

การพัฒนาแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

THE DEVELOPMENT OF THE LEARNING ORGANIZATION MODEL FROM THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE BANKING BUSINESS IN THAILAND

ทองน้ำ วรรณัทธกุล¹, กานต์จิรา ลิ้มศิริทอง², บุรินทร์ สันติสาร³

Thongnam Varamahattanakul¹, Karnjira Limsiritong², Burin Santisarn³

(Received: July 8, 2023 ; Revised: August 24, 2023 ; Accepted: November 7, 2023)

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย 2) ศึกษาองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย 3) พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้บริหารและพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยขนาดใหญ่ 3 แห่ง จำนวน 15 ท่าน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน รวมทั้งสิ้น 18 ท่านและนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์และอภิปรายผลการวิจัยด้วยวิธีการเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ ด้านเทคโนโลยี 2) องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธนาคารในประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านประสบการณ์ลูกค้า ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล 3) รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ประกอบด้วย ด้านการใช้บริการของลูกค้า ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร และด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ธุรกิจธนาคารในประเทศไทย
รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

Student PhD Program in Management, Siam University. email: tvaramahattanakul@gmail.com

² อาจารย์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

Academic Advisor of PhD Program in Management, Siam University. email: karnjira.lim@siam.edu

³ อาจารย์ หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

Academic Advisor of PhD Program in Management, Siam University. email: karnjira.lim@siam.edu

Abstract

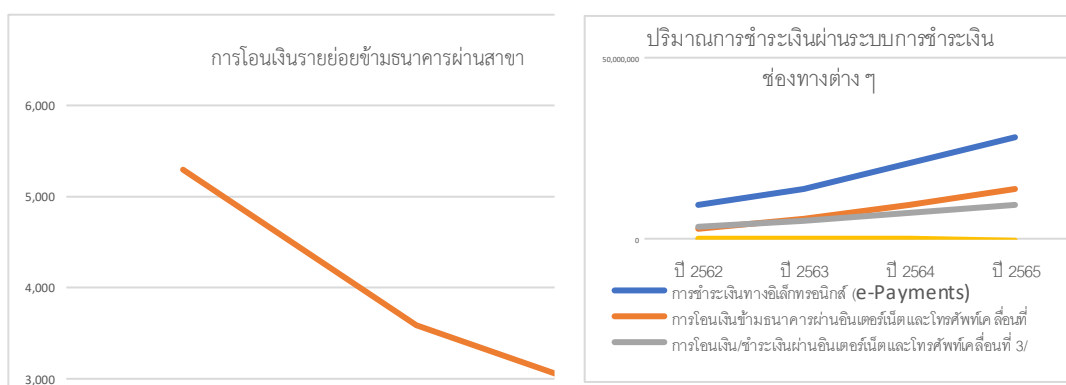
The global digital transformation has influenced disruptive innovation and changed customer behavior and demand. As a result, banks in Thailand will need to learn and adapt their business operations in line with digital technological changes. By developing internal processes and developing employees' potential to learn, the Bank will be able to develop a model as a learning organization to run successful businesses amid the ever-volatile digital transformation. The objectives of this research were: 1) To examine the elements of a learning organization resulting from the digital transformation of the banking business in Thailand. 2) To examine the concept and elements of digital transformation in the banking business in Thailand. 3) To develop a learning organization model based on the digital transformation of the banking business in Thailand. The qualitative research methodology employed in this study involved conducting in-depth interviews with a total of 18 individuals. This group included 15 executives and employees from three major Thai commercial banks, as well as 3 experts. The Data were analyzed by content analysis according to the issues obtained from the interview and descriptive explanation to answer questions of research objectives. The results of the research found that 1) The learning organization of Thai banks comprises the key elements of learning, organization, people, knowledge, and technology. 2) The digital transformation of Thai banks encompasses various components, including customer experience, product innovation, digital services, digital operations, and digital organization. 3) The development of the learning organization model for the banking business in Thailand is based on three dimensions: customer service utilization, restructuring of branch services, and addressing cyber threats.

Keywords: Digital Transformation, Learning Organization, Banking Business in Thailand, Learning Organization Model

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่กำลังดำเนินการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล 5.0 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทั่วโลกมีอิทธิพลต่อการเกิดนวัตกรรมหยุดยั้ง (Disruptive Innovation) ที่เกิดจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence) และการพัฒนานวัตกรรมฟินเทค (Fin Tech) ซึ่งทำให้เกิดธุรกิจการเงินแบบใหม่เรียกว่าอนแบงก์ (Non-Bank) ที่สร้างผลกระทบต่อ

การดำเนินธุรกิจธนาคารในประเทศไทยอย่างรุนแรง นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและความต้องการใช้บริการของลูกค้าที่เปลี่ยนไปทำให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารแบบดั้งเดิมได้รับความนิยมลดลง การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ที่เกิดขึ้นถูกนำมาเพิ่มศักยภาพของการทำงานโดยการนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เข้ามาบูรณาการในการดำเนินธุรกิจแบบดิจิทัลให้สอดคล้องกับการดำเนินชีวิตประจำวันของลูกค้า (Digital lives) โดยผ่านระบบสื่อสารทางอินเทอร์เน็ตหรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ รวมถึงการดำเนินธุรกิจภาคอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการทำธุรกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้บริการที่ซับซ้อนมากขึ้น



รูปที่ 1 แสดงปริมาณการชำระเงินผ่านระบบการชำระเงินและช่องทางต่าง ๆ ปี พ.ศ. 2562 – 2565
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (2566)

จากสถิติปริมาณธุรกรรมระบบการชำระเงินผ่านช่องทางบริการต่าง ๆ ปี พ.ศ. 2562 – 2565 แสดงถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในการโอนเงิน ชำระค่าบริการผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์มือถือที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกันการทำธุรกรรมการโอนเงินรายย่อยผ่านสาขามีแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจน การดำเนินธุรกิจสมัยใหม่จึงจำเป็นต้องปรับตัวหลายรูปแบบให้มีความสอดคล้องกับพฤติกรรมและความต้องการการใช้บริการของลูกค้าและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจึงต้องอาศัยผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบายกลยุทธ์ในการปรับตัว โดยมีเป้าหมายให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน (ชาติศิริ โสภณพนิช, 2562)

แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบ 5 ด้านที่ดำเนินการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน คือ 1) ด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการพัฒนาส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องและเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์ประกอบอื่นๆ ต่อไป 2) ด้านองค์กร เป็นจุดศูนย์รวมที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ของคนทุกระดับในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านคน เป็นส่วนที่

จำเป็นต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้ในองค์กร 4) ด้านความรู้ เป็นการนำองค์ความรู้มาถ่ายทอดนำไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร 5) ด้านเทคโนโลยีช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว (Marquardt, 1996) ซึ่งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจการใช้เทคโนโลยี Machine Learning สามารถตอบสนองต่อกระบวนการทำงานหลายด้านและทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้การเรียนรู้สมัยใหม่เป็นการเรียนรู้นวัตกรรมให้เกิดทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ทั้งในเรื่องการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร

แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เป็นการเปลี่ยนวิธีคิดและรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กร ที่มีกลยุทธ์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกภาคส่วนขององค์กรเพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างฉับพลัน (Disruptive Digital) และมีความสามารถทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ, 2560) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับลูกค้า (Digitizing the Customer Experience) โดยการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการการใช้บริการของลูกค้าเพื่อสร้างการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้าให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการและความภักดีต่อแบรนด์ธนาคาร 2) ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล (Digitize Product & Service) โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัลและการคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า 3) ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล (Digitize Operation) โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับกระบวนการทำงานอัตโนมัติขององค์กรทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้คล่องตัวสามารถให้บริการที่สะดวกรวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกสถานที่ และทุกอุปกรณ์ (Any Time Anywhere Any Device) นำไปสู่การลดต้นทุน เพิ่มผลกำไรในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น 4) ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล (Digitize the Organization) การจัดการองค์กรที่มีนวัตกรรมบริการครบวงจร โดยความร่วมมือทางการผลิตและการให้บริการกับพันธมิตรทางการค้า การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล (Digital Skill) ของทุกคนในองค์กรและการสนับสนุนให้องค์กรมีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้ร่วมกัน ทำให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจ และกระบวนการทำงานด้วยแรงงานเสมือน (Virtual Workforce) แทนการใช้แรงงานของมนุษย์

การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

แนวคิดการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาระบบการให้บริการด้านการเงินผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลของธนาคารให้ได้รับความนิยมด้วยความสะดวกรวดเร็วทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่และมีความสำคัญต่อการ

ส่งเสริมศักยภาพของคนในองค์กรให้มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากเนื้อหาที่เกี่ยวข้องและดำเนินการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากแนวคิดผลงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านพบว่า ธนาคารมีการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจของธนาคาร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 3 ด้านดังนี้ 1) ด้านการใช้บริการของลูกค้าธนาคารให้บริการทางการเงินตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าของธนาคารผ่านช่องทางแพลตฟอร์มธนาคารดิจิทัลแบบครบวงจรด้วยตนเอง (สหพล ไหลเวชพิทยา, 2562) 2) ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคารทำให้บทบาทการให้บริการของธนาคารเปลี่ยนแปลงไปตามพฤติกรรมการใช้บริการธนาคารโดยไม่ต้องเดินทางไปใช้บริการที่สาขาของธนาคาร จึงทำให้ธนาคารมีการปรับลดจำนวนสาขาในการให้บริการเพื่อลดต้นทุนการดำเนินการของธนาคาร นอกจากนี้ยังมีการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) โดยการปรับเปลี่ยนการให้บริการเป็นที่ปรึกษาการเงิน โดยการพัฒนานวัตกรรมบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มตามลักษณะของธุรกิจของลูกค้า ซึ่งธนาคารจะต้องสร้างองค์ความรู้และวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สามารถนำมาใช้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เชื่อมมั่น จงรักภักดีต่อบริการของธนาคาร (พิชญ์พจี สายเชื้อ, 2562) 3) ด้านการจัดการความรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ซึ่งเป็นวิกฤติของธุรกิจธนาคารที่ลูกค้าและพนักงานธนาคารต้องมีความรู้เท่าทันมิฉฉาชีพ เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้าและธนาคาร ซึ่งพนักงานทุกคนจะต้องมีการเรียนรู้และประชาสัมพันธ์สื่อสารให้กับลูกค้าได้รับรู้เรื่องการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ปลอดภัย นอกจากนี้ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการตรวจสอบยืนยันตัวตนผู้ใช้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์และจะต้องมีกระบวนการจัดการให้สิทธิและความยินยอมสิทธิการใช้ข้อมูลแก่สถาบันการเงินรวมถึงการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act) (โสภณ วิจิตรเมธาวณิช, 2563) เพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นในการใช้บริการด้วยความปลอดภัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบกับแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมาเป็นแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เพื่อนำแนวคิดและผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจธนาคารในประเทศไทยและสามารถนำไปปรับใช้กับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านบริการอื่น ๆ และเป็นประโยชน์ในการนำไปอ้างอิงในการทำวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินในประเทศไทย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

2. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีรูปแบบของการวิจัยดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 ท่าน ที่ทำงานด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการให้บริการลูกค้าจากธนาคารพาณิชย์ไทย (เอกชน) ขนาดใหญ่ 3 แห่งที่มีส่วนแบ่งตลาดของสินทรัพย์รวมตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของสินทรัพย์รวมอีกทั้งเป็นธนาคารที่ได้รับรางวัลธนาคารแห่งปี (Bank of the Year) มากที่สุดในช่วงปี พ.ศ. 2563-2565 จากการจัดอันดับของนิตยสารการเงินการธนาคาร
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยโดยออกหนังสือนัดหมายผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากมหาวิทยาลัย อีกทั้งการขอความยินยอมการเปิดเผยข้อมูลเฉพาะในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยเท่านั้นโดยไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้ส่งแบบสัมภาษณ์และแนวคิดที่สำคัญพร้อมคำอธิบายเกี่ยวกับกรอบแนวทางการวิจัยเพื่อยืนยันให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ระหว่างการสัมภาษณ์มีการบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน จากนั้นผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาดำเนินการถอดเทปตีความพร้อมทั้งคัดเลือกประเด็นที่สำคัญสรุปข้อมูลมาทำการวิเคราะห์และจับประเด็นในขั้นตอนต่อไป
3. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อการวิจัย
4. การตรวจสอบความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือของข้อมูลโดยการสร้างและทำการทดสอบแบบสัมภาษณ์จากผู้ให้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายจำนวน 3 ท่านและการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลตามช่วงเวลาและแหล่งสถานที่ที่ต่างกันเพื่อการตรวจสอบข้อมูลให้มีความเที่ยงตรงน่าเชื่อถือและป้องกันความผิดพลาดก่อนนำไปวิเคราะห์จากนั้นจึงนำผลสรุปประเด็นที่สำคัญจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาเพื่อนำเสนอรายงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ตามลำดับ
5. การวิจัยภาคสนาม (Fieldwork Research) นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแล้วทำการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structured interview) ชนิดคำถามปลายเปิดเพื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ซึ่งหัวข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาศึกษาและวิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร (Content Analysis) เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงทฤษฎีและสรุปผลการวิจัยด้วยวิธีการเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยการขอสงวนสิทธิ์การเปิดเผยชื่อจำนวน 18 คน พบว่าหน่วยงานธนาคาร 3 แห่งมีจำนวนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 27.78 และผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการคิดเป็นร้อยละ 16.67 ด้านเพศชายและเพศหญิงมีจำนวนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 50.00 ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 50-59 ปีคิดเป็นร้อยละ 61.11 ด้านการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 83.33 ด้านตำแหน่งหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 72.22 อายุงานการทำงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.88 จำนวนบุคลากรในธนาคารส่วนใหญ่มีจำนวน 15,001-20,000 คน

2. ผลการวิเคราะห์เนื้อหา พบว่า องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารไทย ดังนี้

2.1 ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) ระดับการเรียนรู้ในองค์กรซึ่งในการกำหนดนโยบายเรื่องการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรช่วยให้พนักงานทุกระดับเข้าใจเป้าหมายร่วมกันและสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน 2) การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างพนักงานช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่สามารถลดข้อผิดพลาดสิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตนำมาถ่ายทอดความรู้และประยุกต์ใช้ในการทำงาน 3) การฝึกการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเป็นการฝึกการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต 4) การแสวงหาความรู้และการปรับตัวจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นบทเรียนจากการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อแก้ไขปัญหาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 5) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้และมีจิตสำนึกการเป็นนายของตนเองรวมทั้งมีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมออย่างต่อเนื่องและมีความเป็นเจ้าของในงานของตนเอง 6) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ของบุคลากรในองค์กรจะทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมรวมทั้งการยอมรับการคิดนอกกรอบของคนรุ่นใหม่จะสามารถนำมาเรียนรู้และปรับใช้ให้สอดคล้องกับการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ 7) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การดำเนินธุรกิจขององค์กรจะทำให้บุคลากรสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน 8) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอซึ่งจะทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้

ใหม่เฉพาะด้านของธนาคารได้ 9) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์การตัดสินใจปรับปรุงแก้ไขปัญหาย่างต่อเนื่องโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร 10) การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันสามารถนำเนื้อหาที่มีประโยชน์ในการทำงานมาต่อยอดความคิดให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมา

2.2 ด้านองค์กร ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นทิศทางในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรและการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้านนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการแก่ลูกค้า 2) วัฒนธรรมองค์กร เช่น การทำ “Morning Brief” เพื่อแบ่งปันความรู้หรือสนทนาพูดคุยปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานในตอนเช้าก่อนปฏิบัติงานทุกวันหรือจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาความรู้ร่วมกันเป็นประจำจะเกิดการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร 3) กลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จมาเรียนรู้ถ่ายทอดร่วมกันหรือกระตุ้นให้พนักงานมีแรงบันดาลใจเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวตนออกมาสร้างสรรค์ผลงานที่ประสบความสำเร็จได้หรือการสร้างบุคลากรทดแทนคนเกษียณการทำงาน (Successor) ซึ่งคนกลุ่มนี้มีคุณค่า (Value) มีประสบการณ์อย่างมากสำหรับเด็กรุ่นใหม่ที่จะรับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากคนกลุ่มนี้ 4) โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบทำให้การสื่อสารและการได้รับคำปรึกษาจากผู้นำได้สะดวกมากขึ้นโดยไม่ยุ่งยากซับซ้อนและทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดดีกว่าระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

2.3 ด้านคน ประกอบด้วย 1) ผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้และเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเป็นผู้ให้คำแนะนำสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร 2) บุคลากรมีการเรียนรู้ยอมรับการปรับเปลี่ยนตนเองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเรียนรู้เพิ่มความรู้ใหม่ (Up Skills) ของตนเอง 3) ลูกค้า เป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนการให้บริการโดยมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) อีกทั้งธนาคารมีการทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross functional Team) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า 4) ความร่วมมือจากหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการให้บริการลูกค้าพร้อมทั้งยังทำให้เกิดความร่วมมือกันในการพัฒนาให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) ซัพพลายเออร์และผู้ขายมีการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาเสนอให้แก่ธนาคารได้เรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบริการใหม่ให้กับลูกค้าอีกทั้งทำให้พนักงานธนาคารได้พัฒนาความรู้ของตนเองต่อสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง 6) ชุมชน (Community) ทั้งชุมชนออนไลน์และสังคมจริงเป็นแหล่งรวมความรู้ที่มีแนวคิดที่หลากหลายและมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้ทุกคนในธนาคารมีความสนใจที่จะเรียนรู้ และต้องการพัฒนาทักษะของตนเองเพิ่มขึ้น

2.4 ด้านความรู้ ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กร จากการสนทนาทางออนไลน์ (Chat room) โดยมีผู้ดูแลช่วยเหลือแนะนำการนำความรู้ที่ได้รับมา ดำเนินการวิเคราะห์ประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร 2) การสร้างความรู้จากกระบวนการแก้ปัญหาหรือทำการวิจัยในการสร้างนวัตกรรมใหม่จะส่งผลให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร อีกทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยการอบรมหลักสูตร ของธนาคารแบบระบบออนไลน์หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์สังคมออนไลน์ทั่วไป 3) การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้าเรียนรู้จาก แหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้เป็นส่วน สำคัญในการสร้างเครื่องมือในการเรียนรู้ทั้งระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีเป็นคลังความรู้เพื่อนำมาศึกษา ใช้ในการวิเคราะห์สร้างความรู้และนำมาถ่ายทอดเผยแพร่ในองค์กร 5) การถ่ายโอนและเผยแพร่ ความรู้ ทักษะการทำงานและประสบการณ์ของธนาคารจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

2.5 ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย 1) การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและ การจัดการการเรียนรู้โดยพัฒนาระบบการจัดการเข้าถึงข้อมูลการใช้คอมพิวเตอร์ของธนาคารและ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลาและปลอดภัยทั้งสถานที่ทำงานและที่บ้าน (Work From Home) ซึ่งเป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานให้กับธนาคาร 2) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ผลิตสื่อและข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการฝึกอบรมบุคลากรเป็นแบบสื่อผสมผสานทั้งระบบออนไลน์ หรือในห้องฝึกอบรมที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา และสามารถประเมินผลการอบรมและ จัดเก็บประวัติการอบรมอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ธนาคารต้องมีการพัฒนาชุดวิชาที่ทุกคนสามารถเลือก ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถเรียนรู้ตามหลักสูตรภาคบังคับของสมาคมธนาคารไทย

3. การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารไทยมีองค์ประกอบ 4 ด้านดังนี้

3.1 ด้านประสบการณ์ลูกค้าที่ธนาคารทำการตลาดดิจิทัลเป็นการเพิ่มช่องทางที่ หลากหลายในการสื่อสารกับลูกค้า โดยการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรืออินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ของธนาคาร เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าศึกษาบริการต่าง ๆ รวมถึงการสนทนาแสดงความคิดเห็นร่วมกับลูกค้าจะ ช่วยให้ธนาคารสามารถเรียนรู้และวิเคราะห์ความต้องการใช้บริการของลูกค้าและสามารถเข้าถึง ข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าได้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ

3.2 ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล โดยการดำเนินนโยบายการบูรณาการ และเชื่อมโยงระบบดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการธนาคารด้วยแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์ม ดิจิทัลทำให้บุคลากรต้องมีการปรับตัวเพื่อเรียนรู้พัฒนานวัตกรรมทำให้บริการที่ลูกค้าได้รับความ สะดวกไม่ซับซ้อน มีความปลอดภัยตรงตามความต้องการของลูกค้า อีกทั้งการใช้ทักษะดิจิทัลในการ วิเคราะห์การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง การดำเนินธุรกิจของธนาคารให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

3.3 ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล มีองค์ประกอบย่อยคือ 1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยในกระบวนการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและจัดการลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้น 2) การใช้ระบบอัตโนมัติแทนแรงงานมนุษย์เพิ่มขึ้นควบคู่กับการเรียนรู้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถควบคุมการทำงานของระบบอัตโนมัติ 3) การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรทำงานรูปแบบใหม่ (Digital Workplace) ที่มีความสะดวกรวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการทำงานประหยัดเวลาในการเดินทาง 4) การกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลออกนอกธนาคาร และระบบการรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงระบบงานการทำงานให้มีความรัดกุมปลอดภัยมากขึ้น 5) การพัฒนาระบบการทำงานและการปรับกระบวนการทำงานภายในของธนาคารแบบอัตโนมัติ 6) มีกระบวนการเรียนรู้ การใช้ระบบการดำเนินการที่เป็นดิจิทัลมาใช้ในการสังเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ในการทำงานได้

3.4 ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้นำในการกำหนดนโยบายกลยุทธ์การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจธนาคารเพื่อพัฒนาบริการธนาคารดิจิทัล รวมถึงการพัฒนากระบวนการทำงานภายในธนาคารแบบระบบดิจิทัลควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแทนการใช้แรงงานมนุษย์ ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมบริการใหม่ที่มีการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับเครือข่ายธุรกิจ เพื่อให้ลูกค้าใช้บริการด้วยความสะดวกรวดเร็วและมีความมั่นใจในการใช้บริการ อีกทั้งเป็นการลดเวลาและลดต้นทุนการให้บริการของธนาคาร

4. การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจของธนาคาร 3 ด้าน ดังนี้

4.1 ด้านการใช้บริการของลูกค้า ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทำงานภายในธนาคารและลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มธนาคารดิจิทัลด้วยตนเอง ก่อให้เกิดการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของธนาคารในการเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความเชื่อมั่นในความถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัยซึ่งจะทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในดำเนินธุรกิจ

4.2 ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาธนาคาร โดยการพัฒนาทางเลือกในการทำธุรกรรมทางการเงินที่หลากหลายมากขึ้นโดย 1) การเพิ่มช่องทางการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร 2) การให้บริการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลในการลงทุนแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพเพื่อให้บริการลูกค้ากลุ่มนี้ที่ต้องการความสัมพันธ์ที่ดีและต้องการผู้ดูแลเป็นพิเศษ 3) การควบรวมลดจำนวนสาขาที่ให้บริการ เป็นผลจากลูกค้ามีความต้องการใช้บริการธนาคารดิจิทัลในการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเองแทนการเดินทางไปใช้บริการที่สาขาธนาคาร ทำให้ธนาคารสามารถลดต้นทุนการให้บริการลงได้

4.3 ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ 1) การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็นเพื่อทำการปกป้องข้อมูลไม่ให้รั่วไหลสูญหายหรือถูกเปลี่ยนแปลงจากมิจอาชีพซึ่งเป็นการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้าและธนาคารรวมถึงการสร้างความน่าเชื่อถือในการให้บริการธนาคารดิจิทัล 2) การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และการสร้างการตระหนักรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือหลักสูตรภาคบังคับของธนาคารและทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความรู้เพื่อป้องกันภัยจากการหลอกลวงของพวกมิจอาชีพในรูปแบบต่าง ๆ 3) การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ และมีการสื่อสารความรู้ทั่วทั้งองค์กรโดยการเรียนรู้ด้วยตนเองจากหลักสูตรภาคบังคับ และการเรียนรู้จากการจำลองเหตุการณ์การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ให้บุคลากรทั้งองค์กรได้มีความตระหนักรู้ และเรียนรู้การจัดการจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

จากผลการวิจัยทั้งหมดและประเด็นสำคัญอื่นๆที่พบจากการสัมภาษณ์ จึงกล่าวโดยสรุปว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นส่วนที่สำคัญ ที่ทำให้ธนาคารมีการปรับตัวในการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมความต้องการใช้บริการของลูกค้า โดยมีปัจจัยที่สำคัญคือ 1) ผู้นำองค์กร 2) นโยบายวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรดิจิทัล 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่น 4) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตัวเอง และ 5) การพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมทางความคิดเชิงบวก (Growth Mindset) และ อุปสรรคจากการเรียนรู้คือ การขาดทักษะการสื่อสารและความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

1. องค์ประกอบที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบ 5 ด้านคือ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านองค์กร 3) ด้านคน 4) ด้านความรู้ และ 5)ด้านเทคโนโลยีโดยมีปัจจัยที่สนับสนุนประกอบด้วย กลยุทธ์วิสัยทัศน์ การจัดการความรู้ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ การจูงใจ และ การให้ข้อมูลย้อนกลับ มีความคล้ายคลึงกับผลการวิจัยของ กิตติพงศ์ ต้นศรีวังษ์ มงคล หวังสถิตย์วงศ์ และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์ (2562) กล่าวถึง รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยมีองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบย่อยคือ 1) การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) โครงสร้างองค์กร 3) การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 4) การสร้างแรงจูงใจ 5) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบงานแก่บุคคล 6)

บรรยากาศในการทำงาน 7) การสร้างองค์ความรู้ 8) การพัฒนาทักษะของบุคลากร 9) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน 10) ผู้นำองค์กร 11) นโยบายและวิสัยทัศน์องค์กร

2. องค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า มีองค์ประกอบคือ 1) ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับลูกค้า 2) ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล 3) ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล 4) ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ 1) ผู้นำองค์กร 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ 3) การพัฒนาบุคลากร และ 4) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ จันทรจิรา เหลลราช (2564) ที่พบว่าปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลประกอบด้วย ผู้นำ กลยุทธ์ทางดิจิทัล วัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และ กระบวนการจัดการองค์กร

3. รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจของธนาคารดิจิทัลที่สำคัญ คือ 1) ด้านการใช้บริการของลูกค้า 2) ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขา 3) ด้านความรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ โดยมีกลยุทธ์การเรียนรู้แบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ที่สามารถเลือกเรียนรู้ได้ตลอดเวลาตามความต้องการของผู้เรียน เพื่อพัฒนาการให้บริการตอบสนองพฤติกรรมความต้องการการใช้บริการของลูกค้า นอกจากนี้ยังพบว่า มีการพัฒนาการเรียนรู้แบบใหม่ (The New Way of Learning) ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองโดยสามารถสร้างความเชื่อมโยงระหว่างผู้เรียนและนำไปสู่การออกแบบทางความคิด (Design Thinking Model) เพื่อพัฒนาให้เกิดประโยชน์ในเชิงธุรกิจ (ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 2562) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาศักยภาพทุกระดับชั้นในองค์กรให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self-Directed Learning) ของชัตติยา อินทวิชัย (2561) และการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อให้คนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองตลอดเวลาโดยไม่จำเป็นต้องเรียนในห้องเรียนของวรวัจน์ สุวคนธ์ (2562)

สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยมีปัจจัยที่สำคัญคือ 1) ผู้นำองค์กร 2) การกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ การเป็นองค์กรดิจิทัล 3) กระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา 4) การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาตัวเองในการเรียนรู้สิ่งใหม่ การสร้างองค์ความรู้ใหม่และกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรรวมถึงการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง 5) การพัฒนาศักยภาพให้มีพฤติกรรมทางความคิดเชิงบวก (Growth Mindset) ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจธนาคารให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อติพร เกิดเรือง (2560) พบว่า แนวคิดในการจัดการเรียนรู้ในยุคดิจิทัลองค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์องค์ความรู้และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปตาม

สถานการณ์ ควบคู่กับการก้าวผ่านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังพบว่าอุปสรรคจากการเรียนรู้คือ การขาดทักษะการสื่อสารและความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ในองค์กร

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ควรมีการศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ การออกแบบทางความคิด (Design Thinking Model) ในการทำงาน เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตซึ่งนำไปปรับการดำเนินธุรกิจธนาคารให้ประสบความสำเร็จภายใต้การแข่งขันของธุรกิจที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non Bank)
2. ควรมีการศึกษาวิชาการปลูกฝังพฤติกรรมทางความคิดเชิงบวก (Growth Mindset) ที่จำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ช่วยสนับสนุนขีดความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต ซึ่งจะมีส่วนผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อการพลิกโฉมเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้กับการดำเนินธุรกิจบริการด้านอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร ให้ประสบความสำเร็จได้
3. ควรมีการศึกษากิจการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์รูปแบบใหม่ ที่มีปรับตัวโดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงความร่วมมือจากองค์กรธุรกิจ หน่วยงานราชการ กฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้องเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้บริการธนาคารดิจิทัลและการจัดการกระบวนการดูแลให้ความช่วยเหลือผู้บริโภคอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความปลอดภัยของข้อมูล และทรัพย์สิน และเกิดความมั่นใจในการทำธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์

เอกสารอ้างอิง

- Bangkok Bank Public Company Limited. (2019). *Raīngān khwāmyangyūn pī 2562. kān'ōkbāep kānrīanrū bāe mai phūā phatthana būkhalakōṇ khōṅg thanākhaṇ. [Sustainability Report 2019. New Learning Design for Bank Personnel Development (In Thai)]*. 2019, 74.
- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). 2562. *รายงานความยั่งยืนปี 2562. การออกแบบการเรียนรู้แบบใหม่เพื่อพัฒนาบุคลากรของธนาคาร*, 2562, 74.
- Gerdruang, A. (2017). *Kān songsoēm kānrīanrū nai satawat thī yīsip'et phūā rōṅ rap sangkhom Thai nai yu khōḍi chī than. [Empowering Learning in the 21st Century for Thailand Society in the Digital Age]*. *Journal of Lampang Rajabhat University*, 12 (1), 173 -183.
- อติพร เกิดเรือง. (2560). การส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับสังคมไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 12 (1) , 173-183.
- Indravich, K. (2018). *KBank chapmū SkillLane phatthana būkhalakōṇ yuk 4.0 yam bōe nung di chī than bāe ngoṅking. [KBank joins hands with SkillLane to develop*

- for the 4.0 era, reinforcing number one digital Banking (In Thai)]. *Siam Rath*. Retrieved April 30, 2022, from <https://siamrath.co.th/n/38207>.
- ขัตติยา อินทรวิช. (2561). KBank จับมือ SkillLane พัฒนาบุคลากรยุค 4.0 ย้าเบอร์หนึ่งดิจิทัล แบงก์. *สยามรัฐ*. สืบค้น 30 เมษายน 2566, จาก <https://siamrath.co.th/n/38207>.
- Laiwejpittaya, S. (2020). *Digital Banking lok kãngoẽn yuk mai. [Digital Banking, the new financial world (In Thai)]*. Online Manager. Retrieved May 6, 2023, from <https://mgronline.com/stockmarket/detail/9620000037052>.
- สหพล ไหลเวหพิทยา. (2562). *Digital Banking โลกการเงินยุคใหม่*. ผู้จัดการออนไลน์. สืบค้น 6 พฤษภาคม 2566. จาก <https://mgronline.com/stockmarket/detail/9620000037052>.
- Laorach, C. (2022). Patchai hæng khwãmsamret nai kã prap plian su'ong kradi chi than. [Success Factors for Transforming into a Digital Organization]. *Journal of Information Science*, 39 (4), 81-94.
- จันทร์จิรา เหลลราช. (2564). ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล. *วารสารสารสนเทศศาสตร์*. 39 (4), 81-94.
- Malisuwan, S. (2017). *Digital Transformation (In Thai)*. Bangkok. Retrieved June 15, 2020, from <https://www.nbtc.go.th/getattachment/News/Information/28909/DigitalTransformation.pdf.aspx>.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). Digital Transformation. กรุงเทพฯ. สืบค้น 15 มิถุนายน 2563, จาก <https://www.nbtc.go.th/getattachment/News/Information/28909/DigitalTransformation.pdf.aspx>.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw - Hill.
- Saichue, P. (2020). *Transformation tham yañgrai chung samret. [Transformation How to do it successfully (In Thai)]*. HR Corner. Prachachat. Retrieved January 20, 2021, from <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-390008.2019>.
- พิชญ์พี สยเชื้อ. (2563). *Transformation ทำอย่างไรจึงสำเร็จ*. เอชอาร์คอร์เนอร์. ประชาชาติธุรกิจ, สืบค้น 20 มกราคม 2564, จาก <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-390008.2019>.
- Sophonpanich, C. (2019). Kãngoẽn kã thanakhã. [Banking and Finance]. *Financial Journal of the Year 2019*. December 2019, Issue 452.
- ชาติศิริ โสภณพนิช. (2562). การเงินการธนาคาร. *วารสารนักรการเงินแห่งปี 2019*. ธันวาคม 2019, ฉ.452.
- Suwakhon, V. (2019). *SCB Academy - sãm pĩ hæng khwãmsamret phuã kãriãnrũ kap banyakãt sut khu lo! khõng chaõ SCB : sutthai yak fak 'arai kieokap Lifelong*

Learning. [SCB Academy-3 years of success for learning with a cool atmosphere! Finally, what would you like to say about Lifelong Learning (In Thai)]. Retrieved April 28, 2023, from

<https://careers.scb.co.th/th/life-at-SCB/detail/exclusive-interview-khunBic-SCB-academy/>.

วรวัจน์ สุวคนธ์. (2562). *SCB Academy-3 ปีแห่งความสำเร็จเพื่อการเรียนรู้กับบรรยากาศสุดคูล! ของชาว SCB: สุดท้าย อยากฝากอะไรเกี่ยวกับ Lifelong Learning*. สืบค้น 28 เมษายน 2566, จาก <https://careers.scb.co.th/th/life-at-scb/detail/exclusive-interview-khunBic-scb-academy/>.

Tansriwong, K., Wangsathitwong, M., and Roopsing, T. (2019). *Rūpbāep kārīanrū lāe withīkān bāngpan khwāmru khōng phanakngān nai thanākān phānit Thai*. [A Development of Learning Organization Model for Thai Commercial Banks]. *Technical Education Journal : King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 10 (2), 1197-1215.

กิตติพงศ์ ตันศรีวงศ์ มงคล หวังสถิตย์วงศ์ และ ทวีศักดิ์ รูปสิงห์. (2562). *รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย. วารสารวิชาการเศรษฐศาสตร์อุตสาหกรรม พระจอมเกล้าพระนครเหนือ*, 10 (2), 1197-1215.

Tanyaratkul, T. (2018). *Digital transformation in action (In Thai)*. Bangkok: C&N Book.

ธนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์กุล. (2561). *Digital Transformation in Action*. กรุงเทพฯ: ซีแอนด์เอ็นบุ๊ก.

Vijitmethawanich, S. (2020). *Kānphatthana khōng thurakit thanākān nai lōk di chī than*. [Development of banking business in the digital world (In Thai)]. *Bank of Thailand*. Retrieved June 1, 2021, from

www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_15Apr2020.aspx.

โสภณ วิจิตรเมธาวณิช. (2563). *การพัฒนาของธุรกิจธนาคารในโลกดิจิทัล. ธนาคารแห่งประเทศไทย*. สืบค้น 1 มิถุนายน 2564, จาก

www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_15Apr2020.aspx.