนไลน์แต่เป็นข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ ส่งผลให้อาจเกิดความผิดพลาดจากข้อมูลที่ไม่ตรงกันหรือไม่ชัดเจน จนทำให้เกิดความขัดแย้งด้านข้อมูลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ไม่

สอดคล้องกับการศึกษาแนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ (ศรีธัญญา พชิราภาพัชร์ และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน, 2556) พบว่า ความขัดแย้งของสถานศึกษาในเขตอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีความขัดแย้งสูงที่สุด ได้แก่ ความขัดแย้งด้านค่านิยม รองลงมา คือ ความขัดแย้งด้านข้อมูล

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน อาจเนื่องจากบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราชได้รับมอบหมายงานตรงตามความรู้ความสามารถ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่หน่วยงานคาดหวังไว้ สอดคล้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีพังโคนพณิชยการ อำเภอพังโคน จังหวัดสกลนคร (สิริกร กุมภักดิ์, จิตติกิตติเลิศไพศาล และละมัย ร่มเย็น 2561) พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีพังโคนพณิชยการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ความสัมพันธ์ของความขัดแย้งในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในเทศบาลนครนครศรีธรรมราช อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช พบว่าความขัดแย้งในการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เนื่องจากการเผชิญความขัดแย้งในการปฏิบัติงานจะเป็นโอกาสให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหา ส่งผลให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ขึ้น เกิดความภาคภูมิใจในตนเองเมื่อสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งนั้นได้ ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง (2557) กล่าวว่า ความขัดแย้งในองค์การจะส่งผลทางบวกทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดการพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เกิดการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การ

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลไปใช้ประโยชน์

ผู้บริหารของเทศบาลนครนครศรีธรรมราชควรให้ความสำคัญกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ ควรบริหารจัดการความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ควรมีการแก้ปัญหาสาเหตุของความขัดแย้งในทุกด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งความขัดแย้งด้านข้อมูลเนื่องจากอยู่ในระดับมากที่สุด และปรับปรุงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านทัศนคติเพิ่มเติม ทั้งนี้ เพื่อผู้บริหารจะสามารถนำผลจากความขัดแย้งเปลี่ยนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ในอนาคต

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บแบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติเท่านั้น จึงเสนอแนะให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพ เพิ่มการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ความคิดเห็น เพื่อเติมเต็มงานวิจัยให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

นิติพล ภูตะโชติ. (2557). *พฤติกรรมองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ศรัณญา พิชราภาพัชกร และทีปพิพัฒน์ สันตะวัน. (2556). แนวทางการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหาร
สถานศึกษาในอำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*. 3(5). 31-42.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรม
องค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สาริศา เจนเข้ว่า. (2563). ทางเลือกการจัดการความขัดแย้งในองค์กร. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและ
นวัตกรรมท้องถิ่น*. 6(2), 299-240.
- สำนักประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส. (2563). *ผลการประเมินรายหน่วยงานภายในจังหวัด*. สืบค้นจาก
<https://itas.nacc.go.th/>
- สิริกร กุมภักดี, จิตติ กิตติเลิศไพศาล และละมัย ร่มเย็น. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับ
ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยเทคโนโลยีพังโคนพิชญการ อำเภอพังโคน
จังหวัดสกลนคร. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*. 15(71), 80-86.
- อัจฉรา ลิ้มวงศ์ทอง. (2557). *การบริหารความขัดแย้งในองค์กร*. กรุงเทพฯ: บั๊คส์ ทุ ยู.
- Moore, C.W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*
(4th ed.). USA.: Jennifer F.

Translated Thai References

- NitiPhon, P. (2014). *Organizational Behavior* (2nd ed). Bangkok: Chulalongkorn
University.
- Saranya, P. & Teeppipat, S. (2013). Conflict Administration Guideline of Academy
Performance in Phaisali District, Nakhon Sawan Province. *Journal of Graduate
Studies in Northern Rajabhat Universities*. 3(5). 31-42.
- Siriwan, S., Somchai, H. & Thanawat, T. (2007). *Management and organizational behavior*.
Bangkok: Theera Film & Scitex.
- Sarisa, J. (2020). The Alternatives of Conflict Management in Organizations. *Journal of
Legal Entity Management and Local Innovation*. 6(2), 299-240.
- Integrity and Transparency Assessment. (2020). *Results of the evaluation by the
provincial agencies*. Retrieved from <https://itas.nacc.go.th/>
- Sirikon, K. Chiti, K. & Lamai, R. (2018). The relationship between work motivation and
performance effectiveness of personnel at Phang Khon Commercial and
Technological College, Phang Khon District, Sakon Nakhon Province. *Journal of
Graduate School Sakon Nakhon Rajabhat University*. 15(71), 80-86.
- Atchara, L. (2014). *Conflict management in the organization*. Bangkok: Books To You.
- Moore, C.W. (2014). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*
(4th ed.). USA.: Jennifer F.