

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่ม  
ประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย

Factors Causing Conflict and Solutions to Improve the Efficiency of  
Employees at an Islamic Bank in Thailand

โนรา โต๊ะแม๊ะ<sup>1</sup>, สุดาภรณ์ กิจกุลนำชัย<sup>2</sup>

อนันต์ มณีรัตน์<sup>3</sup> และ ชานนท์ คันธฤทธิ<sup>4</sup>

Nora Thomae<sup>1</sup>, Sudabhorn Khitkhulnamchai<sup>2</sup>

Anan Maneerat<sup>3</sup>, and Chanon Kantarit<sup>4</sup>

วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม

Siam Technology College, Thailand

E-mail: 66008313029@siamtechno.ac.th<sup>1</sup>, sudabhornk@siamtechno.ac.th<sup>2</sup>

ananm@siamtechno.ac.th<sup>3</sup>, chanonk@siamtechno.ac.th<sup>4</sup>

Received August 27, 2025; Revised October 3, 2025; Accepted October 30, 2025

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย และ 2) ศึกษาแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ใช้การเลือกแบบเจาะจงใช้กระบวนการตรวจสอบสามเส้าวิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความทำการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากความต่างของคน ระบบงานที่ไม่ชัดเจน และโครงสร้างรวมศูนย์ องค์กรจึงแก้ด้วยการอบรม สร้างพื้นที่สื่อสาร การใช้ SOP และเทคโนโลยีสนับสนุน ตลอดจนการกระจายอำนาจและสร้างความโปร่งใส เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและลดช่องว่างระหว่างบุคลากร สำหรับแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า ควรเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร คือการส่งเสริมการสื่อสารและพัฒนาทักษะบุคคล ควบคู่กับการสร้างผู้นำที่มี EQ ระบบ Feedback โปร่งใส และกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ ด้านงานเน้นระบบและเป้าหมายชัด ใช้เทคโนโลยี เช่น CRM พร้อมอบรมและประชุมสม่ำเสมอ ส่วนโครงสร้างกระจายอำนาจ

สู่สาขาและสื่อสารไปรังใสเมื่อปรับโครงสร้าง พร้อมประเมินและอบรมพนักงานเพื่อการปรับตัว  
สุดท้ายมุ่งสร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และยกระดับประสิทธิภาพองค์กร

**คำสำคัญ:** ความขัดแย้งในการทำงาน; ประสิทธิภาพพนักงาน; ธนาคารอิสลาม

## Abstract

This article aims to achieve two main objectives: 1) to study and analyze the factors contributing to conflict and its resolution to improve employee efficiency at an Islamic bank in Thailand, and 2) to explore solutions to enhance employee efficiency at the same institution. Content analysis revealed the following: Organizational conflict stems from human differences, unclear operational systems, and a centralized structure. The organization addressed these issues through training, establishing communication channels, using Standard Operating Procedures (SOPs) and supporting technologies, and implementing decentralization and fostering transparency. This approach aims to enhance efficiency and reduce the gaps between employees. Solutions to improve efficiency at an Islamic bank in Thailand include promoting communication and developing personal skills, alongside developing leaders with high Emotional Quotient (EQ), implementing transparent feedback systems, and engaging in relationship-building activities. Work-related improvements should focus on systems and clear goals, utilizing technologies such as Customer Relationship Management (CRM), along with regular training and meetings. The structure should be decentralized to the branches, and communication during restructuring must be transparent. Employees should also be evaluated and trained to facilitate adaptation. Finally, the overall focus should be on fostering cooperation, reducing conflict, and enhancing organizational efficiency.

**Keywords:** work conflict; employee performance; Islamic Bank

## บทนำ

ในโลกของธุรกิจและองค์กร การทำงานร่วมกันเป็นทีมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามในกระบวนการทำงานร่วมกัน มักเกิดความขัดแย้งระหว่างพนักงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และบรรยากาศองค์กร (Robbins & Judge, 2019) ธนาคารอิสลาม ซึ่งเป็นสถาบันการเงินที่ดำเนินธุรกิจภายใต้หลักศาสนาอิสลามก็ไม่ได้ได้รับการยกเว้นจากปัญหาความขัดแย้งภายในองค์กร ประสบปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วงที่ผ่านมา ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมีทั้งจากความแตกต่างในด้านการตีความหลักชะรีอะห์ (Shariah) เช่น เรื่องดอกเบี้ย (Riba) และแนวทางการทำงานร่วมกันระหว่างเพศ ความไม่ชัดเจนของระบบลำดับชั้นอำนาจ ระบบผลตอบแทนที่ถูมองว่าไม่เป็น

ธรรม รวมถึงช่องว่างในการสื่อสารระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัญหาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงขององค์กรที่มีความหลากหลายทั้งด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และวิธีการทำงาน ซึ่งหากไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยาก โดยเฉพาะในสถานที่ทำงานที่มีบุคลากรจากหลากหลายภูมิหลัง ความแตกต่างทางวัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะ และรูปแบบการบริหารจัดการ ล้วนเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความขัดแย้ง ความขัดแย้งในธนาคารอิสลามแห่งนี้สามารถจำแนกได้เป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดจากความแตกต่างในบุคลิกภาพ วิธีการทำงาน หรือทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกันของพนักงาน ความขัดแย้งเชิงโครงสร้างองค์กร อันเกิดจากระบบบริหารที่ไม่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เช่น ระบบการให้รางวัลที่ไม่เป็นธรรม หรือลำดับชั้นอำนาจที่ไม่ชัดเจน และความขัดแย้งด้านค่านิยมและวัฒนธรรม ซึ่งเกิดจากระดับความเคร่งครัดทางศาสนาที่แตกต่างกัน ทำให้การตีความหลักการตามอิสลาม เช่น เรื่องดอกเบี้ยหรือบทบาทระหว่างเพศ มีความหลากหลายและอาจไม่สอดคล้องกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งขึ้น ผลที่ตามมาคือประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานลดลง ความร่วมมือภายในทีมลดน้อยลง บรรยากาศองค์กรเกิดความตึงเครียด และอาจนำไปสู่อัตราการลาออกที่สูงขึ้น หากไม่สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความสามารถในการให้บริการลูกค้าขององค์กร ในที่สุด (Dana, 2001) เพื่อแก้ไขและลดปัญหาความขัดแย้ง ธนาคารสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น การสร้างความเข้าใจร่วมกันผ่านการอบรมด้านหลักศาสนาและวัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงระบบสื่อสารภายในให้มีความโปร่งใสและเปิดกว้าง การปรับโครงสร้างการบริหารและระบบผลตอบแทนให้สอดคล้องกับหลักความยุติธรรมของศาสนาอิสลาม รวมถึงการนำกระบวนการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่คำนึงถึงความเข้าใจและการประนีประนอมมาใช้ เพื่อคลี่คลายความขัดแย้งอย่างเหมาะสม

งานวิจัยนี้จึงมีความสำคัญในการศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งภายในธนาคารอิสลามแห่งนี้ และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างความสามัคคีภายในองค์กร ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับคือความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับสาเหตุของความขัดแย้งและแนวทางการจัดการที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กรอิสลาม ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีการนำผลการวิจัยไปใช้จริง คาดว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในองค์กร เช่น การลดระดับความขัดแย้งภายในทีม การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นธรรมและสอดคล้องกับหลักศาสนาอิสลาม ความพึงพอใจและความสามัคคีของพนักงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานและภาพลักษณ์องค์กรดีขึ้นอย่างยั่งยืน

บทความวิจัยนี้ นำเสนอปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย ทั้งนี้เนื่องจากการจัดการความขัดแย้งของพนักงานไม่เพียงแต่เป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะนั้น แต่ยังเป็นการสร้างสามัคคีของพนักงานธนาคารอิสลาม โดยการสร้างความสามัคคีที่จะนำไปเป็นกรณีศึกษาสำหรับองค์กรอื่น

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย
2. เพื่อเสนอแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย

## การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีดังนี้

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความขัดแย้ง

#### ความหมายของความขัดแย้ง

ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายหรือวิธีการ หรือทั้งสองอย่างแต่เป็นการพึงพาอาศัยในทางลบอาจกล่าวอย่างกว้าง ๆ ได้ว่า ความขัดแย้งหมายถึง การที่แต่ละฝ่ายไป ด้วยกันไม่ได้ในเรื่องเกี่ยวกับความต้องการ ไม่ว่าจะ เป็นความต้องการจริงหรือศักยภาพที่จะเกิดตามต้องการ ส่วนแนวคิดเกี่ยวกับความขัดแย้งในปัจจุบัน

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เมื่อบุคคลมีเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน และความแตกต่างเหล่านี้จะก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งต่อมาภายหลัง ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นคำที่มาจากภาษาละตินว่า Confirms ตามความหมายของ Webster Dictionary คำว่า Conflict หมายถึง การต่อสู้ การสงคราม การไม่ถูกกันเมื่อความสนใจ ความคิดหรือการกระทำไม่เหมือนกัน

ความขัดแย้งตาม ความหมายของ Royal Institute (1995) หมายถึง การไม่ลงรอยกัน ซึ่งหากจะแยกพิจารณาคำว่า “ขัด” Royal Institute (1995) หมายถึง การไม่ทำตาม ฝ่าฝืน ฝืนไว้ และคำว่า “แย้ง” Royal Institute (1995) หมายถึง ไม่ตรงหรือลงรอยเดียวกัน ต้านไว้ ทานไว้ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าความขัดแย้ง ประกอบด้วยอาการทั้งขัดและแย้ง ซึ่งหมายถึงการที่ทั้งสอง ฝ่ายจะไม่ทำตามกันแล้วยังพยายามที่จะต้านเอาไว้อีกด้วย

Argyris and Schon (1978) กล่าวว่า “โดยทั่วไปความขัดแย้ง คือเหตุการณ์ อันเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่อาจยืนอยู่ในสถานะจำกัดสถานะหนึ่ง ความขัดแย้งเกิดจากความต้องการที่ตรงกัน ข้ามกันใน

ขณะหนึ่ง ความขัดแย้งอาจเกี่ยวกับความสามารถตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นเพราะอยากทำทั้งสองสิ่งในเวลาเดียวกัน”

### แนวคิดและทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร

#### ความหมายพฤติกรรมองค์กร

Chanthi (2020) ให้ความหมายพฤติกรรมองค์กรว่า มาจากคำสองคำเข้าด้วยกันคือ “พฤติกรรม” และ “องค์กร” คือการแสดงออกของบุคคลในสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวก็หมายถึงองค์กร ดังนั้น พฤติกรรมองค์กร (Organizational Behavior) เป็นการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมแสดงออกของบุคคล และยังได้สรุปความสำคัญของพฤติกรรมต่อองค์กรว่า เป็นการบริหารกระบวนการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ต้องใช้บุคคล การวางแผน การจัดองค์กรและการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านทรัพยากรบุคคลที่มีปัจจัยความต้องการทางด้านอารมณ์และความรู้สึก หากการบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลให้บุคลากรทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ตลอดจนสามารถแข่งขันจะทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้

Yomchinda et al. (2021) ศึกษาแนวคิด Kreitner and Kinicki (2012) สรุปว่า พฤติกรรมองค์กร เป็นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร โดยศึกษากระบวนการพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลของกลุ่มคนและขององค์กรเพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการจัดการพฤติกรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของบุคคลและองค์กรและทำให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข โดยแบ่งการจัดการพฤติกรรมองค์กรใน 3 ระดับ คือ

ระดับบุคคล คือ กำหนดลักษณะงานที่มอบหมายให้มีความเหมาะสมกับความรู้และความสามารถ ขอบเขตงานที่ชัดเจนและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม มีเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและสามารถบรรลุได้ รวมถึงมีการสนับสนุนด้านอุปกรณ์ เครื่องมือและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน และสร้างความมั่นใจในความมั่นคงของงานอีกด้วย

ระดับกลุ่ม คือ กำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานร่วมกันของกลุ่มบุคคลลักษณะที่ทีมงานมีบทบาทและภาระงานที่ชัดเจน และการส่งเสริมการฝึกอบรมในการทำงานเป็นทีมพร้อมทั้งเสริมสร้างทักษะที่จำเป็นในการทำงาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในหน่วยงานต่าง ๆ การสร้างความยืดหยุ่น การประสานงานภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วมของสมาชิก ตลอดจนการบริหารความขัดแย้งภายในทีมและระหว่างทีม และการประเมินผลงานของทีมงาน

ระดับองค์การ คือ กำหนดแบบแผนเพื่อการปฏิบัติงานร่วมกันในระดับองค์การจะเกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างการบริหาร การวางแผน ควบคุม การใช้อำนาจบังคับบัญชา วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีในการทำงานและการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี

### พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

Jankingthong (2020) สรุปพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การไว้ว่าเป็น พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลซึ่งเป็นส่วนที่นอกเหนือจากหน้าที่เป็นการแสดงออกมด้วยตนเอง ซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับ การให้รางวัลใด แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่สนับสนุนให้การดำเนินงานใน องค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ประกอบด้วยมิติ 5 มิติ คือ

1) การให้ความช่วยเหลือ (Altruism) คือ พฤติกรรมช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน และกิจกรรมขององค์การด้วยความเต็มใจโดยไม่มีการร้องขอ

2) ความสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ (Conscientiousness) คือพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3) ความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงในการควบคุม อารมณ์ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ของความขัดแย้งกับผู้อื่น หรือมีภาระงานที่หนักได้ดี

4) การคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) คือ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการรับฟังความคิดเห็นของ เพื่อนร่วมงาน การระมัดระวังคำพูด และการแสดงพฤติกรรม รวมถึงการไม่ปล่อยให้ภาระหน้าที่ใน ความรับผิดชอบ เป็นภาระแก่เพื่อนร่วมงานและผู้อื่น

5) การให้ความร่วมมือ (Civic virtue) คือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเต็มใจในการให้ ความร่วมมือและปฏิบัติตามนโยบายขององค์การ

Petcharee and Na-nan (2019) ศึกษาและสรุปแนวคิดของ Robbins and Judge (2019) ว่า ความหมายพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การว่า พฤติกรรมของบุคลากรที่มีความคิด และการปฏิบัติในทางบวก เป็นที่เกื้อหนุนของบุคลากรที่มีส่วนในการส่งเสริมต่องานหรือองค์การให้ ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นด้วยความสมัครใจโดยไม่หวังผล และเป็นพฤติกรรมที่อยู่เหนือ ข้อบังคับในการปฏิบัติงาน

### แนวคิดการจัดการความขัดแย้งและการแก้ปัญหา

การจัดการความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ หมายถึง วิธีการที่มีการนำเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ มีการปรับแนวคิด กระบวนทัศน์ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปัญหาร่วมกัน (Jittasatian, 2007) คือ

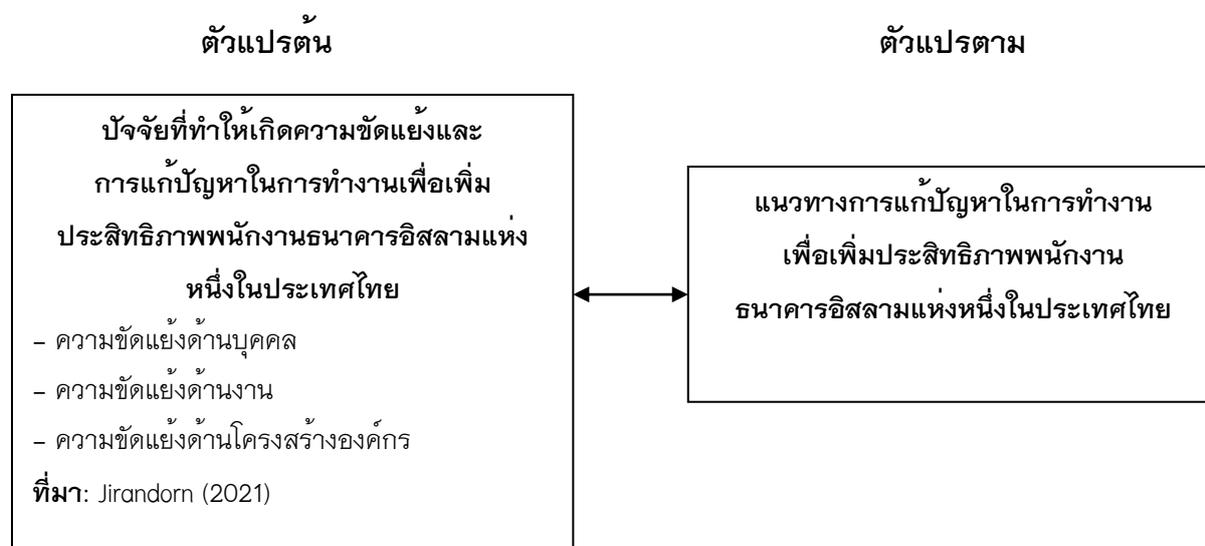
1. ประเมินถึงธรรมชาติของความขัดแย้ง (Assess the Nature of the Conflict) ว่าทำให้เกิดผลตามมาในทางสร้างสรรค์หรือทำลาย

2. ค้นหาสาเหตุความขัดแย้ง (Identify the Sources of Conflict) พบว่ามีอยู่ 5 สาเหตุใหญ่ คือ
  - 2.1 การมีเป้าหมายต่างกัน
  - 2.2 เกิดจากการตีความจากอารมณ์ หรือความรู้สึกที่แตกต่างกัน
  - 2.3 การออกแบบโครงสร้างทำให้เกิดจากการคาดหวังในบทบาทหรือตำแหน่งต่างกัน
  - 2.4 เกิดจากบรรยากาศที่คอยจ้องทำลายกัน เต็มไปด้วยความไม่เป็นมิตร
  - 2.5 เกิดจากความแตกต่างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล

3. การจัดการความขัดแย้งควรมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสม โดยที่ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในตลอดกระบวนการ มีจุดเน้นที่การแก้ปัญหาแบบชนะ-ชนะ (Win-Win Solution) ภายใต้บรรยากาศมิตรภาพและจริงใจที่ผสมเข้าหากัน ในองค์การที่หลากหลายวัฒนธรรม การปรับตัว เข้าหากัน ทำให้เกิดการสื่อสารที่ดี สร้างความเข้าใจที่ดี เพราะคนที่มาจากต่างวัฒนธรรมจะมีมุมมอง การตีความหมาย การประเมินสิ่งต่าง ๆ ย่อมต่างกัน ดังนั้นสิ่งสำคัญคือการเปิดใจยอมรับ ใน วัฒนธรรมของคนอื่น ๆ ด้วย

### กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อให้ได้กรอบคิดในการวิจัย โดยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งของ Jirandom (2021) โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ 1. กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 6 คนประกอบด้วย ผู้บริหารธนาคารอิสลาม จำนวน 3 คน ผู้จัดการธนาคารอิสลาม/ผู้อำนวยการธนาคารอิสลาม จำนวน 3 คน และ 2. กลุ่มพนักงานธนาคารอิสลาม จำนวน 4 คน ประกอบด้วยพนักงานธนาคารอิสลาม จำนวน 4 คน ได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ด้วยสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบปลายเปิด จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการตรวจสอบข้อมูลก่อนทำการวิเคราะห์ซึ่งการตรวจสอบข้อมูลที่ใช้ คือ การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า โดยการพิสูจน์ข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มานั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบของข้อมูลนั้นจะต้องตรวจสอบแหล่งที่มา 3 แหล่งได้แก่ เวลา สถานที่ และ บุคคล เมื่อได้ข้อมูลจากการสังเกต บันทึก สัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยใช้การจัดเรียงข้อมูลตามเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย ตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้ 1. การจัดระเบียบข้อมูล (Data Organizing) โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้อีกจากการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และเรียบเรียงลำดับเนื้อหาเช่นกัน 2. การจัดแสดงข้อมูล (Data Display) หลังจากจัดระเบียบข้อมูลแล้วเสร็จ ผู้วิจัยนำข้อมูลเหล่านั้นมาแสดงด้วยการพิมพ์เนื้อหา และลำดับกิจกรรมที่สอดคล้องกับการลงเก็บข้อมูลเชิงพื้นที่

3. การหาข้อสรุป การตีความและการตรวจสอบความถูกต้องประเด็นของผลการวิจัย โดยการสังเคราะห์ ตีความ หาข้อสรุปจากข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบเนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาอภิปรายผลร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นนำผลการวิจัยที่สรุปและตีความมาเรียบเรียงเป็นผลการศึกษาผู้วิจัยใช้แนวคิดทฤษฎีนำมาสร้างข้อสรุปผลเป็นกรอบแนวคิด โดยปกติแล้วผู้เขียนจะนำวิธีการวิเคราะห์มาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ จะเป็นข้อความบรรยาย (Descriptive) ซึ่งได้จากการสังเกต สัมภาษณ์ และจดบันทึก 2) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) คือ การกระทำกับข้อมูลที่ได้จากเอกสารโดยใช้การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือ การตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากสิ่งที่เป็นรูปธรรม หรือปรากฏการณ์ที่มองเห็น แล้วจึงลงมือสรุปโดยการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

## ผลการวิจัย

**วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า** ความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากความต่างของคนระบบงานที่ไม่ชัดเจน และโครงสร้างรวมศูนย์ องค์กรจึงแก้ด้วยการอบรมและสร้างพื้นที่สื่อสาร การใช้ SOP และเทคโนโลยีสนับสนุน ตลอดจนการกระจายอำนาจและสร้างความโปร่งใส เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและลดช่องว่างระหว่างบุคลากร

ผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์ เรื่อง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย ความขัดแย้งด้านบุคคล พบว่า ความขัดแย้งด้านบุคคลมีต้นตอมาจากความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม บุคลิกภาพ และแนวคิดในการทำงาน แม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่จะมีพื้นฐานศาสนาเดียวกัน แต่มีทัศนคติและแนวปฏิบัติที่หลากหลาย เช่น บางคนให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ ขณะที่บางคนให้ความสำคัญกับกระบวนการ นำไปสู่ความเข้าใจคลาดเคลื่อน นอกจากนี้ การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนและขาดพื้นที่เปิดใจ ยังส่งผลให้เกิดความตึงเครียดในทีม โดยเฉพาะในเรื่องการแบ่งงาน การประเมินผลงานที่ไม่เป็นธรรม หรือแม้แต่การแข่งขันภายในทีม เช่น การแย่งเป้าหมายลูกค้า ซึ่งแนวทางการแก้ไขที่ได้ผล ได้แก่ การจัดอบรมด้าน Soft Skills และการฟังอย่างเข้าใจ การเปิดเวทีสนทนาในทีมอย่างสม่ำเสมอ การสร้างภาวะผู้นำในระดับกลางที่มีความฉลาดทางอารมณ์ การใช้เครื่องมือ HR เช่น Coaching และ Feedback loop รวมถึงกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ในทีมและลดช่องว่างระหว่างกัน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย ความขัดแย้งด้านงาน พบว่า ความขัดแย้งมักเกิดจากความไม่ชัดเจนในกระบวนการทำงาน บทบาทหน้าที่ที่ไม่แน่นอน การแบ่งภาระงานที่ไม่สมดุล และความล่าช้า

ในการประสานงานระหว่างฝ่าย เช่น ฝ่ายสินเชื่อกับฝ่ายวิเคราะห์ หรือฝ่ายขายกับฝ่ายตรวจสอบเอกสาร ซึ่งมักมีเป้าหมายหรือวิธีการทำงานที่ไม่สอดคล้องกัน อีกทั้งยังพบปัญหาจากนโยบายที่เปลี่ยนแปลงกะทันหันโดยไม่แจ้งให้พนักงานทราบล่วงหน้า รวมถึงแรงกดดันจากเป้าหมายการขายที่ไม่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ การจัดการกับปัญหาเหล่านี้ทำได้โดยการวางระบบงานที่ชัดเจน เช่น การสร้างแผนผังการทำงาน (Flow chart), การตั้ง SOP ที่เป็นมาตรฐาน และใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น ระบบ CRM หรือเอกสารออนไลน์ นอกจากนี้ยังเน้นการฝึกอบรมข้ามสายงาน การตั้งเป้าหมายแบบมีส่วนร่วม และการเปิดช่องทางให้สะท้อนปัญหาโดยไม่ต้องเปิดเผยตัวตน เพื่อให้สามารถปรับปรุงงานได้ตรงจุดและลดความตึงเครียดระหว่างฝ่าย

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย ความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า ความขัดแย้งมักเกิดจากการรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป ทำให้สาขาไม่สามารถตัดสินใจได้เองในเรื่องเร่งด่วน เช่น การปรับเปลี่ยนวันนัดชำระหนี้ของลูกค้า นอกจากนี้ยังพบว่าตำแหน่งงานซ้อนทับกันและขาดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา ส่งผลให้พนักงานสับสน และทำให้เกิดความขัดแย้งเกี่ยวกับความรับผิดชอบ อีกทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น การควบรวมฝ่าย มักไม่แจ้งพนักงานล่วงหน้า ทำให้เกิดแรงต้านจากผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งแนวทางการจัดการปัญหา ได้แก่ การกระจายอำนาจให้สาขาในเรื่องที่เหมาะสม การกำหนดสายบังคับบัญชาและบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน การสร้างระบบฟีดแบ็กและการมีส่วนร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการปรับโครงสร้างให้เหมาะสมกับบริบทยุคดิจิทัล เช่น การนำระบบ ERP มาใช้ เพื่อลดขั้นตอนและเพิ่มความรวดเร็วในการดำเนินงาน พร้อมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่น เปิดรับความคิดเห็น และสร้างความรู้สึกร่วมในทุกระดับ

วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า ควรเพิ่มประสิทธิภาพองค์กรคือการส่งเสริมการสื่อสารและพัฒนาทักษะบุคคล ควบคู่กับการสร้างผู้นำที่มี EQ ระบบ Feedback โปร่งใส และกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ ด้านงานเน้นระบบและเป้าหมายชัด ใช้เทคโนโลยี เช่น CRM พร้อมอบรมและประชุมสม่ำเสมอ โครงสร้างกระจายอำนาจสู่สาขาและสื่อสารโปร่งใสเมื่อปรับโครงสร้าง พร้อมประเมินและอบรมพนักงานเพื่อการปรับตัว สุดท้ายมุ่งสร้างความร่วมมือ ลดความขัดแย้ง และยกระดับประสิทธิภาพองค์กร

ผลวิเคราะห์การสัมภาษณ์ เรื่อง แนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า

แนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย ความขัดแย้งด้านบุคคล พบว่า กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานมีความเห็น สอดคล้องกันว่า ความขัดแย้งด้านบุคคลในองค์กรสามารถลดลงได้ หากมีการพัฒนาทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกันอย่างเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายในแนวคิด แม้จะมีความเชื่อทางศาสนาเดียวกันก็ตาม การจัดอบรมเพื่อส่งเสริมทักษะการฟัง การแสดงออกอย่าง

สร้างสรรค์ รวมถึงการฝึกอบรมด้านการจัดการอารมณ์และความขัดแย้งจึงเป็นแนวทางที่ถูกนำมาใช้ นอกจากนี้ การเปิดพื้นที่พูดคุยภายในทีมอย่างสม่ำเสมอ การสร้างระบบ Feedback ที่โปร่งใส และการพัฒนา “ผู้นำระดับกลาง” ที่มีความสามารถในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งได้อย่างเป็นธรรม ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งองค์กรยังให้ความสำคัญกับการสร้างกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในรูปแบบไม่เป็นทางการ เช่น เวิร์กชอปแบ่งปันประสบการณ์หรือกิจกรรมศาสนา เพื่อกระชับความสัมพันธ์และลดความตึงเครียด ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจและความเห็นอกเห็นใจในทีมมากยิ่งขึ้น

แนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย ความขัดแย้งด้านงาน พบว่า ความขัดแย้งจำนวนมากมีรากเหง้ามาจากความไม่ชัดเจนในขั้นตอนการทำงาน บทบาทหน้าที่ และเป้าหมายของแต่ละฝ่าย การแก้ไขจึงเริ่มจากการจัดระบบการทำงานให้มีความชัดเจน ยืดหยุ่น และสามารถตรวจสอบได้ เช่น การใช้แผนผังงาน การตั้ง KPI ร่วมกับทีม และการใช้เทคโนโลยีสนับสนุน เช่น ระบบ CRM หรือระบบจัดการเอกสารออนไลน์ นอกจากนี้ การเปิดเวทีประชุมเพื่อสะท้อนปัญหาเชิงระบบแทนที่จะตำหนิกันส่วนบุคคล รวมถึงการฝึกอบรมข้ามสายงานเพื่อให้พนักงานเข้าใจงานของกันและกันในยามฉุกเฉิน เป็นแนวทางที่ช่วยลดความตึงเครียดในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ให้สัมภาษณ์ยังเห็นว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย รวมถึงการมีช่องทางสะท้อนปัญหาแบบไม่ระบุตัวตน เช่น กล่องข้อเสนอแนะหรือแบบสอบถามออนไลน์ ช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถรับรู้ปัญหาที่แท้จริงได้ตรงจุด และสามารถจัดการได้อย่างทันท่วงที

แนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย ความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า ความขัดแย้งส่วนใหญ่เกิดจากการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจเกินไป ความไม่ชัดเจนของสายการบังคับบัญชา และการจัดองค์กรที่ไม่ตอบสนองต่อบริบทของแต่ละพื้นที่ ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอว่า การกระจายอำนาจอย่างเหมาะสมให้กับสาขา โดยเฉพาะในการตัดสินใจเรื่องเล็กน้อย เช่น การเลื่อนนัดชำระหนี้ของลูกค้า จะช่วยลดความล่าช้าและเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้ การปรับโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนและเหมาะสมกับยุคดิจิทัล รวมถึงการสร้างระบบการสื่อสารภายในที่เปิดกว้างและโปร่งใส ก็เป็นอีกแนวทางสำคัญที่ช่วยในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจหรือเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างงาน ถือเป็นกลยุทธ์ที่ช่วยเพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและลดแรงต้านต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ยังควรสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่น เปิดใจรับฟัง และปรับตัวได้ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

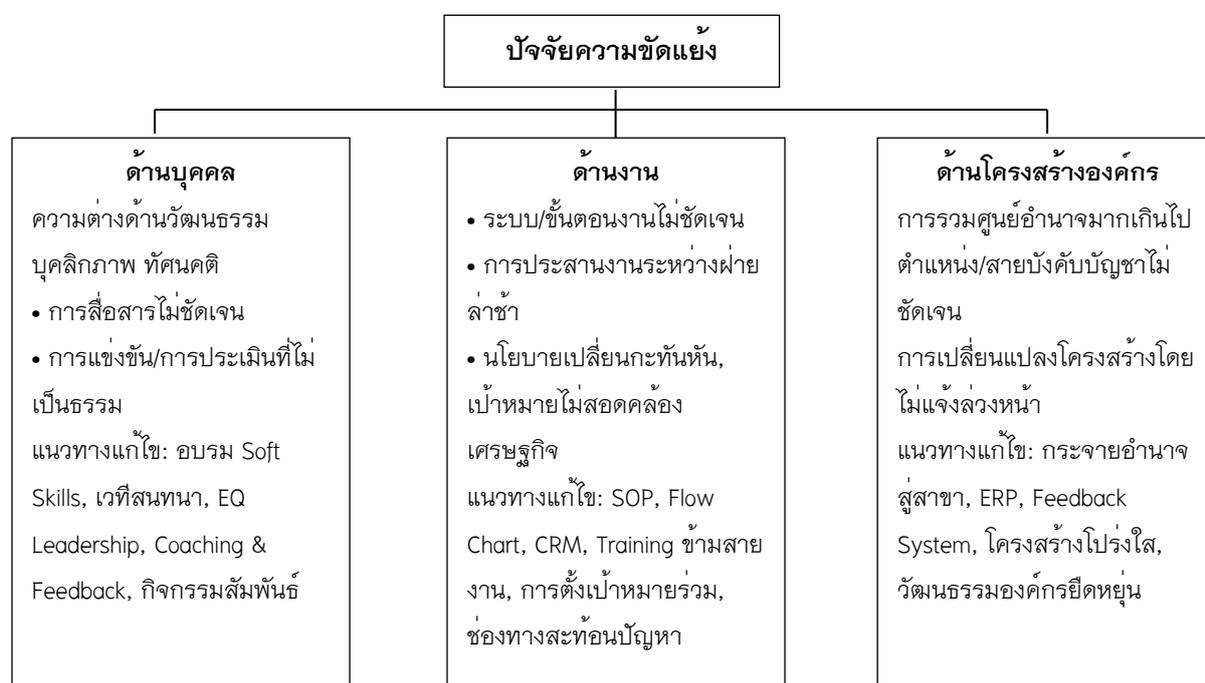
## อภิปรายผลการวิจัย

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า** ปัจจัยที่ทำให้เกิดความขัดแย้งและการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า ความขัดแย้งด้านบุคคลส่วนใหญ่เกิดจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม แนวคิด และบุคลิกภาพ รวมถึงการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน การไม่แบ่งงานอย่างเป็นธรรม และการไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ระหว่างพนักงานรุ่นใหม่และรุ่นเก่า วิธีแก้ไขที่องค์กรใช้คือ การอบรมด้าน soft skills การสร้างพื้นที่พูดคุยอย่างเปิดใจ และการใช้ระบบที่เลี้ยง รวมถึงการจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ เช่น เวิร์กชอปหรือกิจกรรมละหมาดร่วมกัน เพื่อสร้างความเข้าใจและลดช่องว่างระหว่างบุคลากร ในด้านงาน ปัญหาหลักมาจากระบบงานที่ไม่ชัดเจน การสื่อสารระหว่างฝ่ายไม่ตรงกัน การจัดสรรงานที่ไม่เหมาะสม และแรงกดดันจากเป้าหมายที่ไม่สมจริง การแก้ไขเน้นที่การกำหนด SOP ที่ชัดเจน ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น CRM และการประชุมร่วมกันเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือระหว่างฝ่ายต่าง ๆ และด้านโครงสร้างองค์กร ปัญหาเกิดจากการรวมศูนย์อำนาจ การขาดความชัดเจนของสายงาน และการปรับโครงสร้างโดยไม่มี การสื่อสารล่วงหน้า วิธีการแก้ไขคือการกระจายอำนาจให้สาขามีสิทธิตัดสินใจในบางเรื่อง การจัดเวิร์กชอปสร้างความเข้าใจ และการใช้ระบบ ERP เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและโปร่งใสมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Suhara et al. (2025) ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การ จัดการความขัดแย้งระหว่างรุ่นในที่ทำงาน: มุมมองจากกลุ่มคนรุ่นมิลเลนเนียลและเบบี้บูมเมอร์ ผลการศึกษาพบว่า ความขัดแย้งมีต้นเหตุมาจากแนวทางการสื่อสารที่ต่างกัน ความคาดหวังงาน และมุมมองเรื่องความยืดหยุ่นและภาวะผู้นำ กลุ่มคนรุ่นเบบี้บูมเมอร์ มีแนวทางเชิงลำดับขั้นและมุ่งเน้นประสบการณ์ ขณะที่กลุ่มคนรุ่นมิลเลนเนียลให้ความสำคัญกับนวัตกรรม การปรับตัว และสมดุลชีวิต สรุปได้ว่ากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การสื่อสารแบบเปิด พร้อม Mentoring ข้ามรุ่น นโยบายชั่วโมงทำงานยืดหยุ่น และวัฒนธรรมองค์กรมุ่งรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางอบรม Soft skills และจัดเวิร์กชอปร่วมกัน

**ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า** แนวทางการแก้ปัญหาในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลามแห่งหนึ่งในประเทศไทย พบว่า แนวทางที่มีประสิทธิภาพเน้นไปที่ การส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กร การพัฒนาทักษะส่วนบุคคล และการบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น โดยเฉพาะในด้านบุคคล ผู้ให้สัมภาษณ์เสนอให้จัดอบรมการสื่อสารที่สร้างสรรค์และการฟังอย่างเข้าใจ รวมถึงการสร้างผู้นำที่มี EQ สูง ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นคนกลางในความขัดแย้ง รวมถึงการสร้างระบบ Feedback ที่โปร่งใสและกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ในด้านงาน ควรจัดระบบงานให้ชัดเจน มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และนำเทคโนโลยี เช่น ระบบ CRM มาใช้เพื่อประสานข้อมูลระหว่างฝ่ายต่าง ๆ การอบรมข้ามสายงานและการประชุมวางแผนอย่างสม่ำเสมอ เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มความเข้าใจในทีม ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร แนวทางสำคัญคือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ระดับสาขามีอำนาจมากขึ้น และการสร้าง

ระบบสื่อสารที่โปร่งใสในกรณีที่มีการปรับโครงสร้าง โดยควรมีการแจ้งล่วงหน้า ประเมินทักษะพนักงาน และจัดอบรมเพื่อให้พนักงานปรับตัวได้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sloan and Geldenhuys (2021) ได้ศึกษาเรื่องการควบคุมอารมณ์ในการทำงาน: บทบาทของสติปัญญาทางอารมณ์ในกระบวนการของความขัดแย้ง การสร้างสรรค์งาน และประสิทธิภาพการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง EQ การจัดการความขัดแย้ง การทำงานเชิงสร้างสรรค์ (Job crafting) และผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณจากพนักงาน 293 คนในแอฟริกาใต้ พบว่า EQ ทั้งแบบ self-focused และ other-focused ช่วยให้พนักงานปรับงานและสร้างบทบาทใหม่เพื่อตอบสนองต่อความขัดแย้ง ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความขัดแย้งเชิงงาน (Task conflict) ถูกจัดการดีขึ้นเมื่อมี EQ สูง และส่งผลผ่านการปรับโครงสร้างงาน ถือเป็นหลักฐานชัดเจนว่า EQ สำคัญต่อการสื่อสารอย่างเข้าใจ และลดความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ

### องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย



งานวิจัยนี้ทำให้เกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับ “การจัดการความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพนักงานธนาคารอิสลาม” โดยสามารถอธิบายได้ว่า ความขัดแย้งในองค์กรเกิดขึ้นจาก 3 ปัจจัยหลักได้แก่

#### ความขัดแย้งด้านบุคคล

การทบทวนและปรับปรุงโครงสร้างและหลักเกณฑ์การประเมินใหม่ให้มีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากขึ้น อาทิ การปรับรูปแบบการประเมินที่ใช้ตัวแปรถ่วงน้ำหนักแทนการใช้รูปแบบที่ยึดโยงกับ

ดัชนีชี้วัด (KPI) เพียงอย่างเดียว หรือการกำหนดให้พนักงานหรือผู้มีส่วนได้เสียทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการจัดทำและออกแบบโครงสร้างและหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงาน

### ความขัดแย้งด้านงาน

เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่ชัดเจน การประสานงานระหว่างฝ่ายที่ล่าช้า นโยบายที่เปลี่ยนแปลงกะทันหัน และแรงกดดันจากเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับสภาพจริง วิธีการแก้ไขคือ การกำหนดขั้นตอนงานให้ชัดเจน (SOP, Flow Chart) การใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบ CRM และเอกสารออนไลน์ การอบรมข้ามสายงาน การตั้งเป้าหมายแบบมีส่วนร่วม และการเปิดช่องทางให้สะท้อนปัญหาอย่างปลอดภัย

### ความขัดแย้งด้านโครงสร้างองค์กร

มาจากการรวมศูนย์อำนาจมากเกินไป ความไม่ชัดเจนของสายการบังคับบัญชา และการปรับโครงสร้างโดยไม่แจ้งพนักงานล่วงหน้า วิธีการแก้ไขคือ การกระจายอำนาจให้สาขาในระดับที่เหมาะสม การสร้างโครงสร้างงานที่ชัดเจน การใช้ระบบ ERP เพื่อลดขั้นตอน การสร้างระบบฟีดแบ็ก และการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและเปิดกว้าง

### สรุป

ความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้หลีกเลี่ยงไม่ได้ สาเหตุสำคัญมาจากหลายปัจจัย ทั้งความแตกต่างของบุคลิกภาพ วัฒนธรรม และวิธีการสื่อสารของบุคลากร ระบบงานที่ไม่ชัดเจน การแบ่งหน้าที่ไม่เหมาะสม รวมถึงนโยบายที่เปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน ตลอดจนโครงสร้างองค์กรที่รวมศูนย์อำนาจ ขาดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา และการเปลี่ยนแปลงโดยไม่แจ้งล่วงหน้า เพื่อจัดการความขัดแย้งเหล่านี้ องค์กรควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะบุคลากร ทั้งด้านการสื่อสารและ Soft Skills เปิดโอกาสให้มีพื้นที่พูดคุยและ Feedback ที่โปร่งใส พัฒนาผู้นำระดับกลางที่มี EQ สูงเพื่อไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง ใช้เทคโนโลยีและระบบงานที่ชัดเจน เช่น SOP, CRM, ERP เพื่อลดความซ้ำซ้อน และกระจายอำนาจการตัดสินใจ พร้อมทั้งจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ทั้งในเชิงงานและนอกรางานอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์เหล่านี้จะช่วยลดความตึงเครียด เสริมสร้างความสามัคคีในทีม และยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้นความขัดแย้งในองค์กรเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้หลีกเลี่ยงไม่ได้ สาเหตุสำคัญมาจากหลายปัจจัย ทั้งความแตกต่างของบุคลิกภาพ วัฒนธรรม และวิธีการสื่อสารของบุคลากร ระบบงานที่ไม่ชัดเจน การแบ่งหน้าที่ไม่เหมาะสม รวมถึงนโยบายที่เปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน ตลอดจนโครงสร้างองค์กรที่รวมศูนย์อำนาจ ขาดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา และการเปลี่ยนแปลงโดยไม่แจ้งล่วงหน้า เพื่อจัดการความขัดแย้งเหล่านี้ องค์กรควรส่งเสริมการพัฒนาทักษะบุคลากร ทั้งด้านการสื่อสารและ Soft Skills เปิดโอกาสให้มีพื้นที่พูดคุยและ Feedback ที่โปร่งใส พัฒนาผู้นำระดับกลางที่มี EQ สูงเพื่อไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง ใช้เทคโนโลยีและระบบงานที่ชัดเจน เช่น SOP, CRM, ERP เพื่อลดความซ้ำซ้อน และกระจายอำนาจการตัดสินใจ พร้อมทั้ง

ทั้งจัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ทั้งในเชิงงานและนอกรางอย่างต่อเนื่อง การดำเนินการอย่างเป็นระบบและสร้างสรรคเหล่านี้จะช่วยลดความตึงเครียด เสริมสร้างความสามัคคีในทีม และยกระดับประสิทธิภาพขององค์กรให้สูงขึ้น

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ความขัดแย้งในองค์กรเกิดจากความแตกต่างของบุคคล ระบบงานที่ไม่ชัดเจน และโครงสร้างรวมศูนย์ วิธีการแก้ไขที่ได้ผลคือ การอบรมพัฒนาทักษะการสร้างพื้นที่สื่อสาร การกำหนด SOP การใช้เทคโนโลยีสนับสนุน และการกระจายอำนาจ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ จัดอบรมพัฒนาทักษะ Soft Skills และการสื่อสารที่สร้างสรรค์ และกำหนด SOP ที่ชัดเจนและใช้ระบบเทคโนโลยี เช่น CRM หรือ ERP มาช่วยในการทำงาน

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การส่งเสริมการสื่อสารภายใน การพัฒนาทักษะบุคคล การสร้างผู้นำที่มี EQ ระบบ Feedback ที่โปร่งใส การใช้เทคโนโลยี และการกระจายอำนาจสู่สาขา ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการ ดังนี้ ควรพัฒนาผู้นำระดับกลางที่มี EQ สูงเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการไกล่เกลี่ยความขัดแย้ง หรือจัดทำระบบ Feedback ที่โปร่งใสและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับสะท้อนปัญหา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบจัดการข้อมูลลูกค้า (CRM) และการประชุมออนไลน์ เพื่อลดความซ้ำซ้อนของงาน และจัดอบรมและประชุมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกัน

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

งานวิจัยนี้ได้ข้อค้นพบองค์ความรู้ที่สำคัญ คือ ความขัดแย้งในองค์กรไม่เพียงเกิดจากบุคคล แต่ยังสัมพันธ์กับระบบงานและโครงสร้างองค์กร และแนวทางการแก้ไขที่ได้ผลคือ การผสมผสานการพัฒนาทักษะบุคคล การจัดระบบงานที่โปร่งใส และการปรับโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรบริการด้านการเงินและองค์กรที่มีพนักงานหลากหลายภูมิภาค โดยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนา EQ ของผู้นำ การสร้างระบบ Feedback ที่โปร่งใส และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสนับสนุนงานสำหรับประเด็นในการวิจัยครั้งต่อไปควรทำวิจัยในประเด็นเกี่ยวกับการเปรียบเทียบแนวทางการจัดการความขัดแย้งระหว่างองค์กรอิสลามกับองค์กรพาณิชย์ทั่วไป หรือผลของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น AI, ERP, CRM) ต่อการลดความขัดแย้งและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และบทบาทของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) ต่อการสร้าง ความสามัคคีและความผูกพันในองค์กร

## References

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organization learning: A theory of action perspective*. Addison Wesley.
- Chanthi, P. (2020). *Organizational management behaviors affecting problems in budget administration of Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi*[Research report]. Research Promotion Fund, Rajamangala University of Technology Thanyaburi. <http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/handle/123456789/3854>
- Dana, D. (2001). *Conflict resolution: Mediation tools for everyday worklife*. McGraw–Hill.
- Jankingthong, K. (2020). The influential of organizational behavior on work engagement of the lecturers. In *The 11th Hatyai National and International Conference*, 17 July 2020 (pp. 1574–1585). Songkhla, Hat Yai University. <https://www.hu.ac.th/Conference/proceedings2020/index.html>
- Jirandom, S. (2021). *A study of post–merger conflict causes in organization: A case study of commercial bank in Thailand*[Master’s thesis, Mahidol University]. <https://archive.cm.mahidol.ac.th/handle/123456789/4132>
- Jittasatian, S. (2007). *Conflict management in provincial government hospitals*. Ramkhamhaeng University. DOI: 10.14457/RU.the.2007.377
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2012). *Organizational behavior*. McGraw–Hill.
- Petcharee, S., & Na–nan, K. (2019). Perceived organizational support influencing organizational citizenship behavior of operational employees at Thai Obayashi Corp., Ltd. *Santapol College Academic Journal*, 5(2), 82–99. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/scaj/article/view/177962>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Royal Institute. (1995). *Royal institute dictionary*. Aksorn Charoentat.
- Sloan, M., & Geldenhuys, M. (2021). Regulating emotions at work: The role of emotional intelligence in the process of conflict, job crafting and performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, 14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1875>
- Suhara, A., Sabardini, S. E., Darma, M., Sayuti, A. M., & Swastika, M. T. (2025). Conflict management strategies between generations in the workplace: perspectives from millennials and baby boomers. *The Journal of Academic Science*, 2(2), 513–521.

Yomchinda, T., Yomchinda, L., Chakesaengrat, K., & Jampangoen, R. (2021). The effects of organizational behavior toward work stress during COVID-19 pandemic: A case of Bangkok metropolitan private companies. *Journal of Chandrakasemsarn*, 27(1), 141-157.  
<https://li01.tci-thaijo.org/index.php/crujournal/article/view/248651>