



การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

**The Development of Learning Organization Model
from the Digital Transformation of the Banking Business in Thailand**

ทอ้งนำ วรหมั้ทชนกุล

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม

พุทธศักราช 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสยาม

หนังสือรับรอง

ข้าพเจ้า นายทองคำ วรมหัทธกุล รหัสประจำตัวนักศึกษา 6019200001 ขอรับรองว่า ผลงานคุณฉันทิพนธ์เรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย” (The Development of Learning Organization Model from the Digital Transformation of the Banking Business in Thailand) เป็นผลงานวิจัยต้นฉบับ โดยมีได้ คัดลอก คัดแปลง ผลงานวิจัยจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอื่น

(นายทองคำ วรมหัทธกุล)

12 พฤศจิกายน 2566





ใบรับรองคุณวุฒินิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาการจัดการ

คณะบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคาร ในประเทศไทย
The Development of Learning Organization Model from the Digital Transformation of the Banking Business in Thailand

นามผู้วิจัย นายทองน้ำ วรรณัทธกุล
Mr.Thongnam Varamahattanakul

คณะกรรมการสอบคุณวุฒินิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบคุณวุฒินิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลชนฐ์ มงคล)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิภัทร อัสวีชัยโรจน์)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี)

กรรมการ / ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.กานต์จิรา ลิ้มศิริจง)

กรรมการ / ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.บุรินทร์ สันติสาสน์)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม อนุมัติให้รับคุณวุฒินิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชนันท์ ปัญญาศิริ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

วันที่ 19 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2566

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง : การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล
ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย
โดย : นายทองน้ำ วรมหัทธนกุล
ชื่อปริญญา : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขา : การจัดการ
อาจารย์ที่ปรึกษาประจำตัวนักศึกษา : กานต์จิรา ติมศิริชง บุรินทร์ สันติสาส์น

(ดร.กานต์จิรา ติมศิริชง)

(ดร.บุรินทร์ สันติสาส์น)

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย 2) แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย 3) พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากกลุ่มผู้บริหารและพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 ท่าน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ชนิดคำถามปลายเปิดที่ระบุถึงประเด็นในการสนทนา เพื่อค้นหาข้อมูลเชิงลึก และนำข้อมูลมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และอภิปรายผลการวิจัยด้วยวิธีการบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group Interview) จากกลุ่มผู้บริหารและพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทยขนาดใหญ่ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) เพื่อทบทวนผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 นำมาวิเคราะห์สรุปประเด็นเพื่อหาคำตอบรวมถึงการค้นหาประเด็นใหม่

ผลการวิจัยพบว่า มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนรู้ 2) องค์กร 3) คน 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี และมีมติการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างประสบการณ์ดิจิทัล 2) การแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล 3) การดำเนินการที่เป็นดิจิทัล และ 4) การเป็นองค์กรดิจิทัล มากกว่านั้น มติการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธนาคารในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ 1) การใช้บริการของลูกค้า 2) การปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร และ 3) การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ และจากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มได้พบประเด็นใหม่ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย 2 ประเด็น ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) ที่มีประสิทธิภาพสามารถทำให้คนในองค์กรเข้าใจนโยบายวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องนโยบายการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จและเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรในการรับและส่งสารเพื่อถ่ายทอดความคิด ความรู้ และทัศนคติของตนอย่างเหมาะสมกับสภาพวัฒนธรรมและสถานการณ์ต่างๆ และช่วยสร้างความเข้าใจในการสื่อสารระหว่างผู้พูดและผู้ฟังได้ชัดเจนในทิศทางเดียวกัน และ 2) จริยธรรมทางธุรกิจ (Ethics) เพื่อให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรมีความโปร่งใสซื่อสัตย์ ยุติธรรมและป้องกันความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน จะทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อใจมั่นใจในการใช้บริการของธนาคาร ทั้งสององค์ประกอบนี้จึงเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังพบว่า การพัฒนาบุคลากรทั้งทักษะความสามารถความชำนาญในการทำงาน (Hard Skill) และทักษะด้านสังคม (Soft Skill) ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Organization) ด้วยตนเองสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ลูกค้า และพนักงานสามารถสร้างเป็นองค์ความรู้ในการทำงานที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ควบคู่กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรธนาคารจึงจำเป็นต้องมีระบบการสื่อสารที่ดี มีความชัดเจน เชื่อมโยงกับทุกองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ธุรกิจธนาคารไทย นำไปสู่การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์โดยมีหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้สามารถบรรลุเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันทางเทคโนโลยีดิจิทัล

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้, การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล, ธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

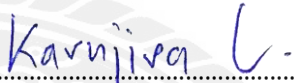
Abstract

Title : The Development of Learning Organization Model
from the Digital Transformation of the Banking Business in Thailand

By : Mr. Thongnam Varamahattanakul

Degree : Doctor of Philosophy

Major : Management

Advisor : 
.....

(Dr. Karnjira Limsiritong)


.....

(Dr. Burin Santisarn)

The objectives of this research were as follows: 1) To study the Model of Learning Organization resulting from the Digital Transformation of the Banking Business in Thailand. 2) To study the Concept of the Elements of Digital Transformation in the Banking Business in Thailand. 3) To study the Developed Model of Learning Organization resulting from the Digital Transformation of the Banking Business in Thailand. This research was conducted using the Qualitative Research Method with two steps: The first step involved in-depth interviews using the snowball sampling method with 15 individuals and 3 experts from a group of executives and employees who are in a large Thai commercial bank. The second step included a Focus Group Interview with 9 participants from a group of executives and employees who are in a large Thai commercial bank, selected through purposive sampling. A semi-structured interview format was used to review the results of the in-depth interviews from Step 1, analyze the summary of issues, find answers, and identify new issues or findings. The results of the research indicated that the dimension of being a learning organization in Thai banks comprised five main components: 1) Learning, 2) Organization, 3) People, 4) Knowledge, and 5) Technology. Additionally, there were four main components of the Banking Business in Thailand: 1)

Digital experience, 2) Product and Service Digitization, 3) Digital operations, and 4) Digital organization. The Development of a Learning Organization Model from the Digital Transformation of banks in Thailand. There were three main components: 1) Customer service, 2) Service Restructuring at the Bank's branches, and 3) Customer service. From the results of in-depth interviews and group discussions, the research found two new knowledge elements that were important in becoming a learning organization for the Banking Business in Thailand. The first is the communication skills component that is effective so that people in the organization can understand the policy and vision of becoming a learning organization in line with the business operations policy of the organization, leading to success and fostering interactions among individuals within the organization. Receiving and sending messages to convey one's thoughts, knowledge, and attitudes appropriate to various cultural conditions and situations help create a clear understanding of communication between the speaker and the listener in the same direction. Secondly, business ethics aim to make the organization's business operations transparent and honest, ensuring fairness and preventing risks in operations. This fosters customer trust and confidence in using banking services. Satisfaction and loyalty to the organization are two elements that drive the success of becoming a learning organization for the banking business in Thailand. It was also found that developing personnel, including skills, abilities, work proficiency (hard skills), and social skills (soft skills), to be a lifelong learning organization by themselves can create good relationships among individuals, customers, and employees. This enables the creation of knowledge in their work that evolves according to the situation along with technological advancements. Therefore, banking organizations need to have a clear communication system linked to all elements of the Thai Banking Business Learning Organization. This has led to the adaptation of commercial banks with good governance principles in their business operations to achieve the organization's success goals and gain a competitive advantage under sudden changes in Digital Disruption.

Keyword: Learning Organizations, Digital Transformation, Banking Business in Thailand.

Verified by: Karnjira L.
(Dr. Karnjira Limsiritong)
Lecturer of the Graduate School of Management

กิตติกรรมประกาศ

คุษฎีนิพนธ์เล่มนี้สามารถสำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ โดยได้รับการสนับสนุนจากคณาจารย์และบุคลากรหลายท่านที่ได้ให้ความช่วยเหลือให้กำลังใจและให้คำปรึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความช่วยเหลือให้การอนุเคราะห์อย่างดียิ่ง และขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ ดร.กานต์จิรา ลิ้มศิริขง และ ดร.บุรินทร์ สันติสาส์น ทีมอาจารย์ที่ปรึกษาคุษฎีนิพนธ์ ซึ่งเป็นผู้ทุ่มเทความรู้ความสามารถและให้กำลังใจช่วยเหลือและเอาใจใส่ให้คำปรึกษาแนะนำและแสดงความคิดเห็นในเชิงวิชาการ ชี้แนะในการปรับปรุงข้อผิดพลาดต่างๆ ทำให้งานวิจัยครั้งนี้มีความถูกต้องตามระเบียบวิธีการวิจัยและมีความสมบูรณ์งานงานวิจัยฉบับนี้บรรลุวัตถุประสงค์ สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี และอีกทั้งขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลเชษฐ์ มงคล ประธานกรรมการสอบคุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิภัทร อัสววิชัยโรจน์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาในการแก้ไข ตรวจทานคุษฎีนิพนธ์ โดยได้ชี้แนะข้อผิดพลาดต่างๆ ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์อันมีค่าให้แก่ผู้วิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกคนในครอบครัว เพื่อนที่รัก ดร.นลินี สุตเสวต ดร.จิตติพร กรัยวิเชียร คุณศิริพร ขำมงคล และท่านอธิการบดี ดร.พรชัย มงคลวนิช ท่านอาจารย์วิมลมาศ ดันติพงศ์ อนันต์ และคณาจารย์อีกหลายท่านที่ให้ข้อคิด กำลังใจ ให้คำปรึกษาเวลาอ่อนล้า และสนับสนุนและผลักดันผู้วิจัยมาตั้งแต่เริ่มต้นการศึกษาจนประสบความสำเร็จได้ในโอกาสนี้

ท้ายสุดนี้คุณค่าและประโยชน์ของงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดามารดาบรรพบุรุษญาติพี่น้องเพื่อเป็นเกียรติแก่วงศ์ตระกูล รวมถึงคุณครู อาจารย์ พระอาจารย์ทุกๆ ท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยสามารถสร้างประโยชน์ที่มีคุณค่าแก่ประเทศชาติต่อไป ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงทุกท่านอีกครั้ง ที่มีส่วนร่วมในงานวิจัยฉบับนี้

นายทองน้ำ วรรณัทธกุล

พฤษภาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(ก)
ABSTRACT	(ค)
กิตติกรรมประกาศ	(จ)
สารบัญ	(ฉ)
สารบัญตาราง	(ช)
สารบัญรูปภาพ	(ฌ)
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 โจทย์วิจัย	4
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ	5
1.6 นิยามศัพท์ทั่วไป	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ทฤษฎีและแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้	8
2.2 ทฤษฎีและแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)	28
2.3 การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ธุรกิจธนาคาร	46
2.4 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย	60
2.5 ความเป็นมาของธนาคารในประเทศไทย	68
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	75
2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย	78
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	
3.1 รูปแบบของการวิจัย	79
3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	80
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	83
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	84
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล	86

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การรายงานผลการวิจัย	86
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป	89
4.2 ผลการวิเคราะห์มิติองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล	121
4.3 แสดงผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล	130
4.4 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย	134
4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก	146
4.6 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	149
4.7 การบูรณาการผลการศึกษาเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม	187
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	215
5.2 การอภิปรายผล	223
5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	237
บรรณานุกรม	241
ภาคผนวก	
- ภาคผนวก ก ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูล โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก	250
- ภาคผนวก ข แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	251
- ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group)	263
- ภาคผนวก ง ตารางนัดสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	269
- ภาคผนวก จ ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)	270
ประวัติผู้วิจัย	271

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1	19
2.2	27
2.3	43
2.4	44
2.5	60
2.6	73
3.1	81
3.2	82
4.1	89
4.2	130
4.3	141
4.4	149
4.5	156
4.6	187
4.7	187

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	The Systems-Linked Organization Model	10
2.2	The Fifth Discipline	15
2.3	The Eighth-S Framework for The Learning Organization	17
2.4	การพัฒนาารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย	78
3.1	กระบวนการวิจัยการพัฒนาารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย	87
4.1	โมเดลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย	214
5.1	แสดง โมเดลการพัฒนาารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย	236

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงในการดำเนินธุรกิจ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทุกยุคทุกสมัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นถูกนำมาเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในการใช้ความคิด เพื่อสร้างสรรค์การนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) เข้ามาบูรณาการและเสริมประสิทธิภาพการบริหารและการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อพัฒนาระบบให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินชีวิตแบบดิจิทัล (Digital lives) ของมนุษย์ เช่น การประมวลผลแบบกลุ่มเมฆ (Cloud) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence: AI) และเพื่อให้สามารถทำงานที่ย่างยาก ซับซ้อน หรือทำการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมากโดยใช้คอนเทนต์แอนด์ดาต้า (Content & Data) และความล้ำสมัยของคอมพิวเตอร์มาทำงานหรือช่วยเหลืองานแทนมนุษย์ (เรวัต แสงสุริยงค์, 2562)

การดำเนินธุรกิจทุกอุตสาหกรรมทั่วโลก ได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงาน และสามารถสร้างความสำเร็จในการทำรายได้ให้กับองค์กร เช่น การช้อปปิ้งออนไลน์วันซิงเกิ้ลเดย์ (Single Day) หรือวันคนโสดของจีนเทศกาลช้อปปิ้งภายใน 24 ชั่วโมงที่ใหญ่ที่สุดในโลกในปี 2018 สามารถทำรายได้ 213,500 ล้านดอลลาร์ (หรือราว 919,000 ล้านบาท) และนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลได้เข้ามามีบทบาทสำคัญกับชีวิตประจำวันและการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมธนาคารด้วยเช่นกัน และอาจมีผลกระทบอุตสาหกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีที่ต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบในการทำธุรกิจใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภคที่ซับซ้อนมากขึ้น (โพสทูเดย์, 2561)

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ที่เกิดขึ้นทั้งในประเทศไทยและทั่วโลกส่งผลให้มีการใช้บริการออนไลน์ในชีวิตประจำวันของมนุษย์เพิ่มมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจกลุ่มธุรกิจธนาคารเป็นอย่างมาก (Tan Choon Hin, 2019) ดังนั้น กลุ่มธุรกิจธนาคารจำเป็นต้องมีการปรับตัวทุกภาคส่วนขององค์กร ทำให้รูปแบบการบริการของธนาคารเปลี่ยนแปลงไปจากระบบการจัดการองค์กรแบบดั้งเดิมไปสู่การแข่งขันในการดำเนินธุรกิจเพื่อเพิ่มทางเลือก และช่องทางให้บริการทางการเงินแบบออนไลน์ (Digital Banking) รวมถึงการเพิ่มบริการให้คำปรึกษาแบบดิจิทัล (World Economic Forum, 2016) ซึ่งเป็นกระบวนการในการปรับเปลี่ยน

องค์กร โดยเฉพาะในการดำเนินธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงของยุคดิจิทัล จึงจำเป็นต้องนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล มาใช้ในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานและสามารถพัฒนาธุรกิจ ช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้ ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ผันผวนอยู่ตลอดเวลา

1.1.1 ความเป็นมาของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี กลุ่มธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลกระทบคือ กลุ่มธุรกิจธนาคาร รวมถึงการบริหารจัดการภายในองค์กรทุกภาคส่วนจากระบบดั้งเดิมที่เป็นอยู่ ให้สอดคล้องทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัลที่มีผลกระทบต่อการจัดองค์กร รวมถึงการจัดการเกี่ยวกับสินค้าบริการ การให้บริการแก่ลูกค้าและการปรับระบบการทำงานภายในด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล การปรับตัวดังกล่าวของกลุ่มธุรกิจธนาคารจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

ปัจจุบันการทำธุรกิจสมัยใหม่ทุกประเภทธุรกิจ จำเป็นต้องปรับตัวหลากหลายรูปแบบ ทั้งการให้บริการธุรกรรมทั่วไปของลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล และการนำเทคโนโลยีใหม่ ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มาใช้ประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อมูลมหาศาล (Big Data) มาวิเคราะห์ต่อยอดหาสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าให้ถูกช่วงเวลา และเพื่อเป้าหมายคือความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ (กานต์จิรา ลิ้มศิริชง, 2559) หนึ่งในตัวอย่างของกลุ่มธุรกิจธนาคาร คือ ธนาคารแห่งหนึ่ง ซึ่งถูกจัดอันดับให้เป็นธนาคารยอดเยี่ยมแห่งปี 3 ปีซ้อนหลังระหว่าง พ.ศ. 2561 ถึง พ.ศ. 2563 ซึ่งธนาคารมีการตั้งเป้าหมายความสำเร็จชัดเจนทางด้านเทคโนโลยีโดยมีการจัดตั้งฝ่ายนวัตกรรม เพื่อสนับสนุนเป้าหมายการเป็นผู้นำและความเป็นเลิศด้านนวัตกรรมผ่านการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีทางการเงินและรวมไปถึงการร่วมมือกับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพกลุ่มฟินเทค จัดตั้งโครงการอบรมและพัฒนาศักยภาพทางธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการสตาร์ทอัพกลุ่มฟินเทค โดยได้ครอบคลุม 5 ด้านหลัก คือ 1) การพัฒนาประสบการณ์การใช้บริการของลูกค้า (Creating Unique Customer Experience) 2) การปรับรูปแบบของบริการและกระบวนการทำงานให้เป็นดิจิทัลและเป็นอัตโนมัติ (Digitization and Automation) 3) นวัตกรรมสำหรับลูกค้าเอสเอ็มอี (Future SME Solution) 4) นวัตกรรมด้านการชำระเงิน (Innovation Payment) และ 5) นวัตกรรมจากเทคโนโลยีล้ำสมัย (Discovering Cutting Edge Technology) ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้กลุ่มธุรกิจธนาคารเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้าและสามารถสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ลูกค้าได้ดีขึ้น การเสริมสร้าง

ศักยภาพด้านดิจิทัลภายในธนาคารและเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานภายใน อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพบริการและสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า (ชาติศิริ โสภณพนิช, 2562)

1.1.2 ความสำคัญของปัญหา

อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัล กลุ่มธุรกิจธนาคารจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กรใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับลูกค้า (Digitize the Customer Experience) 2) ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล (Digitize Product & Service) 3) การดำเนินการที่เป็นดิจิทัล (Digitize Operation) และ 4) การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digitize the Organization) (Cognizant, 2014) ทั้งหมดนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่กลุ่มธุรกิจธนาคาร ซึ่งเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยหน่วยงานย่อย หลายหน่วยงานจะต้องมีการปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการศึกษาเรียนรู้ ความรู้และสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาพัฒนาศักยภาพของบุคคลในองค์กร และพัฒนาการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการใช้บริการ โดยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีการเชื่อมโยงระบบย่อยขององค์กร (The Systems Linked Organization Model) ซึ่งองค์กรที่สามารถยืดหยุ่น และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้นั้นต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่เสมอ ไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร โดยมีหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ 1. การเรียนรู้ (Learning) 2. องค์กร (Organization) 3. คน (People) 4. ความรู้ (Knowledge) และ 5. เทคโนโลยี (Technology) (Marquardt, 1996)

จากสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะพบว่า การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย สามารถผลักดันองค์กรให้เติบโตด้วยความเข้มแข็งและสร้างการจัดการที่เป็นระบบเพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดปัญหา ตลอดจนเป็นแนวทางในการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจและเป็นรากฐานในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เพื่อนำแนวคิดและผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจธนาคารในประเทศไทย และสามารถนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมาเฉพาะธุรกิจธนาคารในประเทศไทย จากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้กับธุรกิจธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัลต่อไป นอกจากนี้ยังสามารถนำการพัฒนาแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยไปปรับใช้กับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้านอื่นๆ ได้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์วิจัย

การพัฒนา รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

1.4 ขอบเขตการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตเนื้อหาที่ครอบคลุมถึง แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอร์ท (1996) มีหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ 1. การเรียนรู้ (Learning) 2. องค์กร (Organization) 3. คน (People) 4. ความรู้ (Knowledge) และ 5. เทคโนโลยี (Technology) และแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) โดยมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ 1. ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับลูกค้า (Digitize the Customer Experience) 2. ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล (Digitize Product & Service) 3. การดำเนินการที่เป็นดิจิทัล (Digitize Operation) และ 4. การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digitize the Organization) จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จสามารถเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในการดำเนินการของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากร

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ในการทำการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้บริหารหน่วยงานและพนักงานของธนาคาร โดยเลือกจากธนาคารใหญ่ในประเทศไทยที่ได้รับการคัดเลือกเป็นธนาคารยอดเยี่ยมแห่งปีมากที่สุด 3 ปีย้อนหลัง ในช่วง พ.ศ.2561-2563 และเป็น 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 2. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และ 3. ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 15 คน และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน รวมทั้งสิ้น 18

คนโดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) และการทำการสนทนากลุ่ม (Group Interview) จำนวน 9 คน ในขั้นตอนที่ 2 เพื่อยืนยันข้อมูลและหาประเด็นใหม่เพิ่มเติม

1.4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยทำการศึกษา ธนาคารในประเทศไทยในบริบทเฉพาะธนาคารแบรอนด์ไทยและดำเนินการในประเทศไทย ซึ่งเป็นธนาคารที่ได้รับการคัดเลือกเป็นธนาคารยอดเยี่ยมแห่งปี พ.ศ. 2560-2562 จากการจัดอันดับของวารสารการเงินการธนาคารประเทศไทย จาก 3 อันดับแรก คือ ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) และ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)

1.4.4 ขอบเขตด้านเวลา

ทำการศึกษา ตั้งแต่ พฤษภาคม 2562 จนถึง กันยายน 2566

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เพื่อนำแนวคิดและผลการวิจัย ไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

1.5.2 เพื่อนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมาเฉพาะธุรกิจธนาคารในประเทศไทยจากงานวิจัยนี้ไปปรับใช้กับธุรกิจธนาคารในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิภาพในการเปลี่ยนแปลงองค์กรในยุคดิจิทัล

1.5.3 เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

1.5.4 เพื่อนำการพัฒนาแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยไปปรับใช้กับองค์กรที่ดำเนินธุรกิจบริการด้านอื่นๆได้

1.6 นิยามศัพท์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่มีจุดมุ่งหมายในการกระตุ้น จูงใจ โน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กร มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ การรวบรวมและการใช้ความรู้ทุกระดับในองค์กรอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรทำให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน รวมถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิตให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรและสามารถแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการพัฒนาองค์กร 5 ด้านพร้อมกัน คือ 1. การเรียนรู้ (Learning) 2. องค์กร (Organization) 3. คน (People) 4. ความรู้ (Knowledge) และ 5. เทคโนโลยี (Technology)

ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จ อย่างยั่งยืน

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง กระบวนการปรับเปลี่ยน การดำเนินธุรกิจ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจ ทุกภาค ส่วนขององค์กร นับตั้งแต่ การตลาด การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม องค์กร และการกำหนดเป้าหมายการเติบโตในอนาคต ตลอดจนการความร่วมมือของพันธมิตรทางการค้าและห่วงโซ่อุปทานซัพพลายเชน (Supply Chain) เพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน คือ 1. ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับของลูกค้า (Digitize the Customer Experience) 2. ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล (Digitize Product & Service) 3. การดำเนินการที่เป็นดิจิทัล (Digitize Operation) และ 4. การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digitize the Organization)

ธุรกิจธนาคาร (Banking Industry) หมายถึง กระบวนการที่มีสัมพันธ์เป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง ของ กิจการสถาบัน องค์กรที่ให้บริการทางการเงิน ในการรับฝากเงิน ถอนเงิน บริการเงินกู้ รวมถึง การผลิต สินค้าและบริการเพื่อการซื้อ ขาย การเป็นตัวแทนในการโอนเงิน ชำระเงินค่าสินค้า บริการ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะได้กำไรหรือผลตอบแทนจากกิจการที่สถาบัน ดำเนินการและบริหารจัดการ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้ทำการค้นคว้าจากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร รวมถึงงานวิจัยต่างๆ ที่ได้ทำการศึกษาไว้แล้วในอดีต เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น 5 ส่วนหลัก ดังต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีและแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 - 2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.2 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.3 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 ทฤษฎีและแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)
 - 2.2.1 ความหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล
 - 2.2.2 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)
- 2.3 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ธุรกิจธนาคาร
 - 2.3.1 การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจธนาคาร
 - 2.3.2 รูปแบบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคาร
 - 2.3.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลธุรกิจธนาคาร
- 2.4 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย
- 2.5 ความเป็นมาของธนาคารในประเทศไทย
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ทฤษฎีและแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ทฤษฎี สกุนวัฒน์ (2560) กล่าวถึง การดำเนินธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนจากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ได้มาจากการพัฒนาความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Capability) และความชำนาญด้านดิจิทัล (Digital Dexterity) โดยองค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กร และพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้หลายท่าน ได้อธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

Senge (1990), Pedler (1991) และ Burgoyne and Boydell (1991) ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ การเป็นองค์กรที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรที่ได้จากการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และการสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร อันนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., & Smith B. (1994). ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่บูรณาการความร่วมมือและการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานร่วมกันเป็นทีมในการปฏิรูปองค์กรให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่บุคคลในการการตีความ การถ่ายโอนความรู้และการรักษาความรู้ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการปรับปรุงผลงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้คงความเป็นเลิศจนนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจขององค์กร

Marquardt & Reynolds (1994) และ Marquardt (1996) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่มี

1. บรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม
2. กระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจในการใช้ความรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน และทำให้สมาชิกมีความคิดสร้างสรรค์เชิงระบบ (Systematic Thinking)
3. การให้รางวัลสำหรับการเรียนรู้ของสมาชิก
4. การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้
5. ระบบการจัดการความรู้เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในความสำเร็จที่ผ่านมาและสามารถนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุงการทำงานและมีการเปลี่ยนแปลงการใช้ความรู้ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จจนนำไปสู่ระบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Garvin (2000) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในอดีต นำมาเรียนรู้และดำเนินการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดต่อไปและควรนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นในองค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วไม่ให้เกิดขึ้นอีก

Pettinger, B. & Richard M. (2001) และ Pettinger (2011) กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรจะต้องมีกลยุทธ์และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในการสร้างเสริมพฤติกรรม ทักษะและทักษะเพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมบุคลากรขององค์กรได้เรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง

ประพันธ์ หาญกว้าง (2538) ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะคล้ายๆกัน คือ เป็นองค์กรที่มีกระบวนการเชิงประสบการณ์ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ การเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการสร้างสรรค์และถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่องเพื่อสามารถนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรอันนำไปสู่การสร้างผลผลิตที่ดีขององค์กร

กฤษณะ ดาราเรือง (2558) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในการดำเนินงานตลอดจนสามารถสร้างผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

จากทั้งหมดข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ผู้นำหรือผู้บริหาร องค์กรดำเนินการบริหารจัดการองค์กรด้วยกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่สร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการกระตุ้นให้บุคลากรในทุกระดับ มีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ นอกจากนี้ยังสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการรวบรวมจัดเก็บความรู้ และการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ รวมถึงยังมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติภารกิจต่างๆ

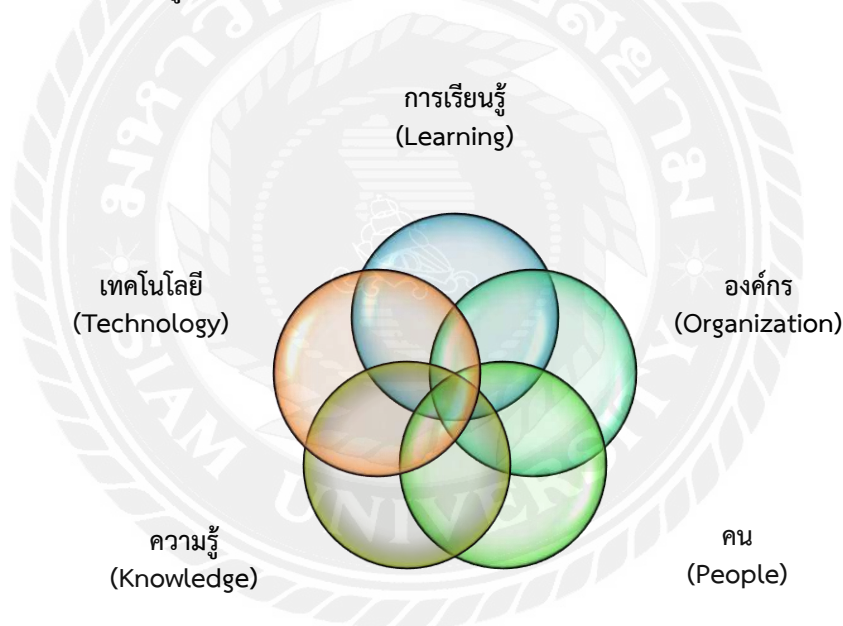
2.1.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคดิจิทัล เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรธุรกิจต่างๆ ต้องเข้าใจความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้เพื่อให้มีความรู้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

ระบบหลัก และระบบย่อย (Subsystems) เป็นส่วนประกอบขององค์กร เพื่อให้องค์กรธุรกิจดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อำนาจ วัตจินดา, 2560)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีนักวิชาการอธิบายไว้หลากหลายดังนี้

Marquardt (1996) ได้อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยการจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีเสริมกำลังคน โดยมุ่งเน้นระบบย่อยในองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรและต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรอยู่เสมอ จึงจะสามารถขึ้นหัดและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ Marquardt ได้เสนอตัวแบบการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Systems-Linked Organization Model) โดยต้องมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยขององค์กร 5 ประการ คือ 1. การเรียนรู้ 2. องค์กร 3. คน 4. ความรู้ และ 5. เทคโนโลยี ดังแสดงในภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 The Systems-Linked Organization Model

ที่มา: Marquardt (1996)

รายละเอียดขององค์ประกอบย่อย อธิบายได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการพัฒนาส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนและจะกลายเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์ประกอบอื่นๆ ต่อไป โดยมีส่วนประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ 1. ระดับการเรียนรู้ 2. รูปแบบการเรียนรู้ และ 3. ทักษะในการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละส่วนประกอบสามารถอธิบายเพิ่มเติมพอสังเขป ดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Level) แบ่งย่อยได้อีก 3 ระดับ คือ
 - ก. ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อของบุคคล
 - ข. ระดับกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของกลุ่ม
 - ค. ระดับองค์กร (Organization Learning) เป็นการยกระดับความสามารถของ องค์กรในการปฏิบัติงาน โดยมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร
2. รูปแบบการเรียนรู้ (Type) มีรูปแบบหลากหลายแตกต่างกัน แต่จะมีรูปแบบที่มีส่วนที่ ส่งเสริมกันคือ
 - ก. รูปแบบการเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้จาก ประสบการณ์นำมาเป็นบทเรียนและปรับแต่งการกระทำในปัจจุบัน
 - ข. การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการ แสวงหาความรู้โดยการจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆรูปแบบ และ หาแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - ค. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการนำความรู้ต่างๆ มา พัฒนาและจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้อย่าง เหมาะสม
3. ทักษะในการเรียนรู้ (Skill) เป็นการเพิ่มระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่าง กว้างขวาง อันประกอบด้วย
 - ก. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในตนเอง มีความกระตือรือร้น และใฝ่ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การเรียนรู้ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่ม ความสามารถในการระดับบุคคลและการสร้างสรรค์ให้เกิดผลสำเร็จตามความ คาดหวัง
 - ข. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) องค์กรแห่งการ เรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรขององค์กรมีแบบแผนทางความคิดโดย มุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่ เกิดขึ้นรวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการ ตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ที่ปรากฏอยู่ได้อย่าง เหมาะสมไม่ย่อท้อต่อวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้น

- ค. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างดีของบุคลากรในองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกันให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ง. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการรวมพลังของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง บุคคลในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- จ. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่และเป็นกรอบของการสร้างความชัดเจนในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ให้เป็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. องค์กร (Organization) องค์กรเป็นศูนย์กลางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร การที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงในหลายๆ ส่วน โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบย่อย 4 ส่วนคือ 1. วิสัยทัศน์ 2. วัฒนธรรม 3. กลยุทธ์ และ 4. โครงสร้าง ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความคาดหวังเป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์กร ต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้ทุกคนถูกผลักดันให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
2. วัฒนธรรม (Culture) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร องค์กรต้องส่งเสริมให้การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสนับสนุนค่านิยมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจ และการแบ่งปัน เป็นต้น
3. กลยุทธ์ (Strategy) คือการจัดการองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายทอดการแลกเปลี่ยนความรู้รวมไปถึงการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในการปฏิบัติงานในองค์กร
4. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างที่เหมาะสมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ โครงสร้างแบบแบนราบ (Flat) มีความยืดหยุ่นและมีความคล่องตัวสูง ซึ่งส่งผลให้มี

การติดต่อประสานงานกันระหว่างกลุ่มงานมากยิ่งขึ้น มีการไหลเวียนของข้อมูล ข่าวสาร ตลอดจนส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. คน (People) องค์ประกอบด้านคนมีองค์ประกอบย่อย 6 ส่วน คือ 1. ผู้นำ 2. พนักงาน 3. ลูกค้า 4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ 5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย และ 6. ชุมชน ซึ่งล้วนมีคุณค่าต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้ซึ่งอธิบายได้ ดังนี้

1. ผู้นำ (Leader) การเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้สั่งการเป็นผู้สนับสนุน ผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง ผู้จัดการความรู้และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร และผู้นำจะต้องเป็นผู้มุ่งไปสู่การเอื้ออำนาจส่งเสริมให้แก่สมาชิกในองค์กรเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้างเสมอ
2. พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและถูกคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีความสามารถในการเรียนรู้ การแก้ปัญหา สามารถวางแผนพัฒนาศักยภาพของตนเองในอนาคตและสามารถจัดการความเสี่ยงในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. ลูกค้า (Customers) เป็นแหล่งข้อมูลและแหล่งความคิดเห็นที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อระบบการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร เพราะลูกค้าสามารถให้ข้อมูลที่ทันสมัยเกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการในการเรียนรู้พฤติกรรมผู้บริโภคของลูกค้าจะสามารถสร้างความได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร
4. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) การแลกเปลี่ยนสมาชิกเพื่อการเรียนรู้ระหว่างองค์กรจะได้รับประโยชน์จากการแบ่งปันความรู้และสมรรถนะสามารถนำความรู้และประสบการณ์กลับมาสู่การพัฒนาองค์กรของตนเอง
5. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) ถือเป็นผู้มีส่วนร่วมในสถานะแวดล้อมของการเรียนรู้ องค์กรจึงจำเป็นต้องจัดการฝึกอบรมบุคลากรให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับซัพพลายเออร์และผู้ขาย เพื่อจะได้นำสิ่งที่ได้รับรู้ไปพัฒนาร่วมกับการพัฒนาองค์กร
6. ชุมชน (Community) หมายถึงกลุ่มตัวแทนจากกลุ่มสังคม กลุ่มเศรษฐกิจและกลุ่มทางด้านการศึกษาเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการเรียนรู้จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และแบ่งปันทรัพยากรในชุมชนซึ่งองค์กรจะได้รับความรู้จาก

ชุมชนและคุณภาพชีวิตของคนจะดีขึ้นเพราะได้รับการสนับสนุนด้านต่างๆจากองค์กร

4. ความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบด้านความรู้ เป็นการเปลี่ยนผ่านความรู้ไปสู่การประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ มีองค์ประกอบย่อย 6 ส่วน ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Acquisition) เป็นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากแหล่งต่างๆที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. การสร้างความรู้ (Creation) สามารถเกิดขึ้นได้จากหลากหลายกระบวนการ เช่น การแก้ปัญหา การทำโครงการสาธิต การทดลอง การทำวิจัย หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น
3. การจัดเก็บความรู้ (Storage) การเก็บความรู้โดยการรวบรวมเป็นเอกสารหรือการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บเพื่อให้บุคคลในองค์กรเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้า
4. การวิเคราะห์และคลังความรู้ (Analysis & Data Mining) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล และนำมาจัดทำเป็นคลังความรู้จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาข้อมูลได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การกระจายหรือเผยแพร่ความรู้ไปทั่วองค์กร ซึ่งอาจจะใช้เทคโนโลยีหรือแรงงานของบุคลากรภายในองค์กรเป็นผู้เผยแพร่ การประยุกต์ใช้และการทำข้อมูลให้เที่ยงตรง (Application & Validation) คือการประยุกต์ใช้ความรู้และการประเมินความรู้โดยบุคลากรในองค์กร โดยนำเอาความรู้ ทักษะ และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

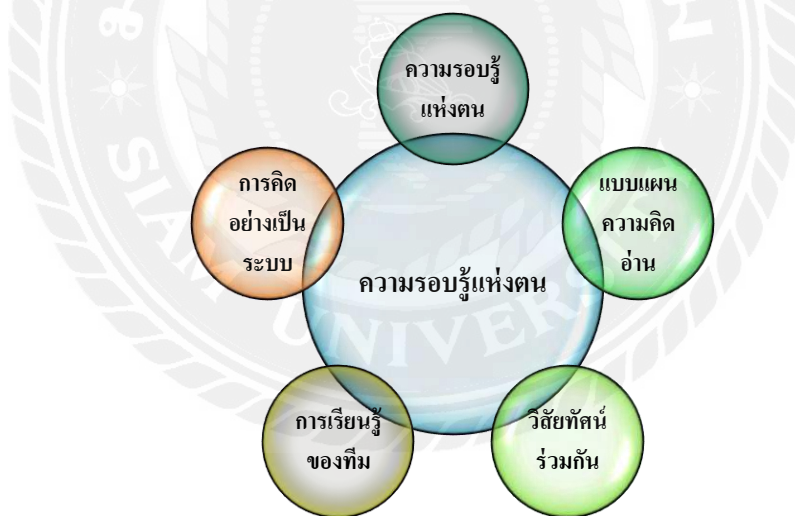
5. เทคโนโลยี (Technology) เครื่องมือทางเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆที่ช่วยสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรเข้าถึงความรู้ได้อย่างสะดวก มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการมีเทคโนโลยีที่รวดเร็วและทันสมัยจะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้กับองค์กร โดยแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 2 ส่วนคือ 1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และ 2. เทคโนโลยีเพิ่มพูนการเรียนรู้

1. เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing) หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัสการจัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร

- เทคโนโลยีเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับ การนำอุปกรณ์สื่อสารสนเทศและการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้ ทักษะของ สมาชิกในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

แนวความคิดพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท (Marquardt) ทั้ง 5 องค์ประกอบ นั้น หากจะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นต้องมีการส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาทุกๆ องค์ประกอบไปพร้อมๆ กันและต่อเนื่องเป็นวัฏจักรไม่มีที่สิ้นสุด

Senge (1996) ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักขององค์กรทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจะต้อง ฝึกฝน 5 ประการ ประกอบด้วย 1. ความรอบรู้แห่งตน 2. แบบแผนความคิดอ่าน 3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้ของทีม และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ ดังแสดงในภาพที่ 2.2 มีรายละเอียด อธิบายได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.2 The Fifth Discipline

ที่มา: Peter M. Senge (1996)

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) องค์กรที่สมาชิกขององค์กรมีความสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของคนที่สามารถเรียนรู้สร้างสรรค์ผลงานได้อย่างต่อเนื่องและมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตนเองที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความคิดของคนในองค์กร โดยองค์กรต้องมีการเปิดโอกาสให้ชุมชนนักปฏิบัติมีการเรียนรู้ร่วมกันสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ขององค์กร

3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความยึดมั่นศรัทธาหรือเกิดความผูกพันกับองค์กรเพื่อเป็นแรงผลักดันให้คนเกิดการคิดและทำในสิ่งที่ดีเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้เกิดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กร

4. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมงานด้วยการประสานความสัมพันธ์กับผู้คนในองค์กรทำให้เกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) ในการปรับทิศทางของทีมให้เหมาะสมกันและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการทำงานที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือกระบวนการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ของบุคลากรที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีแบบแผน มีขั้นตอนในการพัฒนาระบบการคิดวิเคราะห์เชิงบวก (Positive Thinking) ในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ในองค์กรและการคิดแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาสภาพปัจจุบัน และการคิดแก้ปัญหาเชิงรุก (Proactive) ในการแก้ไขปัญหาในเชิงป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นซ้ำ

ในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างของผู้บริหารและปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่างๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร หน่วยงานอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในองค์กร ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนทุกภาคส่วนขององค์กรและการคิดอย่างเป็นระบบที่ดีควรประกอบด้วยความคิดในเชิงกลยุทธ์ การคิดทันการณ์ และการเล็งเห็นถึงโอกาส จึงจะทำให้องค์กรได้มีการเรียนรู้และปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

Gephart&Others (1996) ได้อธิบายถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทุกระดับทุกหน่วยงานของระบบภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการถ่ายโอนความรู้ ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว

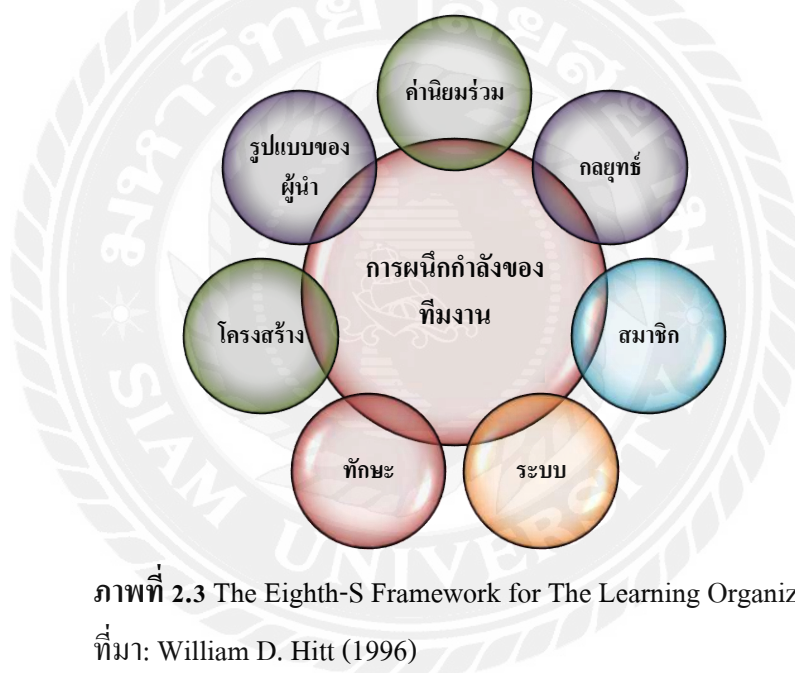
ทันที

3. การคิดอย่างเป็นระบบ การวิพากษ์วิจารณ์ความคิด วิธีใหม่ๆ และความเชื่อค่านิยมของตนเอง

4. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ และการยอมรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการทำงาน

5. การสร้างบรรยากาศ และสร้างความสุข การทำงานในองค์กร โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง

Hitt (1996) เสนอกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8S (The Eighth-S Framework for The Learning Organization) ประกอบด้วย 1. การผนึกกำลังของทีมงาน 2. ค่านิยมร่วม 3. กลยุทธ์ 4. สมาชิก 5. ระบบ 6. ทักษะ 7. โครงสร้าง และ 8. รูปแบบของผู้นำ ดังแสดงในภาพที่ 2.3 และมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.3 The Eighth-S Framework for The Learning Organization

ที่มา: William D. Hitt (1996)

1. การผนึกกำลังทีมงาน (Synergistic Teams) คือ การที่สมาชิกในองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกันและทำให้ความรู้ และทักษะต่างๆ ได้รับการพัฒนามากกว่าการเรียนรู้ส่วนบุคคล

2. ค่านิยมร่วม (Shared Values) คือสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องยึดมั่นร่วมกันที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และมีค่านิยมที่สนับสนุนให้การปฏิบัติงานในทุกภาคส่วนมีมาตรฐานสูงสุด

3. กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ กลยุทธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเรียนรู้ให้สมาชิกในองค์กรพบปะและพูดคุย แลกเปลี่ยนแนวความคิดเพื่อให้สามารถมีแนวคิดและแนวทางการปฏิบัติร่วมกันได้

4. สมาชิก (Staff) คือ บุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นบุคคลที่มีความสามารถมุ่งมั่นในการเรียนรู้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด พร้อมเปิดใจรับสิ่งใหม่และเรียนรู้วิธีที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ

5. ระบบ (Systems) คือ วิธีการขับเคลื่อนองค์กร การรายงานผลและการใช้ข้อมูลภายในองค์กร

6. ทักษะ (Skills) คือ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรที่ต้องมีการเรียนรู้ที่เพิ่มพูนศักยภาพด้านการสร้างสรรค์สร้างขององค์กรและมีความสามารถในการออกแบบพัฒนาระบบเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเดิมๆ ซ้ำขึ้นอีก

7. โครงสร้าง (Structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและมีความพร้อมตามสถานการณ์ไม่คาดคิดที่อาจเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ การมีระเบียบมากเกินไปจะทำให้องค์กรหยุดการเติบโตหรือเกิดการหยุดชะงักขององค์กรขึ้นได้

8. รูปแบบของผู้นำ (Style) คือ ผู้นำ (Leadership) ต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทในการออกแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งสามารถทำได้โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม การเตรียมการและจัดการทรัพยากรที่จำเป็นในการมุ่งบรรลุเป้าหมาย และทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรตามบทบาทที่เหมาะสม เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นมีความกล้าที่จะแสดงออกในรูปแบบของการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้พฤติกรรมที่แสดงออกมาต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์องค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม ค้นคว้าและการประมวลข้อมูลจากหนังสือ บทความ เอกสารทางวิชาการ ผลการวิจัยของนักวิชาการที่หลากหลาย พบว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีผู้ทำการศึกษาวิจัยทั่วไปที่นิยมนำมากกล่าวอ้างในการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่าเป็นรูปธรรมมี 4 แนวคิด ซึ่งผู้ทำการวิจัยได้นำมาสังเคราะห์ เปรียบเทียบ แสดงดังตารางที่ 2.1 ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบแนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt	Senge	Gephart & Others	Hitt
1. การเรียนรู้ (Learning)	1. มุ่งมั่นเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (Personal Mastery) มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้	1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร	1. ทีมพหูกำลัง (Synergistic Teams) การทำงานร่วมกันเป็นทีมในการเรียนรู้
2. องค์กร (Organization)	2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) เปิดโอกาสให้ชุมชนนักปฏิบัติมีการเรียนรู้ร่วมกัน	2. การสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้	2. ค่านิยมร่วม (Shared values)
3. คน (People)	3. วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การคิดและการทำงานร่วมกันให้เกิดผลสำเร็จที่เกิดขึ้นกับองค์กร	3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ	3. กลยุทธ์ (Strategy) ที่เน้นการเรียนรู้
4. ความรู้ (Knowledge)	4. เรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การถ่ายทอดความรู้ความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้	4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร	4. สมาชิก (Staff) มุ่งเน้นการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถในการเรียนรู้
5. เทคโนโลยี (Technology)	5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ แบบแผน ด้วยการคิดเชิงบวก (Positive Thinking) การคิดแก้ปัญหาแบบเชิงรับ (Reactive) และการคิดแก้ไขป้องกันปัญหาเชิงรุก (Proactive)	5. การสร้างความสุขในกับองค์กรโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง	5. ระบบ (Systems) วิธีการขับเคลื่อนองค์กร 6. ทักษะ (Skills) ศักยภาพด้านการสร้างสรรค์องค์กร 7. โครงสร้าง (Structure) ที่ยืดหยุ่น 8. รูปแบบของผู้นำ (Style) เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้บรรลุตามวิสัยทัศน์

จากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการที่ผู้วิจัยได้ศึกษามานั้น พบว่าแนวคิดของ Marquardt, Senge, Gephart & Others และ Hitt มีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกัน แต่เน้นพฤติกรรมที่ต่างกัน แนวคิดของ Senge จะเน้นลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคลที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวคิดของ Gephart & Others มุ่งเน้นการจัดการองค์กรและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ แนวคิดของ Hitt จะมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันของส่วนประกอบขององค์กรที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เกิดการเรียนรู้

สำหรับแนวคิดของ Marquardt เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อย 5 ประการ คือ 1. การเรียนรู้ 2. องค์กร 3. คน 4. ความรู้ และ 5. เทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 ส่วนประกอบจะดำเนินการพัฒนาไปพร้อมๆ กันทุกภาคส่วนขององค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นแล้ว ได้มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ศึกษาและอธิบายไว้หลากหลายเพิ่มเติม ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2550) กล่าวถึง การเรียนรู้สมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 เป็นการเรียนรู้ที่ได้มาจากการลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะการทำงาน ทักษะการเรียนรู้ นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งองค์กรจะต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) ที่มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาการอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้ง วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)

วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2541) และ กัลยาณี คาแดง (2542) ได้กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น มีการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน สามารถพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรมเพิ่มช่องทางบริการให้ผู้ใช้บริการเกิดความจงรักภักดีต่อผลผลิตและบริการขององค์กร

ชัตติยา อินทวิช (2561) กล่าวว่า การเรียนรู้ในยุคดิจิทัลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน รวมถึงการดำเนินธุรกิจที่มีการปรับตัวทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ตลอดเวลาจะส่งผลให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคล ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความหลากหลายลักษณะทางพื้นที่ ซึ่งสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

พร้อมภักดี กัลป์ยาธิลปิน (2544) กล่าวถึง การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีศักยภาพในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันเพื่อเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ในการให้บริการลูกค้า รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ใหม่ที่

สามารถเรียนรู้ได้ทั่วถึง ทุกสถานที่ผ่านระบบออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นโลกแห่งการเรียนรู้ไร้พรมแดนในยุคสังคมดิจิทัล ทำให้บุคคลเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารได้ง่ายและความนิยมในการเรียนรู้ทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้น เพื่อตอบสนองการเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจได้ทันที ทุกเวลา และทุกสถานที่ โดยการเลือกใช้นวัตกรรมการเรียนรู้ที่เอื้อให้คนทุกวัยสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก เช่น เว็บไซต์ แอปพลิเคชัน คลิปวิดีโอ อีบุ๊ก (e-book) ข้อมูลมากมายเหล่านี้จำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้และการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ

สมคิด สร้อยนา (2547) นลวัชร ชุนลา และ เกษราภรณ์ สุตตาพงศ์ (2558) กล่าวว่า ผู้นำควรสนับสนุนการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีแนวความคิดพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์ มีการพัฒนาบุคลากรเพื่อปรับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเอง มีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ผ่านเครือข่ายระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะทำให้เกิดกระบวนการทัศนในการปฏิบัติงานที่ไปในทิศทางเดียวกัน และมีการรวบรวมองค์ความรู้และจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ

Garvin (2000) กล่าวได้ว่า การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรมีความต่อเนื่องและมีการพัฒนาการเรียนรู้ตลอดเวลาด้วยทักษะการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ รวมถึงการที่องค์กรจัดให้มีกระบวนการจัดการข้อมูลที่น่าไปสู่การปฏิบัติและมีการจัดการความรู้ให้เป็นระบบซึ่งบุคลากรสามารถค้นหาเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและสามารถนำความรู้ไปแบ่งปันให้บุคลากรอื่นในองค์กรและสามารถติดตามข้อมูลข่าวสารการดำเนินการจัดการความรู้และนำมาปรับปรุงกระบวนการทำงานของตนเองหรือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะต้องมีการจัดการแบบระบบเปิด (Open System) ที่สามารถรับองค์ความรู้จากภายนอกองค์กรที่มีปฏิสัมพันธ์กัน มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากนี้

Pedler, Burguynne & Boydell (1988) กล่าวถึงโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) เป็นสิ่งที่องค์กรจำเป็นต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรสามารถวิเคราะห์เรียนรู้จากบทเรียนและปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมถึงการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self- Development for All) ที่จะเลือกสิ่งที่ต้องการเรียนรู้และการหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วยตนเอง

ในการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้ หนึ่งในแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการเชื่อมโยงการทำงานขององค์ประกอบย่อยขององค์กร (The Systems-Linked Organization Model) ของ Marquardt (1996) ที่มีแนวคิดสอดคล้องกับแนวความคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่มีการปรับตัวทุกภาคส่วนขององค์กรอย่าง

ต่อเนื่องให้ธุรกิจธนาคารสามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยในงานวิจัยนี้ได้ประยุกต์ใช้ตัวแบบดังกล่าวมาเป็นรูปแบบการพัฒนาให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

2.1.3 ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตามแนวคิดของนักวิชาการ นักวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศผู้วิจัยได้ศึกษาและนำเสนอปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นการองค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบที่แตกต่างกันออกไปตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่ศึกษา ดังนี้

Marquardt และ Reynolds (1994) ได้เขียนหนังสือชื่อว่า “The Global Learning Organization” โดยอธิบายว่า องค์กรต้องพัฒนาและส่งเสริมปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ทั้ง 11 ประการ ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ต้องมีโครงสร้างที่คล่องตัวยืดหยุ่น มีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) ไม่มีสายบังคับบัญชาที่ซับซ้อน มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) กล่าวคือ ทุกหน่วยงานภายในองค์กรมีการทำงานที่เชื่อมโยงแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Work Team) ซึ่งส่งผลให้เกิดการประสานงานที่เอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากขึ้น

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) ช่วยให้ผู้สมาชิกในองค์กรมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์และการปฏิบัติจริง สนับสนุนให้มีการทดลองความรู้ใหม่ๆ รวมถึงส่งเสริมให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอตลอดจนให้โอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับสมาชิกทุกคน

3) การเพิ่มและเอื้ออำนาจ (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สมาชิกในองค์กรได้แสดงศักยภาพที่ตนมี ได้มีโอกาสตัดสินใจแก้ปัญหาในเรื่องต่างๆ ด้วยตนเอง มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เพื่อนำใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์กรและทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

5) การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) โดยการสร้างสรรค์นวัตกรรมหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากข้อมูลข่าวสารภายในและภายนอกองค์กร สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนสื่อสารความรู้ระหว่างกันอย่างเป็นเครือข่ายผ่านเทคโนโลยีต่างๆ

6) เทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรจะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ และการประมวลผล ความรู้ จัดเก็บ สร้างฐานข้อมูล สร้างคลังความรู้

7) การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) คือการบริหารคุณภาพที่ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กรให้มีคุณภาพอยู่เสมอเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้าและผู้รับบริการ

8) กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) และการจัดฝึกอบรมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการเรียนรู้จะดำเนินไปอย่างมีกลยุทธ์ตามแบบแผนที่วางไว้

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) คือ องค์กรต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์กร และส่งเสริมให้สมาชิกได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง ยอมรับและเคารพสิทธิส่วนบุคคล สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการคิด วางแผนและทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร

10) การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Network) องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการร่วมมือกันในการทำงานเป็นทีม สนับสนุนให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายที่มุ่งแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและก่อให้เกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กรนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ที่ทำให้องค์กรเติบโตและมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน

11) วิสัยทัศน์ (Vision) ที่เกิดจากองค์กรและสมาชิกจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานและการดำเนินการด้านต่างๆ ขององค์กรมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สมาชิกทุกคนมีการเรียนรู้แนวทางที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จลุล่วงได้

นอกจากนี้ Bennett and O'Brien (1994) ได้เขียนบทความชื่อว่า “The Building Blocks of the Learning Organization” โดยนำเสนอ 12 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ที่ทำให้บรรลุจุดหมายองค์กรที่กำหนดไว้

2) การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practice) ผู้บริหารมีการกำหนดนโยบายที่ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กร และส่งให้สมาชิกในองค์กรตระหนักและเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practice) ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดจนการบูรณาการการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงาน

4) บรรยากาศ (Climate) และสภาพแวดล้อมในองค์กรมีผลอย่างยิ่งกับการเรียนรู้ บรรยากาศที่สมาชิกในองค์กรเปิดใจ และมีความไว้วางใจกันกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่รวมถึงการทำงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

5) องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องต้องเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กรมีทำงานข้ามสายงานและการใช้เทคโนโลยีมาช่วยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวของข้อมูล

6) การเคลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow) ด้วยเทคโนโลยีทันสมัยที่จัดการข้อมูลและความรู้ต่างๆ ถูกเผยแพร่อย่างรวดเร็ว ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรมีความสะดวกและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

7) การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) สมาชิกในองค์กรและทีมงานมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้แก่กัน มีการสนทนาและเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นร่วมกันเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นๆ อย่างเต็มความสามารถ

8) กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีกระบวนการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรืออบรมให้สมาชิกในองค์กรรู้จักแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เข้าใจสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งเสริมให้เรียนรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์ เป็นต้น

9) เป้าหมายในการทำงานหรือการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Goal or Feedback) เป้าหมายในการทำงานที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือ การทำให้ลูกค้าหรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจในสินค้าหรือบริการต่างๆ การศึกษาเรียนรู้ความต้องการของลูกค้าจากการให้ข้อมูลย้อนกลับของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

10) การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education) การฝึกอบรมและการให้ความรู้เพื่อมุ่งเน้นการช่วยเหลือให้สมาชิกสามารถเรียนรู้และแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง และมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นแล้วนำมาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทต่างๆ

11) การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีต่างๆ มากกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) เพื่อแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดความรู้และ

ประสบการณ์ระหว่างกัน รวมถึงมีการเอื้ออำนาจให้แก่สมาชิกในองค์กรได้มีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเอง

12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้สมาชิกอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนปัจจัยตัวอื่นที่กล่าวมาทั้งหมด ทั้งที่เป็นตัวเงินหรืออาจจะให้ในรูปแบบของคำชม การยอมรับ หรือความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ

Kaiser (2000) ได้ศึกษาและนำเสนอปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 8 ประการที่มีความสอดคล้องกับนักวิชาการข้างต้น ดังนี้

1) โครงสร้างองค์กร (Organization Structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน กล่าวคือ มีการบูรณาการเป้าหมาย บทบาทหน้าที่การแก้ปัญหา และการตัดสินใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร มีโครงสร้างที่เอื้ออำนาจให้สมาชิกในองค์กร เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์และมีการประสานงานระหว่างกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2) ระบบองค์กร (Organization Systems) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร รวมถึงกลไกที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) ที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประกอบไปด้วย การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานความรู้ขององค์กร รวมถึงมีการตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรทั้งเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

4) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้กันในองค์กรให้อิสระแก่สมาชิกในองค์กรในการเรียนรู้ สร้างความคิดใหม่ๆ ตลอดจนยอมรับความแตกต่างของสมาชิกในองค์กร

5) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความมุ่งมั่นของผู้นำในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความสามารถในการประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีทักษะในการถ่ายทอดงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

6) การดำเนินการบริหารจัดการ (Management Practices) กล่าวคือ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ มีการจูงใจในการเรียนรู้พัฒนาศักยภาพของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการจัดหาสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

7) บรรยากาศในการทำงาน (Working Climate) หรือสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ

8) การจูงใจ (Motivation) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการกระตุ้น โน้มน้าว และจูงใจให้สมาชิกในองค์กรมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง และเป้าหมายขององค์กร

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 11 ประการ ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร

2) โครงสร้างองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน จัดโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมการมีส่วนร่วม รวมถึงมีการจัดระบบการให้รางวัลและการลงโทษอย่างเหมาะสม

3) เทคโนโลยีและระบบงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการระบบงานการจัดการระบบฐานข้อมูล ระบบการสื่อสารภายในองค์กรทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

4) การปฏิบัติด้านการบริหาร ผู้บริหารต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการวิเคราะห์นโยบายและแผน รวมถึงการเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน

5) การปฏิบัติด้านการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจัดระบบงานต่างๆ อย่างเหมาะสมมีบุคคลที่รับผิดชอบชัดเจน มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่สมาชิกสามารถเข้าถึงได้ง่าย ตลอดจนมีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียจากการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

6) การปฏิบัติด้านบุคคลของทีมงานมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องมีการพัฒนาความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน มีความสามารถในการแก้ปัญหา และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ

7) การพัฒนานุคคลและทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีนโยบายและมาตรฐานในการพัฒนาที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในองค์กรทั้งระบบแบบองค์รวม เพื่อให้ทุกระบบและทุกส่วนขององค์กรพัฒนาไปพร้อมกัน

8) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารมุ่งเน้นการพัฒนาส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผู้บริหารต้องเป็นตัวแทนเชิงวิชาการที่ดีให้กับสมาชิก

9) บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียนที่เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นความร่วมมือกันของสมาชิกในองค์กร ไม่แบ่งแยกฝ่าย เน้นความเอื้ออาทรและจริงใจ มีการยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงส่งเสริมให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ โดยองค์กรเป็นผู้สนับสนุนทั้งเวลา สถานที่ และทรัพยากร

10) การจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีการพัฒนาตนเอง มีความเป็นอิสระการยอมรับและให้เกียรติในความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการตัดสินใจของสมาชิกในองค์กร

11) การให้ข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน องค์กรมีการให้ข้อมูลกลับเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้ถึงข้อดีและข้อควรปรับปรุงของตนเอง ซึ่งการให้ผลย้อนกลับจะเป็นแรงกระตุ้นสำคัญที่ทำให้สมาชิกในองค์กรอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้นำเสนอมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วยการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ การจูงใจ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ ดังแสดงในตารางที่ 2.2 ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ทำการศึกษา	Garvin (2000)	Gephart & O'Brien (1996)	Hill (1996)	Marquardt (1996)	Peckler, Barabone & Bostel (1988)	Senge (1996)	ซึกิฮิโกะ อิมมูริ (2554)	นันทวีร์ ชุมภัก และ สมวราภรณ์ (ศุภพาทย์) (2554)	พุ่มพันธ์ ใจดี (2544)	วิจิตร ทรัพย์ (2559)	วิภาดา ภาชนะศิริวัฒน์ (2541)	พิชชาณี ทองคง (2542)	ศุภดิษฐ์ วัฒน (2547)	นงนารถ ภัค ไชยภณ (2563)	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562)
1 การจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3 การพัฒนาบุคคลและทีมงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4 วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5 บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6 เทคโนโลยีสารสนเทศ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7 โครงสร้างองค์กร	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8 ภาวะผู้นำ		✓	✓	✓	✓						✓	✓	✓	✓	✓
9 การจูงใจ			✓	✓		✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓
10 การให้ข้อมูลย้อนกลับ	✓						✓								

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

จากตารางสรุปปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยพบว่า ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกันตามแนวคิดของของนักวิชาการข้างต้น ประกอบด้วย การจัดการความรู้ วัฒนธรรมและกลยุทธ์ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน วัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศการเรียนรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ โครงสร้างองค์กร ภาวะผู้นำ การจูงใจ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ระบิต พันภัย และ วิโรจน์ เจริญลักษณ์ (2560) ได้ศึกษาวิจัยรูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย พบว่า พนักงานธนาคารจะมีการเรียนรู้ภายใต้หลักสูตรที่ธนาคารกำหนด โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์ และห้องเรียนสำหรับการแบ่งปันความรู้จะอยู่ในรูปของการประชุมประจำวัน ประจำสัปดาห์และประจำเดือน โดยมีปัจจัยที่สำคัญในการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำ การจัดการหลากหลาย โครงสร้างองค์กร การติดต่อสื่อสาร และเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลต่อการเรียนรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทยงาน และอุปสรรคที่พบคือ พนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานขาดทักษะความสามารถในการติดต่อสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ อีกทั้งเกิดจากนโยบายของธนาคารในการกำหนดเป้าหมายการขยายธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์

ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยย่อยของส่วนประกอบย่อยขององค์กรคือ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลธุรกิจธนาคารในประเทศไทย” ในครั้งนี้

2.2 ทฤษฎีและแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

2.2.1 ความหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

ในการศึกษาความหมายของคำว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) มีคำศัพท์ที่มีความหมายคล้ายกันที่ควรเข้าใจ ดังนี้

มนู อรรถดิศลเชษฐ (2015) ให้ความหมาย คำว่า ดิจิทัล (Digital) หมายถึง เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ทั้งรูปแบบธุรกิจและกระบวนการทำธุรกิจโดยอาศัยนวัตกรรมและการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า โดยต้องเข้าใจวิธีการที่ลูกค้าใช้สินค้าและบริการ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ การทำธุรกิจในยุคดิจิทัลจึงควรเปลี่ยนแนวคิดในการทำธุรกิจและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสม รวมถึงการพัฒนานวัตกรรมบริการที่เน้นการตอบโจทย์ผู้บริโภค เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมและประเทศได้

ปรีดี นุกุลสมปรารถนา (2564) ให้ความหมาย คำว่า ดิจิไทซ์ (Digitize) หรือ ดิจิไทซ์เซชัน (Digitization) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงข้อมูลที่เป็นแบบอนาล็อก (Analog) ไปเป็นดิจิทัล

(Digital) โดยการนำระบบหรือโปรแกรมอัตโนมัติมาปรับเปลี่ยนกระบวนการการทำงานแบบเฉพาะเจาะจงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อช่วยลดต้นทุนให้กับธุรกิจ

Gartner (2018) ให้ความหมาย คำว่า ดิจิไลซ์ (Digitalize) หมายถึง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจไปสู่ธุรกิจแบบดิจิทัล ซึ่งมีความหมายเดียวกับดิจิไลซ์เซชัน (Digitalization)

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับสถาบันการเรียนรู้มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี (2560) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นการปรับเปลี่ยนทางธุรกิจ โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ประโยชน์ทั้งองค์กร ซึ่งแตกต่างจากคำว่า ดิจิไทเซชัน (Digitization) หรือ ดิจิไลเซชัน (Digitalization) ที่หมายถึงการปรับเปลี่ยนเพียงด้านข้อมูลและกระบวนการที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นหลักเท่านั้น

เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2560) และ ธนพงศ์พรหม ธีญญรัตน์ (2561) ให้ความหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล หรือ ดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน (Digital Transformation) สอดคล้องกัน คือ การเปลี่ยนวิธีคิดรูปแบบการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีกลยุทธ์การนำเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) มาปรับใช้กับทุกส่วนขององค์กร ตั้งแต่ภารกิจ กระบวนการทำงาน และการปฏิบัติการทำธุรกิจแบบทุกที่ทุกเวลาเพื่อให้ธุรกิจสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างฉับพลัน (Disruptive Digital) และมีความสามารถทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว

ก่าพล ลีลาภรณ์ และ ปรีดี นกุลสมปรารถนา (2564) กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึงการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกิจ (Business Model) หรือกระบวนการทำงาน (Process) ภายใน ที่ส่งผลให้เกิดโอกาสสร้างรายได้ผ่านช่องทางใหม่ๆ รวมถึงโอกาสในการสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจ โดยการนำช่องทางโซเชียลต่างๆ มาใช้เพื่อเกิดการดำเนินการแบบอัตโนมัติ สะดวก รวดเร็ว ซึ่งมีผลกับการใช้ชีวิตของคนในสังคมและรูปแบบการทำงาน

พิมพ์นภา บัวแสง (2561) ให้ความหมายเพิ่มเติมรวมถึง การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ การตลาด การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร การยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่เน้นการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทนุสิทธิ์ สกฤษณ์วัฒน์ (2560) ให้ความหมาย การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ในลักษณะที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) โดย

การใช้ข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่แม่นยำ รวดเร็ว และการปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์ตามสภาพแวดล้อมและสถานะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนการใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยมีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน การผลิตสินค้าและบริการแบบดิจิทัล

ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ (2559) ได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคในการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยทำให้ธนาคารมีการพัฒนา รูปแบบการดำเนินธุรกิจดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคในการทำธุรกรรมทางการเงิน ธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) ที่สามารถทำธุรกรรมได้อย่างสะดวกสบาย ทุกที่ ทุกเวลา ผ่าน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สมาร์ทโฟน (Smart Phone)

Rogers (2016) Durgreenfish (2017) และ Thomas (2018) ให้ความหมาย การเปลี่ยนแปลง การดำเนินธุรกิจทุกขั้นตอน โดยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการ วิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การผลิตสินค้าและช่องทางบริการ การปรับ โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ใน การดำเนินธุรกิจ โดยที่ผู้นำองค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ๆ ให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้าและ การบริหารจัดการองค์กร

Niall McKeown (2561) กล่าวถึง ได้นำเสนอการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) คือ การเปลี่ยนแปลงธุรกิจอย่างมีกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโตในเศรษฐกิจ ยุคดิจิทัลได้อย่างมั่นคง มีหลักการสำคัญ 5 ประการ คือ 1. กลยุทธ์ของธุรกิจ (Business Strategy) 2. การสื่อสารทั้งพนักงานและลูกค้า (Staff & Customer Engagement) เพื่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) 3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรนวัตกรรม (Culture of Innovation) การเพิ่มพูน ความรู้ทำให้พนักงานสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้สูงสุดกับองค์กร 4. การใช้เทคโนโลยี สนับสนุนกระบวนการทำงานทั้งระบบในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และ 5. ข้อมูลและการ วิเคราะห์ข้อมูล (Data & Analytics) เพื่อความถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว แม่นยำ เชื่อถือได้ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ให้องค์กรเจริญเติบโต

จากความหมายการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ของนักวิชาการที่ หลากหลายทัศนะแต่มีบริบทที่คล้ายคลึงกัน ทำให้ผู้ศึกษาวิจัยสรุปความหมายพอสังเขปได้ว่า การ เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เป็นการปรับเปลี่ยนความคิดของผู้นำในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการ ทำธุรกิจ (Business Transformation) ที่มีกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการวิเคราะห์ พฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า นำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบทุกที่ทุก

เวลา รวมถึงการพัฒนาพนักงานให้มีวัฒนธรรมการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ตลอดจนความร่วมมือกับพันธมิตรทางการค้าในการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ มีผลประกอบการทางธุรกิจเติบโตและประสบความสำเร็จต่อไป

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

ในการอธิบายแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) มีผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้อธิบายถึงหลักการและองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในด้านต่างๆ ดังนี้

Cognizant (2014) กล่าวถึงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล แบ่งแยกเป็น 4 ด้าน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับของลูกค้า (Digitize the Customer Experience)

การสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับของลูกค้า คือการส่งมอบสินค้าและบริการที่ลูกค้าสามารถดำเนินการได้ด้วยตัวเองอย่างสะดวก รวดเร็วและโปร่งใส โดยใช้อุปกรณ์ดิจิทัลที่ลูกค้ามีอยู่เพื่อสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้า มีองค์ประกอบย่อย 3 ส่วน คือ 1. การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) 2. การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่หลากหลายช่องทาง (Omni Channel) 3. การเข้าถึงลูกค้า (Customer Insight) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การตลาดดิจิทัล (Digital Marketing) การทำการตลาดกับลูกค้าด้วยการใช้การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relationship Management) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าด้วยระบบอินเทอร์เน็ต องค์กรจำเป็นต้องมีข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัยและมีส่วนร่วมกับชุมชนออนไลน์เพื่อให้คำแนะนำเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขององค์กร และลูกค้าได้มีโอกาสเรียนรู้และตัดสินใจเลือกใช้บริการ

2) การติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่หลากหลายช่องทาง (Omni Channel) เป็นการเพิ่มความภักดีของลูกค้าด้วยการใช้ระบบดิจิทัลกับการพิสูจน์ตัวตนในการใช้เครื่องมือทางการตลาดแบบดิจิทัล เพื่อปรับแต่งข้อมูลของตน ผ่านช่องทางใหม่ในการปฏิสัมพันธ์ เช่น โทรศัพท์มือถือและโซเชียลมีเดีย โดยมุ่งเน้นให้ลูกค้าได้รับความรวดเร็วและปลอดภัย สำหรับช่องทางบริการดิจิทัลที่หลากหลาย

3) การเข้าถึงลูกค้า (Customer Insight) โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริการเพื่อการเข้าถึงข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการและลักษณะความต้องการของลูกค้า อันจะนำไปสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อแบรนด์ขององค์กร

2. ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล (Digitize Product & Service)

การสร้างประสบการณ์ลูกค้าแบบ เอน-ทู-เอน (End-to-End) ในผลิตภัณฑ์และบริการด้วยการใช้ระบบดิจิทัลหรือเนื้อหาดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพที่ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มีองค์ประกอบย่อย 3 ส่วน คือ 1. การเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ (Connected Products) 2. การจ่ายเมื่อใช้ (Pay per Use) และ 3. การทำนายการใช้งาน (Predictive Usage) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ ลูกค้าต้องการประสบการณ์การใช้บริการผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัลที่รวดเร็วและต่อเนื่องแบบบูรณาการ ซึ่งทำให้องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของลูกค้าด้วยการคิดค้นนวัตกรรมใหม่เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัลหลายชนิดไว้ในผลิตภัณฑ์เดียวกัน ทำให้องค์กรจำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถหลากหลายหน้าที่หลายหน่วยงานรวมถึงผู้พัฒนาเทคโนโลยีให้มีองค์ความรู้ทำความเข้าใจข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าและมีส่วนร่วมสร้างประสบการณ์การใช้ผลิตภัณฑ์ของลูกค้าตั้งแต่ต้นจนจบ

2) การทำนายการใช้งาน โดยการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าบนสื่อสังคมออนไลน์ การคาดการณ์การใช้งานผลิตภัณฑ์ของธุรกิจและระดับของความพึงพอใจจะทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าและสามารถคาดการณ์ปัญหาการใช้บริการที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้า และจัดการหาแนวทางป้องกันปัญหาการใช้บริการอย่างเหมาะสมก่อนจะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดความสะดวกและพึงพอใจในผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร

3. การดำเนินการที่เป็นดิจิทัล (Digitize Operation)

การใช้เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ควบคู่กับการจัดเก็บข้อมูลระบบคลาวด์ (Cloud) ในการสร้างแพลตฟอร์มการประมวลผลทางธุรกิจ และแพลตฟอร์มโทรศัพท์มือถือ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet Network) มาใช้ปรับปรุงระบบการทำงานช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้สะดวกทุกเวลา ทุกสถานที่ และทุกอุปกรณ์ นำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินการการเพิ่มผลกำไรในการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นขององค์กร มีองค์ประกอบย่อย 3 ส่วน คือ 1. การทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกสถานที่ (Any Time Anywhere Any Device) 2. มาตรฐานแพลตฟอร์มที่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric & Standard Platforms) 3. การทำงานที่คล่องตัว (Agile Approaches to Work) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1). การทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกสถานที่ (Any Time Anywhere Any Device) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ได้อย่างคล่องตัว ควบคู่กับการใช้ผลิตภัณฑ์จากระบบคลาวด์ (Cloud) ซึ่งสามารถใช้ในการสร้างแพลตฟอร์มการประมวลผลทางธุรกิจและแพลตฟอร์มโทรศัพท์มือถือ ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet Network) ที่สามารถ

ทำงานและปรับปรุงระบบการใช้งานได้อย่างรวดเร็วช่วยให้พนักงานสามารถทำงานได้สะดวกทุกที่ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ อันจะนำไปสู่การลดต้นทุนการดำเนินการขององค์กร

2) มาตรฐานแพลตฟอร์มที่ถูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric & Standard Platforms) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทางธุรกิจ ทำให้องค์กรสามารถทำงานได้คล่องตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการได้ดีขึ้นและสามารถเพิ่มผลกำไรได้ดีขึ้น

3) การทำงานที่คล่องตัว (Agile Approaches to Work) แนวคิดการทำงานโดยเครื่องมืออไจล์ (Agile Methodology) ที่ไม่ใช่รูปแบบหรือขั้นตอนการทำงานและไม่จำกัดว่าใช้ได้สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในสายซอฟต์แวร์ (Software) เท่านั้น เครื่องมืออไจล์ (Agile Methodology) ให้ความสำคัญในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอด เพื่อให้สามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้รวดเร็วและองค์กรควรสามารถเปลี่ยนไปในทิศทางเดียวกันได้ และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว

4. การเป็นองค์กรดิจิทัล (Digitize the Organization)

องค์กรที่มีความร่วมมือทั้งพวกันทางเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมของห่วงโซ่อุปทานของแต่ละกลุ่มธุรกิจ ช่วยทำให้การดำเนินธุรกิจที่มีสินค้าและบริการครบวงจรทั้งระบบการผลิต การให้บริการ ครอบคลุมทั้งอุตสาหกรรม ซึ่งสามารถเพิ่มมูลค่าประสบการณ์ลูกค้า ของระบบนิเวศ นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกสิ่งหนึ่งที่ต้องดำเนินการ คือ การพัฒนาบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความชำนาญ ความสามารถทักษะดิจิทัล (Digital Skill) ในการทำงานและการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ร่วมกันในระดับบุคคล หรือ กลุ่มคนในการใช้หรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลหรือเครื่องมือทางดิจิทัลในการทำงานแทนการใช้แรงงานของมนุษย์ มีองค์ประกอบย่อย 3 ส่วน คือ 1. ความร่วมมือทางดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital Collaboration & Innovation) 2. ระบบนิเวศคู่ค้าแบบไดนามิก (Dynamic Partner Ecosystems) 3. ทักษะดิจิทัลและแรงงานเสมือนจริง (Digital Skill & Virtual Workforce) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ความร่วมมือทางดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital Collaboration & Innovation) ด้วยห่วงโซ่คุณค่าเป็นการบูรณาการระหว่างธุรกิจขององค์กรต่างๆ ในห่วงโซ่คุณค่าของระบบนิเวศขนาดใหญ่ในการร่วมมือพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล หรือโซลูชันดิจิทัลร่วมกันที่ให้บริการลูกค้าได้ครบวงจรในระบบนิเวศเดียวกัน ทำให้เกิดคุณค่าทางการบริการและเพิ่มคุณค่าในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรอย่างใกล้ชิดยิ่งขึ้น

2) ระบบนิเวศคู่ค้าแบบไดนามิก (Dynamic Partner Ecosystems) ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลทำให้องค์กรสามารถกำหนดรูปแบบและปรับระบบนิเวศด้วยตนเองและการพัฒนาผลิตภัณฑ์

และบริการที่มุ่งเน้นการให้บริการเฉพาะที่เพิ่มมูลค่าให้กับประสบการณ์ของลูกค้าให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศที่มีอยู่แล้ว

3) ทักษะดิจิทัลและแรงงานเสมือนจริง (Digital Skill & Virtual Workforce) การพัฒนาบุคคลภายในระบบนิเวศที่มีการผสมผสานร่วมกันให้มีความรู้ความชำนาญ ความสามารถทักษะดิจิทัล (Digital Skill) ในการทำงานและการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ร่วมกันในระดับบุคคล หรือ กลุ่มคนในการใช้หรือประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลหรือเครื่องมือทางดิจิทัลในการทำงานแทนการใช้แรงงานของมนุษย์ การพัฒนาพนักงานให้มีการเรียนรู้ทำงานร่วมกันในองค์กรด้วยทักษะดิจิทัลจะสามารถนำความรู้ ความเชี่ยวชาญทางด้านดิจิทัลมาถ่ายทอดให้พนักงานมีทักษะและความรู้ที่จำเป็นในการทำงานร่วมกันแบบดิจิทัล เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นผ่านสื่อออนไลน์และมีอิทธิพลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์องค์กรให้ได้รับประโยชน์ทั้งลูกค้าและธุรกิจองค์กร

Niall McKeown (2017) Molek (2017) และสถาบัน “Durgreenfish the Digital Marketing” (2017) อธิบายหลักการการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลไว้คล้ายคลึงกันว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบองค์กรอย่างมีกลยุทธ์ โดยการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว มีองค์ประกอบ 5 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ของธุรกิจ (Business Strategy) ทำให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้โดยการตั้งเป้าหมายให้ชัดเจน เพื่อที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. การสื่อสารทั้งพนักงานและลูกค้า (Staff & Customer Engagement) ต้องมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความภักดี (Loyalty) หากลูกค้าและพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจจะทำให้มีโอกาสสูงที่จะเกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและขาดความร่วมมืออย่างจริงจัง

3. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมนวัตกรรม (Culture of Innovation) เป็นการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านนวัตกรรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถที่จะนำไปพัฒนาต่อยอดให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้ การเพิ่มพูนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรจะทำให้เกิดพนักงานที่เก่งและนำความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรได้ รวมถึงสามารถพัฒนานวัตกรรมบริการที่นำไปส่งมอบให้ลูกค้าได้

4. เทคโนโลยี (Technology) คือ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทั้งระบบขององค์กรในการจัดการทรัพยากร คน การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนกระบวนการทำงานในองค์กรก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5. ข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data & Analytics) ข้อมูลที่เป็นความรู้ประสบการณ์การทำงานของพนักงาน และข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า มีความสำคัญอย่างมากใน

การบริหารจัดการองค์กรยุคดิจิทัล ความจำเป็นในการจัดเรียงให้เป็นหมวดหมู่ และนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาความถูกต้อง แม่นยำ เชื่อถือได้ เพื่อนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจให้สามารถเจริญเติบโตและประสบความสำเร็จได้

Cap Gemini (2017) กล่าวถึงแนวคิดแมคคินเซ (McKinsey) ซึ่งร่วมมือกับ “MIT Center for Digital Business” ศึกษาการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ในองค์กรประกอบดังต่อไปนี้

1. ประสบการณ์ของลูกค้าดิจิทัล (Customer Experience) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่างการเพิ่มประสิทธิภาพประสบการณ์ของลูกค้าและการปรับปรุงกระบวนการ และการประหยัดต้นทุน โดยการใช้นวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการ (Product and Service Innovation) กับการกระจายตลาดและช่องทางการบริการ (Distribution and Marketing and Sales)

2. การใช้ระบบดิจิทัลในการปฏิบัติงาน (Digital Fulfillment) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมองค์กร (Enhanced Corporate Control) ลดความเสี่ยง (Risk Optimization) การจัดการข้อมูลอัจฉริยะที่มีกระบวนการดึงข้อมูลในการใช้งานการบริการลูกค้า การจัดการประสบการณ์ลูกค้าและศูนย์ติดต่อการจัดการลูกค้าสัมพันธ์ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จคือการมีส่วนร่วมและการร่วมมือของพนักงานในองค์กรในการเรียนรู้และการจัดหาห่วงโซ่อุปทานและความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

3. การมุ่งเน้นไปที่ธุรกิจ และความท้าทายของลูกค้า การจัดลำดับความสำคัญที่ชัดเจนเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด โดยมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 4 ประการ คือ 1) ความสัมพันธ์ทางธุรกิจและเทคโนโลยีมุ่งเน้นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 2) ความมุ่งมั่นของผู้นำ การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจสู่การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 3) นวัตกรรมใหม่ที่มีผลต่อลูกค้า พนักงาน คู่ค้า หรือ คู่แข่งรายใหม่ 4) ระบบการปฏิบัติการดิจิทัลโดยใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงานภายในองค์กร

นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2560) กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นการเคลื่อนย้ายถ่ายโอนข้อมูลจำนวนมากอย่างรวดเร็ว จนเกิดเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่กลายเป็นสื่อกระแสหลักของโลก หรือจะเป็นการพัฒนาหุ่นยนต์หรือปัญญาประดิษฐ์ที่จะเพิ่มศักยภาพมากขึ้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล โดยมีลักษณะองค์กร ดังต่อไปนี้

1. องค์กรแห่งเทคโนโลยีเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานและปฏิบัติงาน

2. องค์กรจัดการข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์จากข้อมูลในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. องค์กรวิจัยและนวัตกรรม ประกอบด้วย นวัตกรรมความคิด (Ideation Innovation) นวัตกรรมสิ่งปฏิบัติ (Implementation Innovation) และนวัตกรรมผลกระทบ (Impact Innovation)

4. องค์กรเรียนรู้ตลอดชีวิตด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างระบบจัดการความรู้ในองค์กร ระบบการเก็บรวบรวมความรู้ การแบ่งปันถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ขององค์กรได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ไม่จำกัดเวลาและสถานที่

5. องค์กรพลวัตที่ต้องมีการพัฒนาองค์กรและการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

6. องค์กรเครือข่ายสามารถเชื่อมโยงองค์กรซึ่งกันและกัน และทำให้องค์กรมีความคล่องตัว มีความยืดหยุ่นสูง การพัฒนาระบบการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจแบบอัตโนมัติแทนแรงงานมนุษย์ในการตอบโต้โดยใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI : Artificial Intelligence) มาใช้ในบางขั้นตอนหรือบางกระบวนการ

นอกจากนี้ เศรษฐพงษ์ มะลิสวรรณ และ วาสนา แก้วพณีกรังษี (2516) อธิบายหลักการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) สอดคล้องกับ ธนวัฒน์ สุธรรมพันธุ์ (2561) ว่าเป็นการผสมผสานร่วมกันระหว่างเทคโนโลยีและการบริหารด้านธุรกิจ โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กรผ่านเครื่องมือทางดิจิทัล และทำให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับข้อมูลเชิงลึกในการวิเคราะห์ตัดสินใจในการสร้างประสบการณ์ทั้งพนักงานและลูกค้า จนเกิดความพึงพอใจและนำประสบการณ์เหล่านั้นไปเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยกล่าวถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Chief Digital Officer) จะต้องให้ความสำคัญในประเด็นต่อไปนี้

1. ผู้นำดิจิทัลที่สามารถทำให้ธุรกิจและเทคโนโลยีเชื่อมโยงกันได้และความสามารถอธิบายถึงคุณค่าของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่ออนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจน เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรด้านดิจิทัลทั้งกระบวนการทำงานและความสามารถของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร

2. การสร้างวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการริเริ่มด้านดิจิทัลเพื่อให้เกิดความร่วมมือของคนในองค์กรและกระตุ้นให้เกิดการยอมรับความเสี่ยงทั้งผู้นำและบุคลากรทุกภาคส่วนขององค์กรให้มีความมุ่งมั่นนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลหรือวิธีการด้านดิจิทัลมาช่วยกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าในการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลได้มากขึ้น

3. การกำหนดกลยุทธ์ทางดิจิทัล และแบบจำลองทางธุรกิจ (Business Model) ที่ชัดเจน ให้สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กรมากกว่าการใช้เทคโนโลยี โดยมีเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงนวัตกรรม การตัดสินใจ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของธุรกิจได้ด้วยการใช้เทคโนโลยี

4. การสร้างบุคลากรให้มีทักษะความสามารถด้านดิจิทัล ซึ่งเป็นพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ของลูกค้า กระบวนการดำเนินงานภายในองค์กร และรูปแบบธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร โดยอาศัยความสามารถด้านดิจิทัลในการวิเคราะห์ข้อมูลและกระบวนการแบบครบวงจรในรูปแบบดิจิทัลช่วยให้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรได้รับข้อมูลที่ประสิทธิภาพ สามารถทำการตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และมีการดำเนินงานที่รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

นอกเหนือจากความเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลแล้วได้กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงประสบการณ์ลูกค้า การมอบประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้าคือการส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้าโดยที่ลูกค้าสามารถดำเนินการต่างๆ ได้ด้วยตัวเองอย่างง่ายดาย สะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส มีขั้นตอนไม่ยุ่งยากโดยใช้อุปกรณ์ดิจิทัลที่ลูกค้ามีอยู่ องค์กรสามารถใช้ความคิดริเริ่มด้านดิจิทัลยกระดับการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีนัยสำคัญ

2. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลโดยมุ่งเน้นไปที่นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นแบบอัตโนมัติอย่างเต็มรูปแบบจะช่วยลดความต้องการแรงงาน ทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่นสามารถทำงานร่วมกัน ผ่านเครื่องมือทางดิจิทัล สามารถเชื่อมต่อกับสำนักงานใหญ่ ในการติดต่อสื่อสารแบบสองทางกับผู้บริหารระดับสูงได้ตลอดเวลา ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ นอกจากนี้ ยังสามารถเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยมีข้อมูลเชิงลึกในการบริหารจัดการความสามารถในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพแบบใหม่ตลอดจนเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านสิ่งแวดล้อม สุขภาพ และความปลอดภัยได้มากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจขององค์กร ซึ่งองค์กรที่มีระบบสารสนเทศขององค์กรสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจจะสามารถทำการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลในองค์กรได้เป็นอย่างดี โดยการนำผลิตภัณฑ์ทางดิจิทัลเข้ามาส่งเสริมผลิตภัณฑ์แบบดั้งเดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการปรับปรุงโครงสร้างใหม่โดยอาศัยระบบดิจิทัลควบคู่ไปกับข้อมูลที่ครบวงจร ทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรในการผลิตและการออกแบบบริการร่วมกันสร้างความยืดหยุ่นในการ

เปลี่ยนแปลงการดำเนินงานสู่ระดับสากลซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นรากฐานที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัล เริ่มต้นจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรหรือผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินธุรกิจดิจิทัลโดยมุ่งเน้นประสบการณ์ของลูกค้าและประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างความแตกต่างในการแข่งขันทางธุรกิจอันได้แก่การเร่งความเร็วของนวัตกรรมและเทคโนโลยีระบบคลาวด์ (Cloud System) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการวิเคราะห์ประมวลผลทางปัญญาและอินเทอร์เน็ตของสิ่งต่างๆ (Internet of Thing) เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มความเร็วในการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจและสังคมธุรกิจ ทำให้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่องค์กร ต่างๆ จะต้องก้าวผ่านไป เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

จากการศึกษาแนวคิดและการศึกษาวิจัยการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยสรุปหลักการที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลได้ 4 ประการ กล่าวคือ 1. กลยุทธ์การจัดการข้อมูลและประสบการณ์ลูกค้า (Data & Customer Experience) 2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ในองค์กร 3. การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร และ 4. การปรับปรุงระบบการให้บริการแบบดิจิทัลของธุรกิจธนาคารเป็นแบบครบวงจร ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดการข้อมูลและประสบการณ์ลูกค้า (Data & Customer Experience)

Yadav (2016) อธิบายการส่งมอบประสบการณ์ลูกค้าดิจิทัลในการเรียนรู้หาข้อมูลบทวิจารณ์เปรียบเทียบคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์จากอุปกรณ์สมาร์ตโฟนของลูกค้าผ่านโซเชียลมีเดียแพลตฟอร์ม จะทำให้ลูกค้ารู้สึกผูกพันและพึงพอใจโดยมีความคาดหวังว่าจะได้รับประสบการณ์การบริการที่ดีขึ้นและสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ ซึ่ง Lund (2020) ได้กล่าวถึง การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลด้วยการใช้ซอฟต์แวร์ CRM (Customer Relationship Management) จะเป็นการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้าเพื่อประเมินความสอดคล้องของประวัติการซื้อและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าสามารถนำมาปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้าให้สามารถใช้สินค้าและบริการได้อย่างสะดวกผ่านช่องทางบริการที่หลากหลาย ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

นฤมล ญาณสมบัติ และเมธารัตน์ จันตะนี, (2562) และ (Getting, 2019) การจัดการธุรกิจในยุคดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จจะต้องคำนึงถึง การเพิ่มช่องทางการตลาดดิจิทัลและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่หลากหลายช่องทาง (Omni Channel) จะเป็นการเพิ่มความภักดีของลูกค้าด้วยการใช้ระบบดิจิทัลกับการพิสูจน์ตัวตนในการใช้เครื่องมือทางการตลาดแบบดิจิทัล เพื่อปรับแต่งข้อมูลของตนผ่านช่องทางใหม่ในการปฏิสัมพันธ์ เช่น โทรศัพท์มือถือและโซเชียลมีเดีย

โดยมุ่งเน้นให้ลูกค้าได้รับความรวดเร็วและปลอดภัยสำหรับช่องทางบริการดิจิทัลที่หลากหลายและลูกค้ามีสิทธิ์เลือกใช้บริการด้วยตนเอง

นอกจากนี้ ธรรม์ จิราธิวัฒน์ (2559) ได้กล่าวเพิ่มเติมถึงการติดต่อสื่อสารและการเข้าถึงลูกค้าด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริการ สามารถเข้าใจการเข้าถึงข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการของผู้บริโภค ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าและสร้างประสบการณ์ลูกค้าในสิทธิ์ที่จะเลือกใช้สินค้าและบริการดิจิทัลตามที่ตนเองต้องการ และจ่ายค่าใช้จ่ายเฉพาะในส่วนที่ตนเองใช้บริการเท่านั้น (Rajcharawee, 2016) ทำให้ลูกค้าเกิดความภักดีต่อแบรนด์ขององค์กรซึ่งมีผลต่อการบริหารจัดการต้นทุนขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การเพิ่มฐานลูกค้าและยอดขายที่มากขึ้น

2. การนำเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ในองค์กร

G-Able (2021) และ กล่าวถึง การใช้ซอฟต์แวร์ที่สร้างฐานข้อมูลลูกค้าจากระบบอื่น (Customer Data Platform หรือ CDP) สามารถเข้าถึงข้อมูลลูกค้า (Customer Insight) และนำไปสร้างประวัติลูกค้าเพื่อทำการตลาดเฉพาะบุคคล (Personalized Marketing) ได้แม่นยำยิ่งขึ้น นอกจากนี้ อาณัติ โอบอ้อม (2560) กล่าวถึงการทำงานแบบคล่องตัว (Agile Methodology) ในการดำเนินการธุรกิจขององค์กร คือ แนวคิดในการทำงานโดยให้ความสำคัญในการสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ตลอด เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการโครงการต่างๆ ในองค์กร (Project Management Methodology) โดยสามารถนำข้อมูลความคิดเห็น (Feedback) ของผู้เกี่ยวข้อง (Stake Holder) ปรับปรุงพัฒนาขั้นตอนการทำงานหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับการดำเนินธุรกิจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและฉับพลัน ซึ่งสอดคล้องกับ ทนุสิทธิ์ สกฤษณ์ (2560) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า องค์กรแบบดิจิทัลจะต้องคำนึงถึงข้อมูลของลูกค้าที่ทันสมัย (Real-Time Customer Data) ให้ถูกต้องอยู่เสมอ การมีข้อมูลการดำเนินงานภายในขององค์กร(Integrated Operations Data) ช่วยให้องค์กรสามารถตรวจวัด และปรับปรุงแก้ไขความผันแปร ความผิดพลาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และการมีเครื่องมือในการสื่อสารการประสานงาน (Collaborative Tools) จะทำให้เกิดการปรับปรุงการทำงานขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานได้สะดวกทุกเวลา ทุกสถานที่ ด้วยนวัตกรรมแพลตฟอร์มการทำงานที่มีความคล่องตัว

3. การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กร

Thomas (2018) ได้อธิบายว่า การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในองค์กรและการมีส่วนร่วมกับลูกค้าในการส่งมอบสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการที่กำหนดขึ้น โดยมีการกำหนดกลยุทธ์

ดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่หลากหลายต้องอาศัยทักษะดิจิทัลของบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ซับซ้อนจำนวนมาก เพื่อให้ฝ่ายบริหารใช้ในการตัดสินใจบริหารจัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้เกิดผลกำไรมากที่สุด ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกภาคส่วนในองค์กรให้มีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถทางด้านดิจิทัลของทุกคนในองค์กร โดยการดำเนินงานองค์กรจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถด้านดิจิทัล และสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ให้เกิดความคิดริเริ่มด้านดิจิทัล (วาสนา แก้วพณีรังสี, 2561)

ชนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์ (2561) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณค่า มีศักยภาพขีดความสามารถในการประยุกต์ใช้นวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัลและทักษะความชำนาญดิจิทัลด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับนำมาสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าบริการดิจิทัลที่เชื่อมโยงความหลากหลายของสินค้า ส่งมอบการให้บริการตรงความต้องการของลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Sousa, Jose, Rocha, and Alvaro (2019) นำเสนอผลการวิจัยการพัฒนาการเรียนรู้ทักษะดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล พบว่าทักษะหลักที่จำเป็นคือการเรียนรู้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) นาโนเทคโนโลยี หุ่นยนต์อินเทอร์เน็ตของสิ่งต่างๆ (Internet of Thing) และการเรียนรู้เทคโนโลยีมือถือ แท็บเล็ต และแอปพลิเคชันสมาร์ทโฟน ความรู้เหล่านี้จะทำให้องค์กรจะต้องมีการปรับกลยุทธ์ให้บุคลากรสามารถพัฒนาการเรียนรู้ทักษะดิจิทัลให้มากขึ้นเพื่อรองรับผลกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (2560) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy) มาปรับใช้กับกระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยการนำเครื่องมืออุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน การพัฒนาความรู้ดิจิทัลเป็นกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะต้องใช้ทักษะที่สำคัญ 3 ด้านคือ

ก. ทักษะการใช้ (Use) หมายถึง ความรู้เทคนิคที่จำเป็นในการใช้คอมพิวเตอร์และทักษะการใช้เครื่องมือสื่อสารอินเทอร์เน็ต รวมถึงการใช้โปรแกรมที่ช่วยในการสืบค้นข้อมูล (Search Engine) และฐานข้อมูลออนไลน์ รวมถึงเทคโนโลยีอุบัติใหม่ (Cloud Computing)

ข. ทักษะความเข้าใจ (Understand) หมายถึง ทักษะที่ผู้เรียนรู้เข้าใจบริบทและประเมินสื่อดิจิทัลตลอดจนการพัฒนาทักษะเทคโนโลยีเครือข่ายการจัดการสารสนเทศเพื่อค้นหาและใช้สารสนเทศโลกออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อติดต่อสื่อสาร ประสานงานร่วมมือ และแก้ไขปัญหาภายในองค์กรและระบบนิเวศลูกค้าแบบไดนามิก

ค. ทักษะการสร้าง (Create) หมายถึง ทักษะความสามารถในการผลิตเนื้อหา การตัดแปลง สิ่งที่สร้างและการสื่อสาร ด้วยการใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยี หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ อย่างมีประสิทธิภาพและรับผิดชอบในสิ่งที่สร้าง ในการนำมาเผยแพร่ภาพ วิดีโอ และสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media)

สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (2563) อธิบายเพิ่มเติมว่า ผลของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนตลอดจนบุคคลทั่วไป สามารถพัฒนาองค์ความรู้ ความสามารถทางดิจิทัลด้วยตนเอง โดยการนำข้อมูลความรู้ความสามารถของตน มาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนร่วมกันผ่านช่องทางสื่อสังคมออนไลน์และสื่อเพื่อการเรียนในรูปแบบตามที่ตนสนใจ สำหรับบุคคลในองค์กรจะต้องมีการปรับตัวเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงการเรียนรู้พฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อนำมาสนับสนุนการทำงานและเรียนรู้การดำเนินธุรกิจดิจิทัลขององค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้ใช้ประโยชน์และมีมูลค่ามากขึ้น

4. การปรับปรุงระบบการให้บริการแบบดิจิทัลของธุรกิจราชการเป็นแบบครบวงจร (Redesign Process from End-to-End) โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลางสนับสนุนการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ในการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) วิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและนำมาปรับใช้นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการนำวิทยาการหุ่นยนต์ (Robotic Execution) มาใช้ในการปรับระบบการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจรทั้งในส่วนการให้บริการลูกค้าด้านหน้า (Front End) และส่วนปฏิบัติการภายในธนาการด้านหลัง (Back End) เพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการที่รวดเร็วอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ รวมทั้งใช้ในการวิเคราะห์งบประมาณเงิน หรือ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยี (Machine Learning) สามารถตอบสนองต่อกระบวนการทำงานหลายด้านและทำให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น (อัญญา หิรัญวิวัฒน์กุล, 2560) และ (Newman, 2021)

รวมถึงการดำเนินธุรกิจที่มีระบบการทำงานร่วมกันกับลูกค้าจะทำให้มีการทำงานประสาน สอดคล้องกันและช่วยเหลือในด้านองค์ความรู้และการใช้ทรัพยากรร่วมกันได้ โดยการสร้างระบบ นิเวศทางการเงินร่วมกับผู้ให้บริการอื่น (Participate) หรือการสร้างแพลตฟอร์ม (Platform) ผ่าน แอปพลิเคชันเฟสบุ๊ก (Facebook) และแมสเซนเจอร์ (Messenger) จะทำให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจ เป็นการประหยัดเวลาและต้นทุนในการทำธุรกรรมและช่วยป้องกันเหตุผิดพลาดจากการทำธุรกรรมได้ นอกจากนี้ยังสามารถจับคู่ระหว่างอุปสงค์และอุปทานในการดำเนินธุรกิจ และการวิเคราะห์ข้อมูล ประสิทธิภาพลูกค้าที่ใช้บริการ โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตรง

ตามพฤติกรรมความต้องการใช้บริการของลูกค้าเพิ่มมากขึ้น (อุไรพร ชลศิริรุ่งสกุล, 2559) และ (สพล ไหลเวชพิทยา, 2562)

สรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจขององค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีมาพัฒนาปรับรูปแบบการดำเนินการธุรกิจขององค์กร โดยมุ่งเน้นความสำคัญของข้อมูล ประสิทธิภาพลูกค้า และการสร้างนวัตกรรมเชื่อมโยงกับพันธมิตรทางธุรกิจ ด้วยองค์ความรู้และการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ทำให้เกิดคุณค่าทางธุรกิจในระบบนิเวศเดียวกัน และเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาบุคลากรในการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่มุ่งเน้นความร่วมมือพึ่งพาทางดิจิทัลร่วมกันและการพัฒนานวัตกรรมของห่วงโซ่อุปทานของแต่ละกลุ่มธุรกิจ โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถทักษะดิจิทัล (Digital Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่มีผลกำไรมากที่สุด ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกภาคส่วนในองค์กรให้มีการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถทางด้านดิจิทัลของทุกคนในองค์กรรวมถึงระบบนิเวศคู่ค้าแบบไดนามิกในห่วงโซ่อุปทาน

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล แสดงดังตารางที่ 2.3 ดังนี้

จากแนวคิดที่นำเสนอมาข้างต้น พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญ 10 อันดับแรกที่เป็นองค์ความรู้ในการศึกษาวิจัยองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลขององค์กร ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยี กระบวนการทำงานดิจิทัล การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ธุรกิจดิจิทัล วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม ผลลัพธ์ขั้นนวัตกรรมบริการดิจิทัล การใช้และวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า การสร้างประสบการณ์ลูกค้า การเป็นองค์กรดิจิทัล การพัฒนาพนักงาน ผู้นำดิจิทัล ซึ่งสามารถแบ่งเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จ 3 ปัจจัยคือ ผู้นำกลยุทธ์ดิจิทัล การพัฒนาบุคลากร การใช้เทคโนโลยี โดยมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 4 ด้านคือ ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัล ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล และด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

No	นักวิชาการ/นักวิจัย/ผู้เชี่ยวชาญ	เป็นส่วนสำคัญของประกอบ			ด้าน ประสบการณ์ ลูกค้า	ด้านการแปลง ผลิตภัณฑ์และ บริการเป็นดิจิทัล (Digitize Product & Service)	ด้านการ ดำเนินการที่เป็น ดิจิทัล (Digitize Operation)	ด้านการเป็นองค์กร ดิจิทัล (Digitize the Organization)						
		การเทคโนโลยี ดิจิทัล	การปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ธุรกิจ ดิจิทัล	กระบวนการ ทำงานดิจิทัล				การใช้และ วิเคราะห์ข้อมูล ลูกค้า	ผลิตภัณฑ์และบริการ เป็นดิจิทัล	กระบวนการ ทำงานดิจิทัลการ ทำงานที่ต่อเนื่อง	วัฒนธรรม การมีส่วนร่วม	ทักษะดิจิทัลและแรงงานเสมือนจริง (Digital Skill & Virtual Workforce)		
												องค์กรดิจิทัล	การสื่อสารกับ ลูกค้า/ พนักงาน	การพัฒนา พนักงาน
1	G-Able (2021)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	Newman (2021)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	Sousa, Jose, Rocha, Alvaro (2019)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	Blessin Thomas (2018)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	ธนพงศ์พรหม ธัญญรัตน์กุล(2018)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	ธนวัฒน์ สุธรรมพันธุ์ (2018)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	ทิวรี เจลินเกียรติสกุล (2018)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ (2018)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	อัญญา ทวีชัยวัฒน์กุล (2560)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	Patil (2017)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	Durgreenfish the digital marketing (2017)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	McKinsey (2017)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์(2017)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	ทณสิทธิ์ สกฤตวัฒน์ (กรุงเทพมหานคร, 2017)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	พิมพ์นภา บัวแสง (2017)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	สุไรพร ชลศิริรุ่งสกุล (2016)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	Cognizant (2014)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
		17	17	17	15	16	17	17	17	12	10	11	9	

ที่มา : ผู้วิจัย (2564)

จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นของนักวิชาการหลายท่าน มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เป็นการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการลูกค้า ด้วยรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มีกระบวนการทำงานแบบดิจิทัลทุกภาคส่วนขององค์กรโดยมีส่วนที่สำคัญคือ กลยุทธ์ดิจิทัลของผู้นำ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ดิจิทัล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดคุณค่ากับลูกค้า และการบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งผู้นำจะต้องให้การส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้านดิจิทัลโดยการเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ และทัศนคติของพนักงานในการเรียนรู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจสร้างรายได้ให้องค์กรซึ่งจะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ สามารถอยู่รอดได้

กล่าวโดยสรุป การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) เป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานที่เกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ซึ่งมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคาร ด้วยกลยุทธ์ด้านลูกค้า ด้านรูปแบบการดำเนินงานธนาคาร และด้านการขับเคลื่อนธุรกิจด้วยข้อมูล โดยมีปัจจัยที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลประสบความสำเร็จ คือ ความมุ่งมั่นของผู้นำองค์กร การสร้างวัฒนธรรม การพัฒนาบุคลากร และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในกระบวนการทั้งภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อพัฒนารูปแบบธุรกิจธนาคารดิจิทัล ที่มีการปฏิสัมพันธ์สนองตอบต่อพฤติกรรมความต้องการของผู้ใช้บริการ ทำให้ผู้ให้บริการมีความพึงพอใจในการใช้บริการด้วยความมั่นใจในความถูกต้องรวดเร็ว และปลอดภัย อันจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบธุรกิจธนาคารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ และด้วยบทบาทผู้นำที่ให้การส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางด้านดิจิทัลโดยการเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ และทัศนคติของพนักงานในการเรียนรู้สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายธุรกิจและสร้างรายได้กับธนาคาร ทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจสามารถอยู่รอดต่อไปได้ ภายใต้การแข่งขันทางธุรกิจในอนาคตทางการเงินในประเทศไทยต่อไปได้

2.3 การพัฒนาปรับเปลี่ยนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ธุรกิจธนาคาร

2.3.1 การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจธนาคาร

ประธาน ไตรรัตน์วรกุล (2549) กล่าวถึง การปรับตัวในการดำเนินธุรกิจธนาคาร หลังปี พ.ศ. 2540 ให้ความสำคัญกับการขยายสาขาการให้บริการ การสร้างรายได้ที่มีโชคกเบื้อย ลักษณะธุรกิจมีความเป็นคอนซูมเมอร์แบงก์กิ้ง (Consumer Banking) ที่มีการแบ่งกลุ่มลูกค้าและกำหนดผู้ดูแลความสัมพันธ์ลูกค้า ให้ทำหน้าที่นำเสนอการบริการที่สาขานาคารให้ตรงกับความต้องการของลูกค้ามากที่สุด หรือผ่านช่องทางขายทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต เพื่อเพิ่มรายได้ ค่าธรรมเนียมการให้บริการ นอกจากนี้แล้วธนาคารมีการปรับการดำเนินธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

ปรีดี ดาวฉาย (2563) กล่าวถึง ในช่วงหลังวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่ง โดยกำหนดเกณฑ์การดำรงเงินกองทุน การบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของสถาบันการเงิน (Business Continuity Plan: BCP) และหลักธรรมาภิบาล

ชาติศิริ โสภณพนิช (2560) กล่าวถึง นวัตกรรมฟินเทคเป็นตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการด้านนวัตกรรมต่างๆ อันมีผลต่อการให้บริการทางการเงินของธนาคาร และในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส โควิด19 ธนาคารมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการธนาคารดิจิทัล ในการชำระเงิน การลงทุน และการจัดหาเงินทุน ตลอดห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจของธนาคารยังดำเนินต่อไปได้

Gasser, Urs; Gassmann, Oliver; Hens, Thorsten; Leifer, Larry; Puschmann, Thomas & Zhao, Leon (2017) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจธนาคารมีกลยุทธ์ 3 ด้าน คือ 1. กลยุทธ์ด้านลูกค้าธนาคาร 2. กลยุทธ์ด้านรูปแบบการดำเนินงานของธนาคาร 3. กลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจการให้บริการลูกค้าด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านลูกค้าธนาคาร ประสิทธิภาพของลูกค้าที่มีความรู้ความเข้าใจ สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างทั่วถึง รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับลูกค้ารายอื่นในสังคมเครือข่าย ทำให้ลูกค้ามีประสิทธิภาพการเลือกใช้บริการธนาคารผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ดิจิทัลเป็นผลจากการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) การปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าที่เชื่อมต่อกับกระบวนการให้บริการผ่านช่องทางต่างๆ ของธนาคาร

2. กลยุทธ์ด้านรูปแบบการดำเนินงานของธนาคาร ด้วยอิทธิพลของนวัตกรรมหยุดยั้ง (Disruptive Innovation) การใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ ฟินเทค (Fin Tech) มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจธนาคาร ทำให้บทบาทการบริการของธนาคารพาณิชย์เปลี่ยนแปลง

ไป การพัฒนารูปแบบธุรกิจทางด้านนวัตกรรม ด้วยแพลตฟอร์มธนาคารแบบดิจิทัลซึ่งมีการพึ่งพา รวมกลุ่มของระบบนิเวศห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจที่สร้างประสบการณ์การมีส่วนร่วมของผู้บริโภค ความสามารถสร้างรูปแบบรายได้ใหม่ ขยายโอกาสที่ปรับเปลี่ยนแบรนด์ทั้งภายในและภายนอก องค์กร เช่น การระดมทุนจากชุมชนออนไลน์คราวด์วอซซิง (Crowdsourcing) ระบบโอนเงิน โดยใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) และการเชื่อมโยงระบบธนาคารกับเว็บไซต์ ภายนอกด้วย มาตรฐาน API (Application Programming Interface) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลลูกค้าผ่านระบบ คราวด์ (Cloud) ไปยังแอปพลิเคชัน เพื่อสร้างคุณค่าใหม่และแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

3. กลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจการให้บริการลูกค้าด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้บริการ ของลูกค้าทั้งบริการภายในองค์กรและภายนอกธนาคารที่มีการเชื่อมต่อจากระบบธนาคารกับ ระบบปฏิบัติการผู้ให้บริการรายอื่น หรือระบบนิเวศลูกค้าแบบไดนามิก ด้วยเทคโนโลยี API (Application Programming Interface) ที่เพิ่มความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัยในการใช้บริการ และ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะทางดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินงานของห่วงโซ่คุณค่าสำหรับลูกค้าในเชิงพาณิชย์

สอดคล้องกับความเห็นของ ชีรนนท์ ศรีหงส์ (2561) กล่าวว่า “การบริการสมัยใหม่ที่เกิด จากการพัฒนาเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และฟินเทค (Fin Tech) ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบ การเงินแบบใหม่ที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) ผ่านช่องทางสมาร์ตโฟน และเครื่องมือทางดิจิทัล โซเชียลมีเดีย (Social Media) แทนการทำธุรกรรมทางการเงินที่สาขาของธนาคารจะทำให้ธนาคาร สามารถดำเนินธุรกิจแข่งขันกับธุรกิจเกิดใหม่ ที่จะเข้ามาทดแทนการดำเนินธุรกิจธนาคารรูปแบบ ดั้งเดิม ด้วยการพัฒนาความสามารถดิจิทัลของบุคลากรในการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่ ยืดหยุ่นโดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางและการปรับปรุงขั้นตอนทางธุรกิจระบบอัตโนมัติ”

ทั้งนี้ McKinsey & Company (2018) ได้กล่าวถึง การมีนวัตกรรมการทำงานอัตโนมัติจะทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายการใช้จ่ายแรงงานที่ซ้ำซ้อน การทำงานร่วมกันของข้อมูลที่มี คุณภาพและการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้เร็วขึ้น โดยคำนึงถึงผลกระทบด้าน ประสบการณ์ลูกค้า และการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ธนาคารสามารถปรับตำแหน่งตนเอง ในห่วงโซ่คุณค่า อีกปัจจัยสำคัญคือ การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีสถาปัตยกรรมที่มี ความยืดหยุ่น รวดเร็ว และการรักษาความปลอดภัย ทำให้ง่ายในการยืนยันตัวตนเข้าใช้บริการ ระบบ ธนาคาร และความปลอดภัยในการเข้าถึงบัญชีด้วยเป็นสิ่งที่ทำให้สมดุลได้ยาก

จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ในปัจจุบันทำให้กลยุทธ์ในการ ดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มีการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีความก้าวหน้าและแนวคิดการ ดำเนินการที่มีต้นทุนต่ำมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ระบบ

หลักของธนาคารและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงินที่มีประสิทธิภาพได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย รวมถึงการใช้กระบวนการทำงานแบบอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุนการดำเนินการของธนาคาร ตลอดจนเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการที่ต้องการใช้บริการได้รวดเร็ว สะดวก ทุกที่ ทุกเวลา ตลอด 24 ชั่วโมง

นอกจากนี้ ธุรกิจธนาคาร มีการแข่งขันรุนแรงมากขึ้น จากผู้ให้บริการด้านการเงิน (FinTech Startup) กลุ่มเทคโนโลยี (Tech Startup) ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจ โดยการลดจำนวนสาขา เพิ่มการให้บริการผ่านสมาร์ตโฟน หรือนำพนักงานเพิ่มประสบการณ์ร่วมกับลูกค้า และการร่วมมือการทำงานกับกลุ่มสตาร์ทอัพ เพื่อเป็นประโยชน์กับผู้ให้บริการ และโอกาสในการพัฒนาธุรกิจธนาคารและระบบเศรษฐกิจให้เจริญเติบโตไปข้างหน้า

นอกจากนี้ มีนักวิชาการอีก 2 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อการอยู่รอดของธนาคารในประเทศไทยด้วยการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นสิ่งจำเป็น ดังนี้

Forbes Thailand (2020) ได้กล่าวถึง สถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส โควิด19 ที่ผ่านมามองเห็นได้ชัดเจนว่า ธนาคารมุ่งเน้นการให้บริการทางดิจิทัลมากขึ้น ทั้งการใช้งาน การเข้าถึง และการทำธุรกรรมผ่านช่องทางดิจิทัล ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการด้วยตนเอง โดยไม่ต้องเดินทางไปสาขาของธนาคาร

กัทธิ อัมพล (2563) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารผ่านมือถือ หรือการเข้าถึงโซเชียลมีเดีย (Social Media) หรือการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ (Shopping Online) ได้รับความนิยมมากขึ้น ตามพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า ทำให้บทบาทการให้บริการของพนักงานที่สาขาลดลง และส่งผลกระทบต่อรายได้ของธนาคาร

2.3.2 รูปแบบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคาร

จากการศึกษาของ Gasser, Gassmann, Hens, Leifer, Puschmann, and Zhao (2017) พบว่า ในปี ค.ศ. 2025 รูปแบบการดำเนินการธุรกิจธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบธนาคารทางดิจิทัล โดยธนาคารจะมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการบริหารจัดการข้อมูลดิจิทัล ในด้านผลิตภัณฑ์สินค้าบริการ และจากการรวมกันของเทคโนโลยีสมาร์ตโฟนและแท็บเล็ตพีซีเข้าด้วยกันเป็นรูปแบบบริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาเหล่านี้จะนำไปสู่รูปแบบการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และห่วงโซ่คุณค่าอุตสาหกรรมของธนาคาร ดังนี้

1. การพัฒนาบริการและช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ที่หลากหลายช่องทางให้เข้ากับกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าด้วยการเชื่อมต่อโลกดิจิทัล และตัวคนผู้ให้บริการผ่านเครื่องมือดิจิทัล รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้ารายอื่นในเครือข่ายสังคมผ่านวิดีโอแชท

2. การปรับโครงสร้างองค์กรที่มีกระจายอำนาจมากขึ้น มีความยืดหยุ่น มีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึง มีขบวนการทำงานที่สะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างแพลตฟอร์มชุมชนโซเชียล สำหรับการให้บริการลูกค้าธนาคารโดยการร่วมมือกับผู้ให้บริการนวัตกรรมรายอื่นในระบบนิเวศธุรกิจธนาคาร จะทำให้ธนาคารสามารถปรับตนเองในห่วงโซ่คุณค่ารวมทั้งในเครือข่ายมูลค่าอื่นๆ ในการพัฒนารูปแบบการสร้างรายได้ใหม่ของธนาคาร

4. การเปลี่ยนแปลงการให้บริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยการผลิตแพลตฟอร์มการธนาคารแบบดิจิทัล ที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ด้วยตนเอง

5. การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ในการวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าเพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการใหม่ รวมทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงการทำงานภายในองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยระบบการจัดการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโซเชียลจะช่วยให้ธนาคารสามารถรับข้อมูลและมุมมองของลูกค้ามาปรับปรุงและนำเสนอบริการใหม่ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้

6. การพัฒนาการบริการ สำหรับกลุ่มธุรกิจใหม่ที่มีความต้องการใช้บริการ เพื่อการลงทุน หรือการให้กู้ยืมแบบ P2P (Peer-to-Peer) ในการจัดหาเงินทุนในห่วงโซ่มูลค่าของธนาคาร โดยไม่ต้องอาศัยธนาคารเป็นตัวกลาง ทำให้ธนาคารต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจที่มีอยู่ของตนอย่างสิ้นเชิง

นอกจากนี้ สพล ไหลเวชพิทยา (2562) กล่าวถึง รูปแบบการบริการธนาคารดิจิทัล ที่มีการพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวันของลูกค้า โดยมีทิศทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. การสร้างพันธมิตรกับผู้ประกอบการนอกอุตสาหกรรม โดยการร่วมมือระหว่างธนาคารกับบริษัทเทคโนโลยี เพื่อแข่งขันกับการเข้าสู่อุตสาหกรรมการเงินของกลุ่มธุรกิจฟินเทคที่ให้บริการโดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ที่ไม่ใช่ธนาคารในการทำธุรกรรมและนำเสนอทางเลือกที่ถูกต้องกว่าในการให้บริการ

2. การมุ่งหน้าสู่ ดิสแอปเพียริง แบงก์กิ้ง (Disappearing Banking) ซึ่ง Rolfe (2019) ได้ให้ความเห็นว่า การให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง โอบายแบงก์กิ้ง แทนการทำรายการผ่านเจ้าหน้าที่สาขาธนาคาร ซึ่งสอดคล้องต่อพฤติกรรมการณ์ดำเนินชีวิตประจำวันของลูกค้าในการซื้อสินค้าออนไลน์ การชำระค่าสินค้าและบริการตามแผนเนชันแนล อี เพย์เม้น (National e-Payment) ของภาครัฐโดยที่ธนาคารอยู่ในฐานะตัวกลางผู้สนับสนุน (Facilitator) ด้านระบบธุรกรรมในระบบนิเวศ

ทางการเงิน (Financial Ecosystem) ธนาคารยังคงมีศักยภาพและมีความน่าเชื่อถือ ที่ทำให้ลูกค้ายังคงทำธุรกรรมทางการเงินผ่านธนาคาร

3. การสร้างระบบนิเวศทางการเงิน ที่มีธนาคารเป็นตัวกลางสนับสนุนการบริการ มี 3 ลักษณะ คือ การเข้าร่วมกับผู้ให้บริการอื่น (Participate) การทำธุรกรรมโอนเงินระหว่างบัญชีธนาคารของผู้ซื้อ ไปยังบัญชีผู้ขาย (Participate) ผ่านแอปพลิเคชันเฟสบุ๊ก (Facebook) และแมสเซนเจอร์ (Messenger) โดยตรงแทนการโอนเงินผ่านช่องทางปกติของธนาคาร ถือเป็นประหยัดเวลาและต้นทุนในการทำธุรกรรมและช่วยป้องกันเหตุผิดพลาดจากการทำธุรกรรมได้ และการจับคู่ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน (Orchestrated) การวิเคราะห์ข้อมูลประสบการณ์ลูกค้าในการใช้บริการทางการเงินให้ดีขึ้น ด้วยการสร้างแพลตฟอร์ม (Platform) ต่อยอดจากบริการที่เป็นผลิตภัณฑ์หลักของธนาคาร โดยไม่ต้องเข้าไปติดต่อใช้บริการที่สาขาของธนาคาร นอกจากนี้การสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการของธนาคารใหม่ขึ้นมา (Create) โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตรงตามพฤติกรรมความต้องการใช้บริการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) ในการใช้บริการ ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจธนาคาร

Gasser, Gassmann, Hens, Leifer, Puschmann, and Zhao (2018) ได้นำเสนอการพัฒนา รูปแบบธุรกิจธนาคารดิจิทัล ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า โดยการพัฒนาระบบการชำระเงิน โหมบายแบงก์กิ้ง (Mobile Banking) ผ่าน โทรศัพท์มือถือหรือสมาร์ทโฟน หรือ คิวอาร์ โค้ด (QR Code) ในการซื้อสินค้าออนไลน์ จนกลายเป็นพฤติกรรมของคนในการทำธุรกรรมทางการเงินที่มีแนวโน้มจะสูงขึ้นเรื่อย

2. ด้านการพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการ ที่พึ่งพาการรวมกลุ่มของระบบนิเวศห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจในการสร้างประสบการณ์การมีส่วนร่วมของผู้บริโภคที่เข้ามาใช้บริการ ซึ่งสามารถสร้างรูปแบบรายได้ใหม่ของธนาคารและขยายโอกาสที่ปรับเปลี่ยน แปรนตร์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. ด้านการดำเนินการดิจิทัล เป็นปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ โดยการพัฒนาแอปพลิเคชันการชำระเงินของธนาคาร ระบบคิวอาร์ เพย์เมนต์ (QR Payment) ระบบการโอนเงินพร้อมเพย์ (Prompt Pay) ระบบการโอนเงินต่างธนาคารหรือต่างพื้นที่ โดยไม่มีค่าธรรมเนียมการโอน และไม่ต้องเดินทางไปที่สาขาธนาคาร ระบบการเติมเงิน โอนเงิน ชำระสินค้าค่าบริการ และการซื้อสินค้าออนไลน์บนแอปพลิเคชัน โดยเชื่อมโยงกับระบบการปฏิบัติการดิจิทัลภายในธนาคาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการดำเนินงานและการสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของการใช้บริการ

4. การเปลี่ยนแปลงรายได้ของธนาคาร จากการยกเลิกค่าธรรมเนียมในการทำธุรกรรมทางการเงิน การกดเงินสดที่ตู้เอทีเอ็ม (ATM) ในต่างพื้นที่ ซึ่งเดิมค่าธรรมเนียมนั้นเกิดขึ้นจากค่าใช้จ่ายในการเชื่อมต่อสัญญาณอินเทอร์เน็ตต่อครั้งในระบบออนไลน์ระหว่างธนาคาร จนกระทั่งปัจจุบันระบบการเชื่อมต่อสัญญาณอินเทอร์เน็ตคิดค่าบริการเป็นแบบเหมาจ่ายราคาเดียว ทำให้ต้นทุนการให้บริการลดลง ธนาคารจึงมีการเปลี่ยนแปลงยกเลิกค่าธรรมเนียมการทำรายการมีผลให้ธนาคารขาดรายได้ไปจำนวนหนึ่ง แต่สิ่งที่ธนาคารได้กลับมาคือข้อมูลการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น ข้อมูล (Data) พฤติกรรมการทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อความเข้าใจความต้องการของลูกค้า และการเข้าถึงรูปแบบไลฟ์สไตล์ของลูกค้าแต่ละคน ได้อย่างชัดเจน

5. การลดการให้บริการที่สาขาของธนาคาร ด้วยความนิยมการใช้แอปพลิเคชันของธนาคาร ทำธุรกรรมทางการเงินมากขึ้น แทนการเดินทางไปสาขาธนาคาร ทำให้ธนาคารมีการทบทวนการปิดสาขาของธนาคารลงเป็นจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการ ในขณะที่ในบางส่วนต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ปรึกษาทางการเงิน การลงทุน และการทำธุรกิจ นอกจากนี้ ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคาร โดยให้บริการแต่งตั้งตัวแทนธนาคาร (Banking Agent) ทำหน้าที่ให้บริการทางการเงินแทนธนาคาร ในการ รับฝากเงิน ถอนเงิน ชำระเงินและจ่ายเงิน แทนธนาคาร

6. ด้านการพัฒนาทักษะบุคลากร (Reskill และ Upskill) ทั้งด้านเทคนิค (Hard Skill) และทักษะเชิงสังคมและการทำงาน (Soft Skill)

7. ด้านการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ ในการพัฒนาเครื่องมือการชำระเงิน (QR Payment) แทนการชำระเงินสด หรือ ความร่วมมือในการพัฒนาแอปพลิเคชันที่เชื่อมต่อระบบธนาคารกับเว็บไซต์พันธมิตรทางธุรกิจ ใช้ในการชำระค่าเดินทาง ค่าบริการรับส่งของ การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ หรือความร่วมมือทางธุรกิจกับโลกโซเชียลมีเดีย ทำให้ธนาคารสามารถเข้าถึงผู้ใช้งานบนโลกดิจิทัล ผ่านสมาร์ตโฟน สามารถเข้าถึงข้อมูล (Data) พฤติกรรมการใช้งานของผู้ใช้บริการ

8. ด้านการขับเคลื่อนด้วยข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นบริการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโซเชียล ที่มีข้อมูลลูกค้าจำนวนมากทั้งในธนาคารและนอกธนาคาร นำมารวมกลุ่มกัน จะช่วยให้ธนาคารสามารถรับมุมมองของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการที่สมบูรณ์แบบมากขึ้น และนำเสนอบริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจ

2.3.3 มาตรการพัฒนารูปแบบธุรกิจธนาคารที่เอื้อต่อการทำธุรกรรม

มาตรการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารในประเทศไทยเข้าสู่ระบบการเงินดิจิทัลที่มีเสถียรภาพอย่างแท้จริง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอย่างมั่นใจ และเป็นธรรม และยังทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ภายใต้การแข่งขันจากผู้ให้บริการที่หลากหลายในยุคดิจิทัล

โสภณ วิจิตรเมธาวณิชช์ (2563) ได้กล่าวถึง ธนาคารแห่งประเทศไทยที่กำหนดมาตรการให้ธนาคารในประเทศไทยพัฒนารูปแบบธุรกิจที่เอื้อต่อการทำปฏิบัติธุรกรรมข้ามธนาคาร ดังนี้

1. ระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment) ระบบพร้อมเพย์ (Prompt Pay) และ ระบบคิวอาร์ เพย์เมนต์ (QR Payment) เครื่องมือทางการเงินในโลกดิจิทัลที่สะดวก รวดเร็วถูกต้อง ปลอดภัย และสามารถเชื่อมโยง (Interoperability) การทำธุรกรรมการเงินระหว่างธนาคารได้

2. มาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูล (API Standard) ข้ามธนาคาร หรือหน่วยงานราชการ โดยผ่านช่องทางดิจิทัล หรือ ระบบจัดการให้สิทธิและความยินยอม (Consent Management) ที่สามารถกำหนดรูปแบบและระยะเวลาของการให้ความยินยอมสิทธิการใช้ข้อมูลแก่สถาบันการเงินได้

3. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการยืนยันตัวตนข้ามธนาคาร ทั้งกระบวนการตรวจสอบตัวตนทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-KYC : Electronic Know Your Customer) การพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล (National Digital ID: NDID) การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (Personal Data Protection Act) และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 (Cyber Security Act) จะช่วยผลักดันให้คนไทยเข้าถึงตลาดทุนได้มากยิ่งขึ้น (วิน อุดมรัชตวนิชช์, 2562) และจะเป็นรากฐานในการทำธุรกรรมแบบดิจิทัลเต็มรูปแบบโดยไม่ต้องเดินทางไปสาขา หรือการทำธุรกรรมเปิดบัญชีผ่าน โฆษณาเบงค์กิ้ง ซึ่งสามารถ สร้างความสะดวกสบายให้ลูกค้าในการใช้บริการ

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานกลางโดยใช้เครือข่ายร่วมกันและการสร้างระบบนิเวศข้อมูล ตลอดจนการส่งเสริมการชำระเงินดิจิทัลให้เป็นทางเลือกหลักในการชำระเงินของทุกภาคส่วน จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารในประเทศไทยเข้าสู่ระบบการเงินดิจิทัลที่มีเสถียรภาพอย่างแท้จริง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอย่างมั่นใจ เป็นธรรม และทำให้ธนาคาร

ประสบความสำเร็จในดำเนินธุรกิจต่อไปได้ภายใต้การแข่งขันจากผู้ให้บริการที่หลากหลายในยุคดิจิทัล

นอกจากนี้ สพล ไหลเวชพิทยา (2562) กล่าวถึง รูปแบบการบริการธนาคารดิจิทัล ที่มีการพัฒนานวัตกรรมที่ช่วยอำนวยความสะดวกในชีวิตประจำวันของลูกค้า โดยมีทิศทางในการดำเนินการดังนี้

1) การสร้างพันธมิตรกับผู้ประกอบการนอกอุตสาหกรรม โดยการร่วมมือระหว่างธนาคารกับบริษัทเทคโนโลยี เพื่อแข่งขันกับการเข้าสู่อุตสาหกรรมการเงินของกลุ่มธุรกิจฟินเทค ที่ให้บริการโดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ที่ไม่มีการธนาคารในการทำธุรกรรมและนำเสนอทางเลือกที่ลูกค้าในการให้บริการ

2) การมุ่งหน้าสู่ คิสแอปเพียงริง แบนก์กิ้ง (Disappearing Banking) ซึ่ง Rolfe (2019) ให้ความเห็น คือ การให้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง โมบายแบงก์กิ้ง แทนการทำรายการผ่านเจ้าหน้าที่สาขาธนาคาร ซึ่งสอดคล้องต่อพฤติกรรมการค้าเงินในชีวิตประจำวันของลูกค้าในการซื้อสินค้าออนไลน์ การชำระค่าสินค้าและบริการตามแผนเนชั่นแนล อี เพย์เม้น (National e-Payment) ของภาครัฐ โดยที่ธนาคารอยู่ในฐานะตัวกลางผู้สนับสนุน (Facilitator) ด้านระบบธุรกรรมในระบบนิเวศทางการเงิน (Financial Ecosystem) ธนาคารยังคงมีศักยภาพและมีความน่าเชื่อถือ ที่ทำให้ลูกค้ายังคงทำธุรกรรมทางการเงินผ่านธนาคาร

3) การสร้างระบบนิเวศทางการเงิน ที่มีธนาคารเป็นตัวกลางสนับสนุนการบริการ มี 3 ลักษณะ คือ การเข้าร่วมกับผู้ให้บริการอื่น (Participate) การทำธุรกรรมโอนเงินระหว่างบัญชีธนาคารของผู้ซื้อ ไปยังบัญชีผู้ขาย (Participate) ผ่านแอปพลิเคชันเฟซบุ๊ก (Facebook) และแมสเซนเจอร์ (Messenger) โดยตรงแทนการโอนเงินผ่านช่องทางปกติของธนาคาร ถือเป็นทางเลือกเวลาและต้นทุนในการทำธุรกรรมและช่วยป้องกันเหตุผิดพลาดจากการทำธุรกรรมได้ และการจับคู่ระหว่างอุปสงค์และอุปทาน (Orchestrated) การวิเคราะห์ข้อมูลประสบการณ์ลูกค้าในการใช้บริการทางการเงินให้ดีขึ้น ด้วยการสร้างแพลตฟอร์ม (Platform) ต่อยอดจากบริการที่เป็นผลิตภัณฑ์หลักของธนาคาร โดยไม่ต้องเข้าไปติดต่อใช้บริการที่สาขาของธนาคารนอกจากนั้นการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ ของธนาคาร ใหม่ขึ้นมา (Create) โดยอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตรงตามพฤติกรรมความต้องการใช้บริการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction) ในการใช้บริการ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจธนาคาร

นอกจากนี้ มีนักวิชาการหลายท่านที่เสนอแนวคิดที่สอดคล้องกัน ดังนี้

พิชญ์พี สายเชื้อ (2562) กล่าวถึง การวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการ และประสบการณ์ของลูกค้าที่มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ

ลูกค้ารายอื่นในสังคมเครือข่าย ทำให้ลูกค้ามีประสบการณ์การเลือกใช้บริการธนาคารผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ดิจิทัลมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) หรือการปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าที่เชื่อมต่อกระบวนการให้บริการผ่านช่องทางต่างๆ ของธนาคาร ซึ่งข้อมูลลูกค้า และการวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการเป็นสิ่งจำเป็นที่ธนาคารจะต้องนำมาใช้ในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เชื่อมมั่น จงรักภักดีต่อบริการของธนาคาร ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดลูกค้า ภักดีต่อแบรนด์ ได้ดียิ่งขึ้นและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับธุรกิจประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ต้องชัดเจนและมีการสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน นอกจากนี้ การพัฒนาทางเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการระบบโอนเงินและการเชื่อมโยงระบบธนาคารกับเว็บไซต์ขององค์กรภายนอกด้วยมาตรฐาน เอพีไอ (Application Programming Interface) หรือการใช้ประโยชน์จากข้อมูลลูกค้าผ่านระบบคลาวด์ (Cloud) ไปยังแอปพลิเคชัน เพื่อสร้างคุณค่าใหม่และแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง (Minyarinn Chaotrakul, 2019)

รวมถึงการให้บริการดิจิทัลแบบคลั่ง โมบายแบงก์กึ่งแทนการให้บริการที่สาขาธนาคารซึ่งสอดคล้องต่อพฤติกรรมดำเนินชีวิตประจำวันของผู้บริโภคในการใช้สมาร์ตโฟนซื้อสินค้าออนไลน์ หรือการชำระค่าสินค้าบริการ ผ่านแพลตฟอร์มเนชันแนล อี เพย์เม้น (National e-Payment) ของภาครัฐ โดยที่ธนาคารเป็นตัวกลางผู้สนับสนุน (Facilitator) ด้านระบบธุรกรรมในระบบนิเวศทางการเงิน (Financial Ecosystem) ธนาคารยังคงมีศักยภาพและความน่าเชื่อถือให้ลูกค้าทำธุรกรรมทางการเงินผ่านธนาคารเป็นการพึ่งพารวมกลุ่มของระบบนิเวศห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจ ที่สร้างประสบการณ์การมีส่วนร่วมของผู้บริโภคความสามารถสร้างรูปแบบรายได้ใหม่ และสามารถขยายโอกาสที่ปรับเปลี่ยนแบรนด์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Rolfe (2019) และ Martin (2018) ได้นำเสนอการปรับเปลี่ยนระบบปฏิบัติการแบบดั้งเดิม และแทนที่ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบปฏิบัติการแบบอัตโนมัติ ทำให้ประหยัดต้นทุนการให้บริการ การลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านไอทีด้วยสถาปัตยกรรมที่มีความยืดหยุ่น รวดเร็ว และการรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงบัญชีด้วยการยืนยันตัวตนเพื่อเข้าใช้ระบบธนาคาร นอกจากนี้การพัฒนาทักษะบุคคลกรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่ง Rajcharawee Jarupreechachan (2016) และ กฤษฎาธาร ฆาธาร (2564) ได้กล่าวถึง ทักษะของบุคลากรด้านการวิเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูล และทักษะการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big data) เป็นพื้นฐานหลักในการผลักดันเศรษฐกิจยุคดิจิทัล ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของธนาคาร ด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจ ที่เป็นการสร้างรายได้ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์องค์กรให้ได้รับประโยชน์ทั้งลูกค้าและธุรกิจ

องค์กรนอกจากนี้ การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ภายในองค์กรเป็นกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของธนาคารได้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและมาตรฐานกลางโดยใช้เครือข่ายร่วมกันและการสร้างระบบนิเวศข้อมูล ตลอดจนการส่งเสริมการชำระเงินดิจิทัลให้เป็นทางเลือกหลักในการชำระเงินของทุกภาคส่วน จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารในประเทศไทย และเข้าสู่ระบบการเงินดิจิทัลที่มีเสถียรภาพ อย่างแท้จริง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร อย่างมั่นใจ เป็นธรรม และทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในดำเนินธุรกิจ ต่อไปได้ภายใต้การแข่งขันจากผู้ให้บริการที่หลากหลายในยุคดิจิทัล

2.3.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลธุรกิจธนาคาร

จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีทำให้หลายธุรกิจได้รับผลกระทบในการดำเนินธุรกิจองค์กร จึงจำเป็นต้องเร่งหาแนวทางเพื่อการอยู่รอด โดยการทำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

McKinsey (2018) ได้เสนอแนวคิด ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัล โดยมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้นำและทีมผู้บริหารมีความสำคัญในการพัฒนารูปแบบธุรกิจดิจิทัลและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจในสำเร็จลุล่วงสอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้า

2. การนำเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานในองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร รวมถึงความร่วมมือกับคู่ค้าทางธุรกิจ และการพัฒนารูปแบบสินค้าและบริการที่ทันสมัย หลากหลายช่องทางเพื่อให้ลูกค้าได้สามารถเลือกใช้บริการได้ ด้านความสามารถในการจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์ ทั้งระบบงานภายในองค์กร หรือการให้บริการลูกค้า องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่ๆ อยู่เสมอที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อการแข่งขันได้

3. การพัฒนาทักษะความสามารถทางด้านดิจิทัลของพนักงาน โดยการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ ความสามารถที่องค์กรต้องการ รวมถึงกำหนดวิธีการและกระบวนการทางดิจิทัลใหม่ไว้ในวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มความคล่องตัว (Agility) ด้วยการทำงานระบบอัตโนมัติ เชื่อมโยงอุปกรณ์ต่างๆ ทั้งในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ทุกเวลา หรือส่งมอบแพลตฟอร์มการให้บริการที่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

4. การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กร โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมและวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ แทนการทำงานระบบเก่า สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมการทำงานแบบเปิด

5. การสื่อสารภายในองค์กรเพื่อเพิ่มโอกาสในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัลได้สำเร็จ ทั้งที่มีที่ตั้งอยู่ระยะไกลหรืออยู่ระยะใกล้ ผ่านช่องทางดิจิทัลใหม่ ทำให้สามารถเข้าถึงบุคลากรอย่างทั่วถึง และยังถ่ายทอดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ชัดเจนของผู้บริหาร จะทำให้บุคลากรเข้าใจความจำเป็นขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดีขึ้น

นอกจากนี้ Landman (2017) กล่าวถึง ทักษะที่จะนำพาธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) 4 ด้าน ดังนี้

1. ทักษะการใฝ่รู้ ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกคนต้องสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทดลอง และพัฒนาต่อจากข้อผิดพลาดต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว (Fail Fast & Fail Forward) รวมถึงสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) ประสานจุดแข็งของแต่ละทีมร่วมมือกันเป็นหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน เพื่อมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

2. ทักษะการคิดเชิงกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรมีความคิดและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรร่วมกันและทำความเข้าใจปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงกับทิศทางขององค์กร และนำไปสู่การแผนการที่ขับเคลื่อนธุรกิจทุกภาคส่วน โดยมีลูกค้าเป็นศูนย์กลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยีโดยการคิดเชื่อมต่อการนำใช้จากจุดต้นทางไปยังจุดปลายทาง (Connectivity) ความสามารถในการใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation) ความสามารถในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล (Data & Analytics) เพื่อจัดทำเนื้อหาข้อมูลสารสนเทศในการสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับบุคลากรภายในองค์กร

4. ทักษะความสามารถทางดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรม การยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลจะต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ดิจิทัลที่จำเป็นในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล การใช้ความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจ ที่เป็นการสร้างรายได้ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์องค์กรให้ได้รับประโยชน์ทั้งลูกค้าและธุรกิจองค์กร

ในขณะที่ Lloyd (2017) และ พิชญ์พีธิ สายเชื้อ (2562) และ Sacolick (2021) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทักษะความสามารถทางด้านดิจิทัลของพนักงาน และบทบาททีมผู้นำเชิงรุกจะต้องมี

ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างถูกต้อง มีความมุ่งมั่นทุ่มเทและทำการสื่อสารกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ชัดเจนจะทำให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทุกระดับในการพัฒนารูปแบบธุรกิจดิจิทัลใหม่ รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ด้านดิจิทัลภายในองค์กร จะช่วยเพิ่มโอกาสในการเปลี่ยนแปลงธุรกิจดิจิทัลได้สำเร็จ และทำให้อุตสาหกรรมมีส่วนในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และเข้าใจความจำเป็นขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และพัฒนาทักษะความสามารถทางดิจิทัลของบุคลากรในการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

นอกจากนี้ Thomas (2018) และ Sacolick (2021) กล่าวถึง การนำเครื่องมือทางเทคโนโลยีดิจิทัล มาใช้ในการปรับเปลี่ยนขั้นตอนการดำเนินงานในองค์กร เพื่อเป็นการเพิ่มขีดความสามารถบุคลากร รวมถึงคู่ค้าทางธุรกิจเพื่อความคล่องตัว (Agility) ด้วยการทำงานระบบอัตโนมัติเชื่อมโยงอุปกรณ์ต่างๆ ทั้งในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้ทุกที่ทุกเวลา หรือส่งมอบแพลตฟอร์มการให้บริการที่เพิ่มคุณค่าประสบการณ์ลูกค้า (Enhance Customer Experience) ก่อให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) การเพิ่มรายได้ การเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร การลดต้นทุน ลดขั้นตอนหรือกระบวนการที่ไม่จำเป็น การปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Infrastructure) ผู้ระบบดิจิทัล เพื่อค้นหาความต้องการเบื้องต้นของลูกค้า นอกจากนี้ Karalee Close (2020) และ Mekhala Roy (2021) ได้นำเสนอแนวคิด ความสำเร็จทางโมเดลธุรกิจใหม่โดยลูกค้ามีส่วนร่วม เพื่อมุ่งเน้นการสร้างรายได้ในการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีรวมถึงการใช้ เอไอ (AI) และการเรียนรู้ของเครื่องมือ (Machine Learning) เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ดี สะดวกสบายในการใช้บริการ จะทำให้สามารถสร้างรายได้ใหม่ให้กับองค์กร

นอกจากแนวคิดหลักการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจในยุคดิจิทัลข้างต้น เป็นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรจำเป็นต้องมีความมุ่งมั่นในดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเพิ่มเติมที่สอดคล้องในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

Thomas (2018) และ Mikolaj Jan Piskorski (2019) ได้นำเสนอแนวคิด กระบวนการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจ ในยุคดิจิทัล มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์การทำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มคุณค่าประสบการณ์ลูกค้า (Enhance Customer Experience) ซึ่งก่อให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) การเพิ่มรายได้ การเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร การลดต้นทุน ลดขั้นตอนหรือกระบวนการที่ไม่จำเป็น การปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Infrastructure) ผู้ระบบดิจิทัล เพื่อ

ค้นหาความต้องการเชิงลึกของลูกค้า จากการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ และนำไปใช้ในการตัดสินใจเพื่อสร้างกลยุทธ์การแข่งขันในตลาด

2. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานด้วยความคล่องตัว (Agility) ได้ทุกที่ทุกเวลา และสามารถทำงานด้วยระบบอัตโนมัติ เชื่อมโยงอุปกรณ์ต่างๆ ทั้งในองค์กร หรือสินค้าที่สร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้ รวมไปถึงการจัดการความปลอดภัยทางไซเบอร์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในยุคนี้

3. การกำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญการบริการแบบดิจิทัล การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล นอกจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้แล้ว องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ทางด้านดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง การเก็บข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและลูกค้าในทุกมิติ บนระบบดิจิทัลทำให้สามารถทำความเข้าใจลูกค้าและด้วยข้อมูลที่มากพอในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ เพื่อให้สามารถนำความรู้มาออกแบบ พัฒนา จัดการ สินค้าบริการให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและสามารถแข่งขันในตลาดในยุคดิจิทัลได้อย่างยั่งยืน

4. แพลตฟอร์มแห่งอนาคตในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ในการให้บริการลูกค้าในอนาคต แพลตฟอร์มใหม่ๆ ที่ทุกองค์กรกำลังทำการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล ทั้งระบบงานภายในองค์กร หรือการให้บริการลูกค้ามีสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา แพลตฟอร์มที่ล้ำหลังที่ไม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ก็ต้องยุติการให้บริการไป องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาแพลตฟอร์มใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดต่อการแข่งขันได้

ชาติศิริ โสภณพนิช (2560) ได้กล่าวถึง นวัตกรรมฟินเทคเป็นตัวแปรสำคัญที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และบริการด้านนวัตกรรมต่างๆ อันมีผลต่อการใช้บริการทางการเงินของธนาคาร มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการธนาคารดิจิทัลในการชำระเงิน การลงทุน และการจัดหาเงินทุน ตลอดจนห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารสามารถอยู่รอดได้ โดยให้ความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจ และกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลงธนาคารดิจิทัล

Tabrizi, Lam, Girardn & Irvin (2019) ได้นำเสนอแนวคิดการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จ เพิ่มเติมจากแนวคิดของ Thomas (2018) และ Mikolaj Jan Piskorski (2019) คือ การสื่อสารทำความเข้าใจกับบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทักษะความสามารถและความเป็นมืออาชีพที่ทุกคนมีส่วนในการพัฒนาองค์กรไปสู่อนาคต และการนำวัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มสตาร์ทอัพ (Start Up) มาประยุกต์ใช้จะช่วยทำให้วิธีการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งองค์กรควรสร้างทีมหรือหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมการทำงานแบบสตาร์ทอัพแยกออกมาจากโครงสร้างตามปกติขององค์กรจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

ศุมาลี สุขสว่าง และ ชัยอนันต์ ศิริวงษ์การ (2553) ได้นำเสนอหัวใจความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ของธุรกิจธนาคาร คือความมุ่งมั่นไปที่การพัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ การรอบรู้ในผลิตภัณฑ์ของธนาคาร ด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กลยุทธ์

1. การกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-training) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนหลักสูตรต่างๆ ที่องค์กรจัดให้ได้ด้วยตัวเอง และสามารถทำแบบประเมินความรู้ จัดเก็บประวัติเพื่อพิจารณาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในการเลื่อนตำแหน่ง บุคลากรต้องเร่งพัฒนาและประเมินตัวเองอย่างต่อเนื่อง

2. การปรับปรุงการดำเนินธุรกิจต้องทำไปพร้อมกับการปรับโครงสร้างองค์กร โดยกระบวนการพัฒนาเปลี่ยนแปลงความสามารถของบุคลากรจากเดิมที่ทำหน้าที่แค่รับฝากเงิน ถอนเงิน อย่างเดียว ต้องเป็นผู้รอบรู้ในผลิตภัณฑ์ และมีความเป็นมืออาชีพในการให้บริการ

3. การศึกษาพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อประเมินแนวโน้มตลาด แนวโน้มการแข่งขัน และการจัดกิจกรรมกระตุ้นให้บุคลากรเสนอความคิดสร้างสรรค์ ความคิดเชิงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาคุณภาพงาน ประหยัดค่าใช้จ่ายองค์กรและพัฒนาคุณภาพบริการที่เป็นสินค้าและบริการใหม่ ๆ และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการสร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันด้วยความเอื้ออารี ไม่มีช่องว่างระหว่างวัย ทุกคนจึงทำงานอย่างมีความสุข

จะเห็นได้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) ให้ประสบความสำเร็จลุล่วงมีปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้นำและกลยุทธ์ทางธุรกิจดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การพัฒนาความรู้ทักษะความสามารถทางด้านดิจิทัลของบุคลากรทุกภาคส่วนในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร และการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจ ด้วยการใช้กระบวนการทำงานแบบอัตโนมัติเพื่อลดต้นทุนการดำเนินการและการให้บริการลูกค้าได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว จนนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบการดำเนินธุรกิจรูปแบบออนไลน์ และโซเชี่ยลมีเดียผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สมาร์ทโฟน ซึ่งสามารถสร้างโอกาสและรายได้ให้กับองค์กรประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจได้ สรุปได้ตามตารางที่ 2.5 ดังนี้

ตารางที่ 2.5 แสดงปัจจัยสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลธุรกิจธนาคาร

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ	McKinsey (2018)	Praorupit Katchwatt อ้างถึง Landman (2017)	Sacolick (2021)	Karalee Close (2020) และ Mekhala Roy (2021)	พิชญ์พิถี สายเชื้อ (2562)	Thomas (2018) และ Mikolaj Jan Piskorski (2019)	ชาติศิริ (2560)	Tabrizi, Lam, Girardin & Irvin (2019)	ศุภาลิ สุขสว่าง และ ชัยอนันต์ ธีระวุฒิพิชการ (2553)
การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การพัฒนาทักษะของพนักงาน	✓	✓			✓	✓		✓	✓
ประสบการณ์ลูกค้า			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
วัฒนธรรมองค์กร	✓	✓			✓			✓	✓
กลยุทธ์องค์กร					✓	✓	✓	✓	✓
การสื่อสารภายในองค์กร	✓				✓			✓	
การเรียนรู้		✓							✓
ผู้นำและทีมผู้บริหาร	✓				✓				

ที่มา: ผู้วิจัย (2565)

อย่างไรก็ตามองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เกิดการพัฒนาความคิดวิธีการใหม่ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง โดยที่ผู้นำผู้บริหารองค์กรจะต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดกระบวนการพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดีทุกระดับ ทุกวัย ควบคู่กันไป เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ที่ทันสมัยมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้ประโยชน์แก่ตนเองและองค์กร ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ ตอบสนองต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรบบริ โลกที่ซับซ้อนมากขึ้น

2.4 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2560 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ได้กำหนดนโยบายการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และนโยบายของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) ของผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับระบบชำระเงิน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีได้อย่างรัดกุมเพียงพอ มีความมั่นคงปลอดภัย สามารถรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างทันการณ์ ธนาคารจะต้องมีการเรียนรู้ความก้าวหน้าของ

เทคโนโลยีให้มีความสามารถทางดิจิทัลและความรู้ที่เกิดขึ้นนำมาบริหารจัดการธนาคารให้เกิดธรรมาภิบาล และเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ในการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการใช้บริการลูกค้า ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทางดิจิทัลเพื่อรองรับกับยุทธศาสตร์ชาติรวมถึงการปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเร่งพัฒนาความรู้และศักยภาพของพนักงานให้เกิดความรู้ความสามารถในการให้บริการลูกค้าที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมใช้บริการธนาคารด้วยตนเองแทนการเดินทางไปใช้บริการที่สาขาของธนาคาร ธนาคารจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายการให้บริการดังนี้

2.4.1 ด้านการให้บริการของลูกค้า

การทำธุรกรรมทางการเงินในอดีตที่ผ่านมา การใช้บริการธนาคารจะมีค่าธรรมเนียมในการใช้บริการเนื่องจากธนาคารมีต้นทุนในการเชื่อมต่อสัญญาณอินเทอร์เน็ตออนไลน์ จนปัจจุบันธนาคารได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มากขึ้นในการทำธุรกรรมทางการเงินในรูปแบบธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) โดยลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาธนาคาร และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตออนไลน์ ทำให้ต้นทุนการให้บริการลดลง ธนาคารจึงมีการเปลี่ยนแปลงยกเลิกค่าธรรมเนียมการทำรายการมีผลให้ธนาคารขาดรายได้ไปจำนวนหนึ่ง แต่สิ่งที่ธนาคารได้กลับมาคือข้อมูลการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น ข้อมูล (Data) พฤติกรรมการทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่ทำให้ธนาคารเข้าใจความต้องการของลูกค้า และการเข้าถึงรูปแบบไลฟ์สไตล์ของลูกค้าแต่ละคนได้อย่างชัดเจนดังนี้

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และฟินเทค (Fin Tech) และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและแพลตฟอร์มการทำธุรกรรมทางการเงินใหม่ที่สามารถตอบสนองพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการของลูกค้าทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานของธนาคารลดลงและทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ง่ายและเร็วขึ้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านธนาคารดิจิทัล อินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง (Internet Banking) และ โมบายแบงก์กิ้ง (Mobile Banking) ช่วยให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีต้นทุนถูกลง และสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้นในทุกที่ทุกเวลาและทุกอุปกรณ์ (Anytime Anywhere Any device)

2) พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า

ปิยพงษ์ ตั้งจินตนาการ (2559) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคในการทำธุรกรรมทางการเงิน เกิดการให้บริการการเงินสมัยใหม่ที่สามารถทำธุรกรรม (Digital Banking) ได้รวดเร็ว สะดวกสบายได้ทุกที่ ทุกเวลา ตลอดเวลา ผ่านอุปกรณ์

อิเล็กทรอนิกส์ สมาร์ทโฟน (Smart Phone) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลโดยมุ่งเน้นพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า ดังนี้

2.1 การบริการที่เพิ่มความสะดวก สบาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถการเข้าถึงบัญชีส่วนบุคคลหรือบัญชีบริษัทที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต สามารถตรวจสอบยอดเงินในบัญชีและจัดการข้อมูลส่วนตัวของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่จำเป็นต้องไปที่สาขาของธนาคาร

2.2 การให้บริการธนาคารดิจิทัลตลอด 24 ชั่วโมง ทุกวัน โดยไม่มีวันหยุดไม่จำเป็นต้องรอให้สาขาของธนาคารเปิดทำการเพื่อดำเนินงานทำธุรกรรม หรืออาจจะใช้บริการธนาคารทางโทรศัพท์ในการสอบถามข้อมูลหรือทำธุรกรรมทางการเงิน ได้ตลอดเวลา

2.3 การให้บริการ โอนเงินอัตโนมัติ ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมการ โอนเงินอัตโนมัติ การชำระค่าสินค้าบริการได้โดยไม่มีค่าธรรมเนียมบริการ สามารถโอนเงินข้ามธนาคาร หรือสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ผู้รับเงินปลายทางสามารถถอนได้ทันที

2.4 การจัดการที่มุ่งเน้นให้ลูกค้าสามารถบริหารจัดการบัญชีของตนเองบนระบบออนไลน์ และสามารถเพิ่มข้อมูลด้วยตนเองหรือติดต่อผู้ช่วยออนไลน์โดยตรงเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูลผู้รับเงินไว้ภายในระบบไม่จำเป็นต้องป้อนข้อมูลสำหรับการชำระเงินต่อไปนี้อีก

2.4.2 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

จากยุทธศาสตร์ชาติการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ที่กำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไทยที่ยั่งยืน โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทางดิจิทัลเพื่อรองรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัล และพฤติกรรมความต้องการใช้บริการธนาคารเปลี่ยนไปด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ลูกค้าไปใช้บริการที่สาขาลดลง ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ รวมถึงการสร้างความสำเร็จของธนาคารเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจปลอดภัยจากภัยไซเบอร์ ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจธนาคารให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ วิเวชา สันตะพันธ์ วรรณภรณ์ กัลยาจิตรีโกศล กิ่งภพ กลิ่นประยูร และ ณัฐญา สิ้นเสรีกุล (2560) ที่กล่าวถึง “แนวโน้มการเปลี่ยนรูปแบบสาขาการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ในอนาคต จำแนกได้ 4 ประเภท คือ 1) สาขารูปแบบดิจิทัลที่มีลักษณะให้ลูกค้าบริการตนเอง (Digital Branch) 2) รูปแบบสาขาจะมีขนาดเล็กลงจากเดิม (Skinny Branch) 3) สาขาที่ให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Customized Branch) 4) สาขาที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full-Services Branch) มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ความสำเร็จของธนาคารพาณิชย์ โดยมีหลักการสำคัญคือ การยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น และทบทวนปรับเปลี่ยนรูปแบบและกระบวนการในการดำเนินธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและ

มีระสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมทั้ง การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากรเพื่อส่งเสริมการเติบโตการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์อย่างยั่งยืน” ผู้วิจัยจึงนำเสนอการพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย 3 ด้านดังนี้

2.4.2.1 ด้านการใช้บริการของลูกค้า

การทำธุรกรรมทางการเงินในอดีตที่ผ่านมา การใช้บริการธนาคารจะมีค่าธรรมเนียมในการใช้บริการเนื่องจากธนาคารมีต้นทุนในการเชื่อมต่อสัญญาณอินเทอร์เน็ตออนไลน์ จนปัจจุบันธนาคารได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มากขึ้นในการทำธุรกรรมทางการเงินในรูปแบบธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) โดยลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาธนาคาร และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตออนไลน์ ทำให้ต้นทุนการให้บริการลดลง ธนาคารจึงมีการเปลี่ยนแปลงยกเลิกค่าธรรมเนียมการทำรายการมีผลให้ธนาคารขาดรายได้ไปจำนวนหนึ่ง แต่สิ่งที่ธนาคารได้กลับมาคือข้อมูลการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านระบบออนไลน์ที่เพิ่มขึ้น ข้อมูล (Data) พฤติกรรมการทำธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่ทำให้ธนาคารเข้าใจความต้องการของลูกค้า และการเข้าถึงรูปแบบไลฟ์สไตล์ของลูกค้าแต่ละคนได้อย่างชัดเจนดังนี้

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และฟินเทค (Fin Tech) และการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมและแพลตฟอร์มการทำธุรกรรมทางการเงินใหม่ที่สามารถตอบสนองพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการของลูกค้า ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานของธนาคารลดลงและทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินและการชำระเงินเป็นไปด้วยความสะดวก รวดเร็ว มีต้นทุนถูกลง และสามารถเข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้นในทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ (Anytime Anywhere Any Device)

2. พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า

ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ (2559) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของผู้บริโภคในการทำธุรกรรมทางการเงิน เกิดการให้บริการการเงินสมัยใหม่ที่สามารถทำธุรกรรม (Digital Banking) ได้รวดเร็ว สะดวกสบายได้ทุกที่ ทุกเวลา ตลอดเวลา ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ สมาร์ทโฟน (Smart Phone) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลโดยมุ่งเน้นพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า ดังนี้

- 2.1 การบริการที่เพิ่มความสะดวกสบาย เพื่อให้ลูกค้าสามารถการเข้าถึงบัญชีส่วนบุคคลหรือบัญชีบริษัทที่มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต สามารถตรวจสอบยอดเงินในบัญชีและจัดการข้อมูลส่วนตัวของคุณได้อย่างต่อเนื่อง โดยไม่จำเป็นต้องไปที่สาขาของธนาคาร

2.2 การให้บริการธนาคารดิจิทัลตลอด 24 ชั่วโมง ทุกวัน โดยไม่มีวันหยุดไม่จำเป็นต้องรอให้สาขาของธนาคารเปิดทำการเพื่อดำเนินงานทำธุรกรรม หรืออาจจะใช้บริการธนาคารทางโทรศัพท์ในการสอบถามข้อมูลหรือทำธุรกรรมทางการเงินได้ตลอดเวลา

2.3 การให้บริการโอนเงินอัตโนมัติ ลูกค้านำสามารถทำธุรกรรมการโอนเงินอัตโนมัติ การชำระค่าสินค้าบริการได้โดยไม่มีค่าธรรมเนียมบริการ สามารถโอนเงินข้ามธนาคาร หรือสถาบันการเงินที่ไม่ใช่ธนาคารได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ผู้รับเงินปลายทางสามารถถอนเงินได้ทันที

2.4 การจัดการที่มุ่งเน้นให้ลูกค้าสามารถบริหารจัดการบัญชีของตนเองบนระบบออนไลน์ และสามารถเพิ่มข้อมูลด้วยตนเองหรือติดต่อผู้ช่วยออนไลน์โดยตรง เพื่อสนับสนุนการจัดเก็บข้อมูลผู้รับเงินไว้ภายในระบบ โดยไม่จำเป็นต้องป้อนข้อมูลสำหรับการชำระเงินต่อไปนี้อีก

2.4.2.2 ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร

ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ (2559) กล่าวถึง การให้บริการลูกค้าที่สาขาของธนาคารและการจ้างพนักงานประจำที่สาขามีแนวโน้มลดลง เนื่องจากลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ได้โดยไม่ต้องเดินทางมาใช้บริการที่สาขา ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องปรับลดการขยายสาขาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริการที่สาขาเป็นการให้บริการทำธุรกรรมทางการเงินที่มีความซับซ้อน หรือเป็นบริการให้คำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่เพื่อแก้ปัญหาในประเด็นสำคัญด้วยความนิยมการใช้แอปพลิเคชันของธนาคารในการทำธุรกรรมทางการเงินมากขึ้น ทำให้รูปแบบการให้บริการที่ของสาขาธนาคารพาณิชย์ในอนาคตเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถจำแนกได้ 4 ประเภท ดังนี้

1. สาขารูปแบบดิจิทัล (Digital Branch) รูปแบบการให้บริการ โดยมีสาขาที่ให้ลูกค้าทำธุรกรรมด้วยตนเองผ่านเครื่องมือดิจิทัล โดยมีพนักงานเป็นผู้ให้คำแนะนำในการทำธุรกรรมและส่งเสริมให้ลูกค้ารับรู้ถึงผลิตภัณฑ์ของธนาคาร

2. สาขาขนาดกะทัดรัด (Skinny Branch) รูปแบบสาขาจะมีขนาดเล็กและการดำเนินงานร่วมกับร้านสะดวกซื้อหรือสถานบริการน้ำมัน สถานีรถไฟ ให้บริการธุรกรรมขั้นพื้นฐานโดยจำกัดวงเงินการใช้บริการเพื่อจำกัดความเสี่ยงและความปลอดภัย

3. สาขาที่ให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Customized Branch) รูปแบบสาขาที่ปรับรูปแบบเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มุ่งเน้นการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลโดยเฉพาะ รวมถึงการทำสาขาเป็นลักษณะของ Community ให้ลูกค้ามาพบปะพูดคุยทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความร่วมมือและการตกลงทางการค้า

4. การควบรวมสาขาที่ให้บริการ (Merging Branch) การยุบการให้บริการที่สาขา และการควบรวมกับสาขารูปแบบเดิม ลูกค้ายังคงให้ความเชื่อถือการให้บริการที่สาขาของธนาคาร ด้วย

ความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าในระยะยาว หรือด้วยการให้บริการตั้งแต่ธุรกรรมพื้นฐานจนถึงธุรกรรมซึ่งมีความซับซ้อน

2.4.2.3 ด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์

ภัยคุกคามทางไซเบอร์ หมายถึง การดำเนินการใดๆ โดยมีขอบ ซึ่งใช้คอมพิวเตอร์หรือระบบคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมไม่พึงประสงค์โดยมุ่งหมายให้เกิดการประทุษร้ายต่อระบบคอมพิวเตอร์ ข้อมูลคอมพิวเตอร์ หรือข้อมูลและการสื่อสารที่เกิดจากการให้บริการหรือการประยุกต์ใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต หรือโครงข่ายโทรคมนาคม ดาวเทียม ที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลกระทบต่อการทำงานของคอมพิวเตอร์ ระบบคอมพิวเตอร์ หรือข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

จิตสุภา ฤทธิผลิน (2565) ได้กล่าวถึง องค์กรธุรกิจของประเทศไทยที่ก้าวไปสู่เศรษฐกิจดิจิทัลยังมีความกังวลต่อภัยคุกคามทางไซเบอร์ รูปแบบการโจมตีทางไซเบอร์มีความซับซ้อนรุนแรง การรับมือการโจมตีทางไซเบอร์ในระดับนโยบายจะต้องมีการสร้างความตระหนักรู้ในบุคลากรทุกระดับ และการพัฒนาบุคลากรในการรองรับการโจมตีทางไซเบอร์

กรีน รัชญวิกรม และ ชีระ กุลสวัสดิ์ (2564) ได้กล่าวถึง ธนาคารได้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในระบบชำระหนี้ แต่สิ่งที่มาพร้อมกับเทคโนโลยี คือ ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threat) ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว หลายรูปแบบและมีความซับซ้อนมากขึ้น ส่งผลเสียหายต่อสถาบันการเงินและผู้ให้บริการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ของธนาคารพาณิชย์ไทย

วิไลพร ทวีลาภพันทอง (2563) กล่าวถึง ความปลอดภัยด้านข้อมูลและการเงิน (Data Security and Financial Security) ธนาคารดิจิทัลจะต้องสามารถพิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นว่า ข้อมูลของลูกค้าได้รับการปกป้องและมีความปลอดภัย ซึ่งจะช่วยให้ธนาคารสามารถเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดได้อีกทางด้วยมาตรการเพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

ธนาคารแห่งประเทศไทย (2565) มีกำหนดหลักเกณฑ์กำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้ผู้ประกอบการธุรกิจระบบและบริการการชำระเงินภายใต้การกำกับตามกฎหมายว่าด้วยระบบการชำระเงิน มีธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม โดยมีหลักเกณฑ์กำกับดูแลความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 2 ด้านสำคัญ ได้แก่

1. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็น (Cyber Hygiene) ซึ่งเป็นมาตรการขั้นต้นที่ผู้ประกอบการธุรกิจระบบและบริการการชำระเงินภายใต้การกำกับทุกรายต้องดำเนินการ เพื่อยกระดับความมั่นคงปลอดภัยในการป้องกันและรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่สำคัญ โดยมีหลักเกณฑ์ขั้นต้นที่จำเป็น (Cyber Hygiene) ดังนี้

ก. การตั้งค่าระบบให้มีความปลอดภัย (Security Baseline and Hardening) กำหนดและตั้งค่าให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี

ข. การป้องกันระบบ (Malware Protection) โดยการตรวจจับและป้องกันการถูกโจมตีจาก มัลแวร์ และมีการปรับปรุงการตรวจจับให้เป็นปัจจุบันรู้เท่าทันภัยคุกคามใหม่อย่างสม่ำเสมอ

ค. การบริหารจัดการช่องโหว่ (Security Patch Management) ทุกระบบงานและอุปกรณ์ เพื่อลดความเสี่ยงที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศถูกโจมตี

ง. การบริหารจัดการบัญชีผู้ใช้งานที่มีสิทธิ์สูง (Privilege User ID Management) โดยควบคุมและจำกัดการใช้บัญชีผู้ใช้งานที่มีสิทธิ์สูงอย่างเข้มงวด

จ. การพิสูจน์ตัวตนอย่างปลอดภัย (Multi Factor Authentication) ในบัญชีผู้ใช้งานที่มีสิทธิ์สูงและบัญชีผู้ใช้งานที่มีความเสี่ยง

ฉ. การประเมินช่องโหว่ (Vulnerability Assessment) อย่างสม่ำเสมอและทดสอบการเจาะระบบ โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความเป็นอิสระอย่างน้อยปีละครั้ง เพื่อให้ทราบถึงช่องโหว่และสามารถดำเนินการแก้ไขและป้องกันภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างทันการณ์

2. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk Management) ซึ่งจะมุ่งเน้นให้ผู้ประกอบธุรกิจระบบบริการการเงินภายใต้การกำกับที่มีนัยสำคัญ

กรอบการบริหารความเสี่ยงทางไซเบอร์โดยสถาบันมาตรฐานและเทคโนโลยีแห่งชาติ (NIST) NIST Cyber Security Framework Functions ช่วยให้เราสามารถสร้างกลยุทธ์การป้องกันความเสี่ยงทางไซเบอร์ โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

ก. การประเมินช่องโหว่ การระบุสภาพแวดล้อม (Identify) โดยทำความเข้าใจกับบริบททรัพยากรและกิจกรรมงานสำคัญเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

ข. การป้องกัน (Protect) โดยการกำหนดมาตรการที่เหมาะสมสำหรับการให้บริการที่สำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจำกัดระดับผลกระทบและลดโอกาสการเกิดความเสี่ยงทางไซเบอร์

ค. การตรวจจับ (Detect) เป็นการตรวจหาเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้นให้ครอบคลุมถึงกระบวนการเฝ้าระวัง หรือตรวจติดตามอย่างต่อเนื่อง

ง. การตอบสนอง (Respond) เป็นการดำเนินการตอบสนองต่อเหตุการณ์ผิดปกติด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่ตรวจพบ

จ. การคืนสภาพ (Recover) เป็นการดำเนินการกู้คืนสภาพระบบสารสนเทศที่ได้รับเสียหายจากการถูกคุกคามด้านไซเบอร์

การคุกคามทางไซเบอร์มีแนวโน้มว่าจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการโจมตีสถาบันการเงินของประเทศไทย ที่ประชาชนทุกคนควรรู้วิธีรับมือและป้องกันตนเองจากภัยที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งการคุกคามทางไซเบอร์ ในประเทศไทยที่พบมากที่สุด 3 ลำดับ คือ

1. ภัยจากอีเมลหลอกลวง (Phishing) หรือฟิชชิงอีเมลในยุคไซเบอร์ การใช้บริการต่างๆ บนอุปกรณ์ดิจิทัล มีความสะดวกสบายอย่างมากด้วยการใช้อีเมลเพื่อลงทะเบียนสมัครใช้บริการต่างๆ ซึ่งมีงานวิจัยพบว่าใช้ช่องทางนี้ส่งอีเมลที่ฝังการแพร่ระบาดของมัลแวร์ (Malware) และแรนซัมแวร์ (Ransomware) ไว้ในเอกสารที่แนบมากับอีเมล หากผู้หลงเชื่อเปิดไฟล์ดังกล่าวอาจจะทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์ของผู้รับอีเมลเกิดความเสียหายกับไฟล์ต่างๆ หรือถูกขู่จะยึดเพื่อเรียกค่าไถ่ หรือระบบคอมพิวเตอร์ถูกทำลายจนไม่สามารถใช้งานได้ ซึ่งผู้ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ถูกคุกคามด้วยแรนซัมแวร์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรหนึ่งจะกลายเป็นภัยคุกคามสู่กระโหลกไปยังคู่ค้าทางธุรกิจหรือพันธมิตรทางธุรกิจ สามารถกระทบไปทั้งระบบซัพพลายเชน

2. ภัยจากมีงานวิจัยบน โซเชียลมีเดีย (Social Media) ในปัจจุบันประชาชนส่วนมากใช้ชีวิตประจำวันกับการแชทหรือการโพสต์ข้อมูลต่างๆ บนโลกออนไลน์ ซึ่งมีงานวิจัยพบว่าใช้ช่องทางนี้เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ โดยการสวมรอยหรือปลอมแปลงข้อมูล แอบอ้างเป็นธนาคารพาณิชย์ หลอกลวงให้ผู้หลงเชื่อกรอกข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการทำธุรกรรมการเงิน อาจจะเป็นหมายเลขบัตรเครดิต เลขที่บัตรเอทีเอ็ม รหัสลับส่วนตัว เพื่อหลอกลวงให้โอนเงิน หรือการปลอมแปลงสลิปโอนเงินในการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ ทำให้เกิดการสูญเสียเงิน ดังนั้นการเรียนรู้พฤติกรรมรูปแบบต่างๆ บนโลกโซเชียลมีเดีย เพื่อให้เกิดความรู้ ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลข่าวสารโดยไม่หลงเชื่อข้อความผ่านแชทให้โอนเงินหรือขอข้อมูลใดๆ หากจะต้องการทำธุรกรรมโอนเงิน ควรมีการตรวจสอบสลิปโอนเงินและการยืนยันพิสูจน์ตัวตนจากผู้โอน เพื่อให้มั่นใจว่ายืนยันการโอนเงินทุกครั้งและการกำหนดพาสเวิร์ดที่ไม่ปลอดภัยกำลังเป็นช่องโหว่ที่นำไปสู่การเจาะระบบและการรั่วไหลของข้อมูล

3. ภัยจากการขโมยข้อมูลส่วนบุคคล (Data Theft) การโจรกรรมข้อมูลที่รั่วไหลสามารถนำไปสู่การหลอกลวงทางออนไลน์ รวมไปถึงการรั่วไหลของข้อมูลที่อ่อนไหว เช่น ข้อมูลส่วนบุคคล ข้อมูลสุขภาพ ที่เกิดขึ้นกับหลายๆ โรงพยาบาลในประเทศไทยและทั่วโลก ข่าวสารเว็บไซต์และบริการสาธารณะหลายแห่งถูกแฮกข้อมูลหรือทำข้อมูลรั่วไหล โดยข้อมูลที่รั่วไหลมักเป็นข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับการทำธุรกรรมทางการเงิน ซึ่งมีงานวิจัยสามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวเข้าถึงบัญชีผู้ใช้งานทำการโอนเงินออกจากบัญชีของเจ้าของข้อมูลหรือกระทำการใดโดยมิชอบในนามของเจ้าของข้อมูล ทำให้ได้รับความเสียหายหรือสูญเสียทรัพย์สินในที่สุด

2.5 ความเป็นมาของธนาคารในประเทศไทย

กิจการของธนาคารเริ่มต้นขึ้นในนาม “บู๊คคลับ” (Book Club) ในวันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2447 โดยการก่อตั้งของพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย ต่อมา พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม พระราชทานอำนาจพิเศษ ให้จัดตั้ง “บริษัท แแบงก์สยามกัมมาจล ทุนจำกัศ” เพื่อประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์อย่างเป็นทางการ นับแต่ปี พ.ศ. 2449 จนถึงปัจจุบัน ธนาคารพาณิชย์ไทยเปิดให้บริการในประเทศไทยมีจำนวน 14 ธนาคาร และสถาบันนอกลแบงก์ (Non Bank) 7 สถาบัน ที่ดำเนินธุรกิจโดยให้บริการรับฝากเงิน ถอนเงิน บริการเงินกู้ การบริการผลิตภัณฑ์สินเชื่อและบริการ โอนเงิน ชำระเงินค่าสินค้าบริการ โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างรายได้ทำกำไรหรือผลตอบแทนจากกิจการที่สถาบันดำเนินการบริหารจัดการ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2563)

ในการดำเนินธุรกิจธนาคาร ยุคดิจิทัล 4.0 ที่กำลังดำเนินการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคดิจิทัล 5.0 ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วและความก้าวหน้าของนวัตกรรมหยุดยั้ง (Disruptive Innovation) ทำให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลหุ่นยนต์ ระบบคลาวด์ (Cloud) ข้อมูลมหาศาล (Big Data) การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ประมวลผลและการทำงานอัตโนมัติแทนที่แรงงานมนุษย์ที่สร้างผลกระทบต่อการทำงานของอุตสาหกรรมการเงินในประเทศไทย

จากการศึกษาาร่วมของ Gasser, Oliver Gassmann, Thorsten Hens, Larry Leifer, Thomas Puschmann, and Leon Zhao (2017) พบว่า ในปี ค.ศ. 2025 รูปแบบการดำเนินการธุรกิจธนาคารจะมีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ระบบธนาคารทางดิจิทัล โดยธนาคารจะมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการข้อมูลดิจิทัล เพื่อนำมาใช้ในการประกอบธุรกิจมากขึ้น ในด้านผลิตภัณฑ์สินเชื่อและบริการจะเกิดการรวมกันของเทคโนโลยีสมาร์ทโฟนและแท็บเล็ตพีซีเข้าด้วยกัน เป็นรูปแบบบริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ การพัฒนาเหล่านี้จะนำไปสู่รูปแบบธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดของห่วงโซ่คุณค่าของธนาคารในอุตสาหกรรมอื่นๆ ดังนี้

1. ธนาคารมีการพัฒนาบริการและช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ที่หลากหลายช่องทางให้เข้ากับกระบวนการปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าด้วยการเชื่อมต่อ โลกดิจิทัล และตัวตนผู้ให้บริการผ่านเครื่องมือดิจิทัล รวมถึงการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกค้ารายอื่นในเครือข่ายสังคมผ่านวิดีโอแชท
2. การปรับโครงสร้างองค์กรที่มีกระจายอำนาจมากขึ้น
3. การร่วมมือกับผู้ให้บริการนวัตกรรมรายอื่นในการสร้างแพลตฟอร์มชุมชน โซเชียล สำหรับการให้บริการลูกค้าธนาคาร จะทำให้ธนาคารสามารถปรับตนเองในห่วงโซ่คุณค่ารวมทั้งในเครือข่ายมูลค่าอื่นๆ ในการพัฒนารูปแบบการสร้างรายได้ใหม่ของธนาคาร

4. การเปลี่ยนแปลงการให้บริการที่เป็นนวัตกรรมใหม่ๆ ด้วยการผลิตแพลตฟอร์มธนาคารแบบดิจิทัลที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการอิเล็กทรอนิกส์ด้วยตนเอง

5. การใช้ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เป็นบริการใหม่ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้ารวมทั้งมีผลต่อการทำงานภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยระบบการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าโซเชี่ยลจะช่วยให้ธนาคารสามารถรับข้อมูลมุมมองของลูกค้ามาปรับปรุงและนำเสนอบริการใหม่ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้าได้

6. การพัฒนาด้านเทคโนโลยี กลุ่มธุรกิจใหม่ที่ให้บริการลงทุนหรือการให้กู้ยืมแบบ P2P (Peer-to-peer) ในการจัดหาเงินทุนในห่วงโซ่มูลค่าของธนาคาร โดยไม่ต้องอาศัยธนาคารเป็นตัวกลาง ทำให้ธนาคารต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนรูปแบบธุรกิจที่มีอยู่ของตนอย่างสิ้นเชิง

สรุปได้ว่า ด้วยอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลทำให้ธนาคารจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบการทำงานของธนาคารและจะทำให้อุตสาหกรรมธุรกิจธนาคารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงมีการปรับตัวให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการอยู่รอดภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลธนาคาร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ธนาคารพาณิชย์ไทย

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงเทพ

วิสัยทัศน์ของธนาคาร มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์กรให้เป็น “ธนาคารแห่งการเรียนรู้” พร้อมทั้งกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือ การกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการเรียนรู้ด้วยตัวเองได้ตลอดเวลา และมีทักษะและความเชี่ยวชาญที่สามารถนำไปใช้ได้จริง ตามแนวคิด “เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด” อันเป็นแนวทางที่จะช่วยให้พนักงาน” ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและเติบโตไปพร้อมกับธนาคารได้อย่างยั่งยืน

การพัฒนาทักษะพนักงานที่จะช่วยขับเคลื่อนไปสู่การเป็นธนาคารแห่งยุคดิจิทัล (Digital Bank) โดยมุ่งเน้น

1. การทบทวนความรู้และเพิ่มพูนทักษะพื้นฐานของธุรกิจการธนาคาร (Core Banking Skill)
2. การพัฒนาทักษะใหม่ เช่น ทักษะความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) การตระหนักรู้ต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Awareness) พื้นฐานการเรียนรู้ภาษาอย่างรวดเร็ว (Fundamental Language Agility)
3. การประเมินขีดความสามารถ เพื่อการวางแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล

4. การสร้างพื้นฐานทักษะการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ และการทำโครงการ ภายใต้แนวคิดที่ให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง (Constructionism)

รูปแบบของการเรียนรู้แบบใหม่

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism) และเปิดใจยอมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยการสร้างความเชื่อมโยง (Connectivity) ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน รวมทั้งการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Model) เพื่อนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพของพนักงานใน 4 ด้านคือ 1. การพัฒนาขีดความสามารถทางการคิดวิเคราะห์ และเชื่อมโยง เพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลง (Thinking Agility) 2. การสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เปิดใจและเข้าใจในความแตกต่างระหว่างกัน มองความสำเร็จของทีมจากการทำงานร่วมกัน รวมทั้งทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในการรับและส่งต่องานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Cross Collaboration) 3. การพัฒนามุมมองด้านธุรกิจ และการคิดวิเคราะห์แบบผู้ประกอบการ เพื่อให้เข้าใจความต้องการของลูกค้าและบริบทของธุรกิจ ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงการทำงานเพื่อสนับสนุนธุรกิจของลูกค้าให้เติบโต (Customer Experience) 4. การพัฒนาพนักงานให้มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสามารถขยายธุรกิจสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลงของโลก (Business Growth & Global Perspectives)

การสร้างโอกาสทางการเรียนรู้

นอกจากการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาความรู้และทักษะของ พนักงานเพื่อสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ธนาคารยังสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับชั้นมีโอกาสเรียนรู้ ได้ทุกที่ ทุกเวลา มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวในการทำงาน (Speed and Agility) และยังสามารถได้รับประสบการณ์ด้านอื่นที่หลากหลาย

1. ความร่วมมือกับสมาคมธนาคารไทยในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ภายใต้ชื่อ “BBL Learn” หลายหลักสูตรมีพนักงานสนใจเข้าเรียนมากกว่า 14,000 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 63 ของพนักงานทั้งหมด

2. การสนับสนุนการเรียนรู้ในสาขาวิชาที่พนักงานสนใจ (Personalized Expertise) ผ่านช่องทางของสถาบันที่มีชื่อเสียงด้านบริการการศึกษา ได้แก่ Skill Lane ซึ่งมีหลักสูตรการเรียนรู้บนแพลตฟอร์มออนไลน์รวม 450 หลักสูตร เช่น การเสริมสร้างทักษะด้านดิจิทัล การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ความรู้ที่จำเป็นสำหรับอนาคต และภาษาต่างประเทศ ในปัจจุบัน มีพนักงานเรียนผ่านแพลตฟอร์มนี้กว่า 900 คน โดยมีจำนวนชั่วโมงเรียนเฉลี่ย 69 ชั่วโมงต่อคน หรือ โครงการ MIT ILP

(Industrial Liaison Program) ของสถาบันเทคโนโลยี แมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology: MIT) ซึ่งให้บริการความรู้ด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม และการบริหารธุรกิจ ในรูปแบบของบทความ งานวิจัย วัสดุโงงานประชุม Conference ของสถาบัน ผ่านช่องทางออนไลน์ มีพนักงานใช้บริการประมาณ 1,232 คน

3. การพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับอนาคต (Future Knowledge and Skill) และเพิ่มประสบการณ์ด้านการทำธุรกิจให้กับพนักงาน ผ่านการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Forum) ซึ่งเชิญวิทยากรภายนอก ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญ เจ้าหน้าที่รัฐ หรือลูกค้าของธนาคาร มาบรรยายแลกเปลี่ยนมุมมองและประสบการณ์ในด้านต่างๆ เช่น การเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลผลิตภัณฑ์ทางการเงินรูปแบบใหม่ หรือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของธนาคาร เป็นต้น

4. การสร้างความเป็นมืออาชีพทางธุรกิจผ่านงานเสวนาในหัวข้อที่สำคัญ เช่น กฎหมายข้อกำหนดและมาตรฐานใหม่ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานที่เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและน่าเชื่อถือ

5. การพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำของพนักงาน ผ่านการดำเนินโครงการ The Next เพื่อให้การบริหารทีมที่มีประสิทธิภาพ เข้าใจเป้าหมาย และความคาดหวังของธนาคาร พร้อมทั้งสามารถกำหนดแผนงานที่สอดคล้องกับนโยบายของธนาคารได้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารธนาคารกสิกรไทย “Best Place to Work”

KBank Academy

ด้วยวิสัยทัศน์ที่ว่า “Best Place to Work” กล่าวคือ เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่มุ่งเน้นให้พนักงานได้เรียนรู้จากการลงมือทำงานพร้อมกับการทดลองสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกับทีมงานที่มีความสามารถสูงและได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้ทั้งที่สำนักงานและที่บ้าน (Hybrid Work) ภายใต้แนวคิด “FITS” คือ F (Flexible) ทำงานแบบยืดหยุ่น แต่ยังคงเน้นประสิทธิภาพ I (Impact) สร้างผลลัพธ์ซึ่งจะส่งผลกระทบในทางที่ดี T (Trust) มีความเชื่อใจและไว้วางใจกัน ระหว่างทีมและหัวหน้า เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานและวิธีการทำงาน และ S (Security) สร้างความปลอดภัยให้พนักงานอุ่นใจทั้งสุขภาพกายและสุขภาพจิต

รูปแบบการเรียนรู้

คุณชัตติยา อินทรวิชัย (2562) กล่าวถึง ธนาคารกสิกรไทย สร้าง เคแบงก์ ดิจิทัล อคาเดมี่ (KBank Digital Academy) เพื่อพัฒนาบุคลากร ทั้ง Hard Skill และ Soft Skill ผ่านแพลตฟอร์มการ

เรียนรู้ตลอดชีวิตแบบออนไลน์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Organization) โดยมุ่งเน้นให้พนักงานได้มีการเรียนรู้และนำเอาความรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ มาสร้างนวัตกรรมใหม่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อพัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมั่นใจและนำพาธนาคารไปสู่การเป็นสุดยอดธนาคารด้านเทคโนโลยี โดยการพัฒนาพนักงานแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ 1) การยอมรับการใช้เทคโนโลยีใหม่ (Live Digital) และเปิดรับการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนและเพิ่มความสามารถในด้านดิจิทัล 2) ความสามารถนำความรู้ทางเทคโนโลยีมาปรับใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Execute Digital) และสามารถนำพาพนักงานอื่นไปสู่แนวคิดการทำงานใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง 3) ความสามารถนำความรู้ทางเทคโนโลยีมาสร้างโซลูชัน และนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า (Lead Digital) และสามารถนำธนาคารไปสู่การเป็นธนาคารชั้นนำ “Beyond Banking” ได้ โดยใช้รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) ผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ซึ่งเป็นช่องทางการเรียนรู้ที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ในสำหรับพนักงานทุกคน โดยมีหลักสูตรที่ให้พนักงานสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตามความต้องการของตนเอง

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB Academy)

วรวัจน์ สุวคนธ์ (2565) กล่าวถึง การสร้างเอสซีบี อะคาเดมี่ (SCB Academy) โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของคนและองค์กรนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า สังคมและประเทศได้ ซึ่งพฤติกรรมความคิด (Mindset) ที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของคนคือ การมีทัศนคติที่ว่า ”คนเรามีศักยภาพสามารถพัฒนาตัวเองต่อไปเรื่อยๆ เมื่อพบสิ่งใหม่ความรู้ใหม่ จะมีความพร้อมที่จะเรียนรู้และนำมาพัฒนาตัวเองต่อไป” ดังนั้นธนาคารไทยพาณิชย์จึงให้ความสำคัญในการพัฒนาทักษะของพนักงาน (Reskill-Upskill) เพื่อให้เกิดทักษะและความรู้ที่หลากหลาย ทำให้สามารถเปลี่ยนหน้าที่การทำงานข้ามสายงาน ภายในองค์กรได้ การจัดรูปแบบในการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ จึงเป็นรูปแบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) โดยสิ่งที่สำคัญที่สุดในการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ พฤติกรรม ทัศนคติ (Mindset) ของผู้เรียน จะต้องมีความรักในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาตัวเอง การช่วยกันสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต จะทำให้คนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเองตลอดเวลา การเรียนรู้ในห้องเรียนอาจไม่ใช่สิ่งจำเป็น แต่อาจจะเป็นตัวช่วย ขณะเดียวกัน การเรียนรู้ในการทำงานจะเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดแล้วถ้าเรามีกระบวนการที่ดี หรือมีเครื่องมือที่สามารถทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา

ตารางที่ 2.6 ตารางเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย

หัวข้อ	ธนาคารกรุงเทพ	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารไทยพาณิชย์
วิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ธนาคารแห่งการเรียนรู้	“Best Place to Work” เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมการทำงาน	“ธนาคารที่ดีที่สุดสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)
รูปแบบการเรียนรู้	การเรียนรู้ด้วยตัวเองได้ตลอดเวลา ฝ่ายบริหารการเรียนรู้	การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) สร้าง K Academy เพื่อพัฒนาพนักงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	การเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) สร้าง SCB Academy เพื่อพัฒนาพนักงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
จุดมุ่งหมาย	การกระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์มีทักษะการเรียนรู้ด้วยตัวเองได้ตลอดเวลา และสามารถนำไปใช้ได้จริง ทำให้พนักงานประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานและเติบโตไปพร้อมกับธนาคารได้อย่างยั่งยืน	ให้พนักงานได้มีการเรียนรู้และนำเอาความรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ๆ มาสร้างนวัตกรรมใหม่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเพื่อพัฒนาบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมั่นใจ และนำพาธนาคารไปสู่การเป็นสุดยอดธนาคารด้านเทคโนโลยี	พัฒนาขีดความสามารถของคนและองค์กรนำไปสู่การสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า สังคมและประเทศ
แนวทางพัฒนาพนักงาน	การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructionism) และเปิดใจยอมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยการสร้างความเชื่อมโยง (Connectivity) ระหว่างผู้เรียนด้วยกัน รวมทั้งการคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking Model) เพื่อนำความคิดสร้างสรรค์มาประยุกต์ในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน	การพัฒนาพนักงานรองรับโลกยุคดิจิทัลใน 3 ระดับ คือ 1) การยอมรับการใช้เทคโนโลยีใหม่ (Live Digital) เพิ่มความสามารถในด้านดิจิทัล 2) ความสามารถนำความรู้ทางเทคโนโลยีมาปรับใช้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน (Execute Digital) ผู้แนวคิดการทำงานใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง 3) นำความรู้ทางเทคโนโลยีมาสร้างโซลูชัน และนวัตกรรมเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า (Lead Digital) และสามารถนำธนาคารไปสู่การเป็นธนาคารชั้นนำ “Beyond Banking” ได้	การพัฒนาทักษะของพนักงาน (Reskill – Upskill) เพื่อให้เกิดทักษะและความรู้ที่หลากหลายทำให้สามารถเปลี่ยนหน้าที่การทำงานข้ามสายงาน ภายในองค์กรได้ การจัดรูปแบบในการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์

ตารางที่ 2.6 ตารางเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย (ต่อ)

หัวข้อ	ธนาคารกรุงเทพ	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารไทยพาณิชย์
ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	การส่งเสริมและสนับสนุน การพัฒนาความรู้และทักษะ ของ พนักงานเพื่อสร้าง โอกาสและความก้าวหน้าใน หน้าที่การงานแล้ว ธนาคารยัง สนับสนุนให้พนักงานทุก ระดับชั้นมีโอกาสเรียนรู้ ได้ ทุกที่ ทุกเวลา มีความยืดหยุ่น และความคล่องตัวในการ ทำงาน (Speed and Agility) และยังได้รับประสบการณ์ ด้านอื่นที่หลากหลาย	พฤติกรรมความคิด (Mindset) ที่ สำคัญต่อการเรียนรู้ของคนคือ การมีทัศนคติ ที่ว่า "คนเรามี ศักยภาพสามารถพัฒนาตัวเอง ต่อไปเรื่อยๆ เมื่อพบสิ่งใหม่ ความรู้ใหม่ จะมีความพร้อมที่จะ เรียนรู้และนำมาพัฒนาตัวเอง ต่อไป"	พฤติกรรม ทัศนคติ (Mindset) ของผู้เรียน จะต้องมีความรักใน การเรียนรู้ตลอดเวลา ทำให้ คนมีความกระตือรือร้นที่จะ พัฒนาตัวเองตลอดเวลา การ เรียนรู้ในการทำงานจะเป็นสิ่งที่ สำคัญที่สุด โดยมีกระบวนการที่ ดี หรือมีเครื่องมือที่สามารถทำ ให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ ตลอดเวลา

ที่มา : ผู้วิจัย (2566)

จึงสรุปได้ว่า ธนาคารขนาดใหญ่ในประเทศไทยมีนโยบาย วิสัยทัศน์เหมือนกัน คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต ด้วยการพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะของพนักงานที่หลากหลาย ให้เกิดทัศนคติเชิงบวก (Mindset) ของผู้เรียนจะต้องมีการปลูกฝังพฤติกรรมใฝ่รู้ ความเป็นเจ้าของรับผิดชอบงานของตนเอง มุ่งมั่นในเกิดค่านิยมการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างโอกาสและความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสามารถนำพาองค์กรธนาคารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจธนาคารต่อไป ซึ่งมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2560) กล่าวถึง “ลักษณะองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลจะมีรูปแบบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยให้ความสำคัญต่อการสร้างระบบจัดการความรู้ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเข้าถึงแหล่งความรู้ขององค์กร และสามารถนำมาถ่ายทอดความรู้ร่วมกันในองค์กร นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการอย่างต่อเนื่องและการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการประเมินผลบุคลากร จากการเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้” นอกจากนี้ยังนำเสนอลักษณะรูปแบบการเรียนรู้ของธนาคารไทย มี 6 ลักษณะ คือ

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) ผู้เรียนจะต้องรับผิดชอบวางแผนการเรียนของตนเองให้เป็นไปตามตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้โดยมีการประเมินผลด้วยตนเอง อาจเป็นการเรียนรู้ที่ต่อยอดจากความรู้เดิมที่ตนเองมีอยู่แล้ว (Up Skill) อย่างต่อเนื่อง สามารถเลือกเรียนได้

ตามเวลาที่ตนเองสะดวก ด้วยเครื่องมือทางดิจิทัล สำหรับหลักสูตรที่ใช้ในการเรียนเป็นหลักสูตรเฉพาะของธนาคารหรือหลักสูตรที่พนักงานธนาคารจะต้องมีความรู้ ผ่านเกณฑ์ที่สมาคมธนาคารไทยเป็นผู้กำหนด นอกจากนี้ พนักงานธนาคารอาจเรียนรู้จากสื่อภายนอกธนาคารได้ตลอดเวลาและสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตนำมาเรียนรู้ร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหา การแก้ไขและบันทึกไว้เป็นบทเรียนที่จะใช้เรียนรู้ การเฝ้าระวังเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า

3. การเรียนรู้จากบทเรียน (Lesson Learn) ที่เคยเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่มีการบันทึกเป็นบทเรียน นำมาถ่ายทอดให้กับสมาชิกในทีมเรียนรู้ เพื่อเฝ้าระวัง ป้องกันปัญหาที่เคยเกิดขึ้นในอนาคต

4. การเรียนรู้จากคนในทีมในรูปแบบแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นคิดปรับปรุงการทำงาน โดยปรับปรุงลดขั้นตอนเพื่อให้เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น มีการจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ และนำมาถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมต่างๆ ในองค์กร

5. การเรียนรู้จากหลักสูตรภาคบังคับ ธนาคารมีการจัดหลักสูตรเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรแต่ละด้านตามที่ธนาคารต้องการด้วยการเพิ่มความรู้อย่างออกจากความรู้เดิม (Up-Skill) หรือ ทบทวนความรู้เดิมให้มีความชำนาญมากขึ้น (Re Skill) อพสกิล โดยการจัดเป็นหลักสูตรออนไลน์ หรือห้องเรียน

6. การเรียนรู้จากแบบสอบถามหรือบทเรียนที่ให้ความรู้ลูกค้า การเรียนรู้การให้ความรู้แก่ลูกค้าในเรื่องของการใช้บริการของธนาคาร โดยสร้างเป็นบทเรียนที่เกี่ยวกับการให้บริการที่ลูกค้าใช้ทุกวัน ลูกค้าสามารถได้เรียนรู้ในสิ่งที่ธนาคารต้องการให้ลูกค้ารับรู้เป็นขั้นตอน ผ่านแอปพลิเคชันมือถือ และการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า (Feedback) มาปรับปรุงการดำเนินการของธนาคารเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า และทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อดิพร เกิดเรือง (2560) ได้ศึกษาแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับสังคมไทยในยุคดิจิทัล ผลการศึกษาองค์ประกอบการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การเรียนรู้เกี่ยวกับดิจิทัล 2) การคิดสร้างสรรค์ 3) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และ 4) ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพสูง องค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์การเรียนรู้ และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยการใช้เครือข่ายออนไลน์ในการจัดการ แลกเปลี่ยนความรู้ให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาการเรียนรู้

แบบพลวัตแปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์และดำเนินการควบคู่กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมถึงฐานคติในการปรับปรุงหลักสูตรการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสังคมโลกดิจิทัล

Savic (2020) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โควิด-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforc อธิบายได้ว่า การวิจัยอิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ทำให้องค์กรที่มี การเพิ่มขีดความสามารถทางเทคโนโลยีที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวิธีการทำงานรูปแบบใหม่ รวมถึงการ นอกจากนี้ได้นำเสนอแนวคิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจดิจิทัลทั้งองค์กร จะต้อง มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. การดำเนินธุรกิจบริการ โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์พฤติกรรมและความคาดหวัง โดยมีลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางของการตัดสินใจการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ (IT)
2. การปรับวัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์ การจัดการผสมผสานกับเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และ การส่งมอบสินค้าบริการ
3. การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น สามารถทำงานที่ไม่จำกัดสถานที่ (Mobile Force) สามารถทำงานจากที่ทำงานระยะไกล (Remote Work) ด้วยโทรศัพท์ Mobile Force and Remote Work ซึ่งผู้ใช้จำเป็นต้องมีความรู้ทางดิจิทัล (Digital Literacy) และ ความรู้ทางเทคนิค (Technical Knowledge)

Kokolek, Jakovic & Curlin (2019) ได้ศึกษาวิจัยผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ในธุรกิจขนาดกลางและขนาดใหญ่บริษัทในโครเอเชียที่จะประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ความรู้และทักษะดิจิทัล มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของบริษัทเอกชนและ สาธารณะในโครเอเชียโดยมีระดับของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในภาคเอกชนสูงกว่าในภาครัฐซึ่ง เป็นการสนับสนุนให้เห็นว่า ความรู้และทักษะดิจิทัลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์ประกอบหนึ่ง ของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ที่องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

กฤตภาส แยมนาม (2560) ศึกษาเกี่ยวกับอุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัลของกลุ่มธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม ผล การศึกษาพบว่า อุปสรรคที่พบมากที่สุด 5 อันดับคือ 1) การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และ ความสามารถ (Digital Skills) เป็นปัญหามากที่สุด รองลงมาคือ 2) ผู้บริหารระดับสูงขาดความรู้ ความเข้าใจที่เพียงพอ 3) ขาดการเข้าถึงเทคโนโลยี 4) ขาดความรู้เรื่องการลงทุน หรือ ROI (Return of Investment) และ 5) ผู้บริหารไม่ได้สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเพียงพอ

วรพล วรพันธ์ (2560) ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า การสร้างองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของหน่วยงานภาครัฐเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะนำองค์กรก้าวเข้าสู่ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง กระบวนการบริหารทั้งทางด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยที่ทุกคนใน

องค์กรมีบทบาททุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

พรทิศา อังกินันท์ (2560) ศึกษาวิจัยพบว่า แนวทางที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีคุณภาพสูงสุด มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร 2) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ทำให้หัวหน้าสามารถสอนงาน (Coaching) และส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกน้องได้อย่างทั่วถึง 3) ปัจจัยด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการเรียนรู้ 4) ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคคลและทีมงาน 5) ปัจจัยด้านการสร้างวัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศองค์กรที่เอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ร่วมกัน และ 6) ปัจจัยการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรเกิดความต้องการในการเรียนรู้

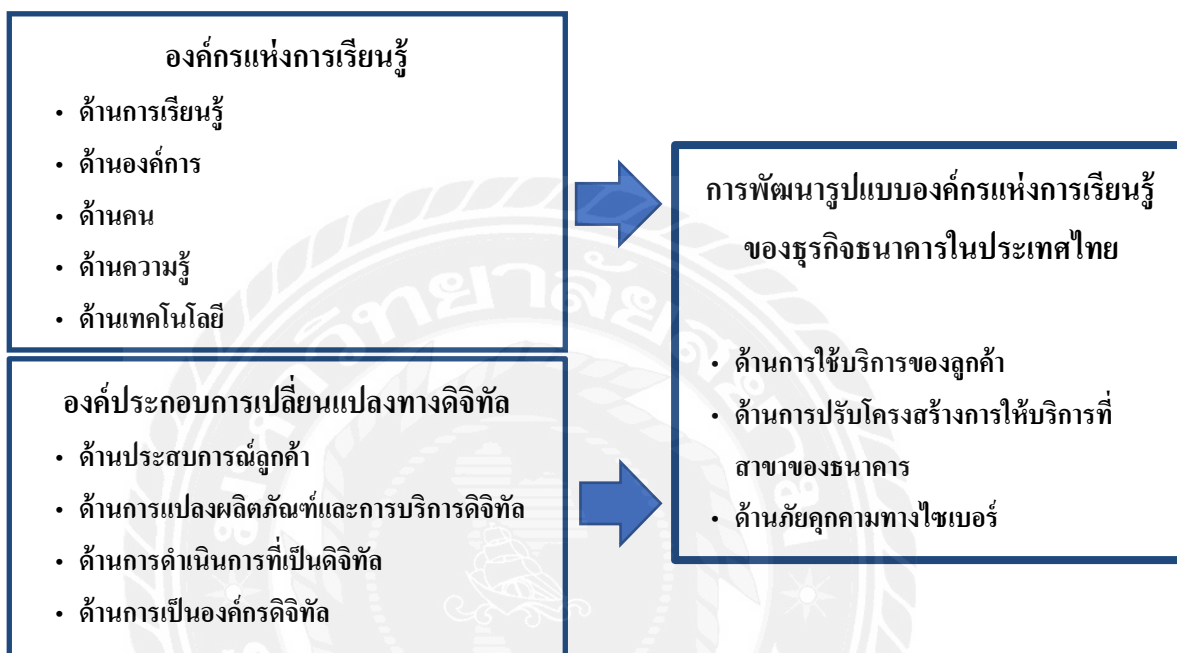
กิตติยา อินทกาญจน์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า มีแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) แนวทางการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 2) การมอบอำนาจให้บุคลากร (People Empowerment) 3) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และ 6) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ และ ประสพชัย พสุนนท์ (2561) ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) 2) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) 3) วิสัยทัศน์ (Vision) 4) โครงสร้างที่เหมาะสม (A-Appropriate Structure) และ 5) บรรยากาศที่สนับสนุน (S-Supportive Atmosphere) สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี (2560) ได้รายงานการศึกษาวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้สำหรับคนรุ่นใหม่ (Gen Y, Gen Z) สามารถเลือกรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองในระบบแพลตฟอร์ม (Platform) ออนไลน์ซึ่งสามารถใช้เรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาตามความสะดวก ทำให้เกิดการรวบรวมองค์ความรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้เรียนที่มีความรู้และประสบการณ์จำนวนมาก ทำให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างรวดเร็วทั่วถึงทั้งองค์กร

2.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย” ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์และกำหนดร่างกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.4 การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ที่มา : ผู้วิจัย (2022)

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย โดยการกำหนดระเบียบวิธีวิจัย (Methodology) เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยดังขั้นตอนต่อไปนี้

- 3.1 รูปแบบของการวิจัย
- 3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 การรายงานผลการวิจัย

3.1 รูปแบบของการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย รวมถึงเพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอนดังนี้

3.1.1. ขั้นที่ 1 การวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) และเลือกวิธีการ สุ่มตัวอย่างแบบอ้างอิงด้วยบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ (Snowball Sampling)

1) ทำการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) โดยการรวบรวมข้อมูลต่างๆ จาก เอกสารทางวิชาการ วารสาร บทความ สิ่งพิมพ์ วิทยานิพนธ์ คุชชีนิพนธ์ รวมถึงการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎี งานวิจัย บทความ บทสัมภาษณ์ของผู้บริหารองค์กร นักวิชาการ และข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจ ธนาคารในประเทศไทย โดยนำข้อมูล มาวิเคราะห์และสรุปผล เพื่อใช้ในการกำหนดเนื้อหาและขอบเขต ของคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการจะศึกษา

2) การวิจัยภาคสนาม (Fieldwork Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้บริหาร และพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ไทย (เอกชน) ขนาดใหญ่ และผู้เชี่ยวชาญ ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ชนิดคำถามปลายเปิดที่ระบุถึงประเด็นในการสนทนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระจะทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้อย่างลึกซึ้ง ซึ่งหัวข้อคำถามแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

3.1.2 ขั้นที่ 2 การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group Interview) และกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) กับกลุ่มผู้บริหาร และพนักงาน ธนาคารพาณิชย์ไทย (เอกชน) ขนาดใหญ่ และผู้เชี่ยวชาญ

1) ทำการทบทวนผลการสัมภาษณ์เชิงลึกที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาจับประเด็น สรุปประเด็น วิเคราะห์ประเด็น เพื่อหาคำตอบรวมถึงการค้นหาประเด็นหรือสิ่งค้นพบใหม่ และกำหนดเนื้อหาและขอบเขตของคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม ให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการจะศึกษา

2) การวิจัยภาคสนาม (Fieldwork Research) โดยผู้วิจัยกำหนดรูปแบบ วัน เวลา สถานที่ และทีมงานในการดำเนินการสัมภาษณ์แบบกลุ่มด้วยแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) ชนิดคำถามปลายเปิดที่ระบุถึงประเด็นในการสนทนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระจะทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้

3.2 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview)

ในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้บริหาร พนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย (เอกชน) ที่จดทะเบียนในประเทศไทยเป็นองค์กรมหาชนที่มีส่วนแบ่งตลาดของสินทรัพย์รวมตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของสินทรัพย์รวม ได้รับการจัดอันดับของธนาคารแห่งประเทศไทย ปี พ.ศ. 2563 และเป็นธนาคารที่ได้รับรางวัลธนาคารแห่งปี (Bank of the Year) ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้กับธนาคารที่มีผลประกอบการรวมยอดเยี่ยมที่สุดย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2561-2563)

ตารางที่ 3.1 แสดงการจัดอันดับขนาดของธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยปี พ.ศ. 2563

สินทรัพย์รวมทั้งระบบ 14 ธนาคาร				
ธนาคาร	ขนาด ธนาคาร	%สินทรัพย์รวม / สินทรัพย์รวม ธนาคารไทย	ต.ค.-63 (บาท)	จำนวนพนักงาน ปี 62 (คน)
1. ธนาคารกรุงเทพ	L	17.50%	3,354,860,572.00	25,043
2. ธนาคารไทยพาณิชย์	L	16.57%	3,176,186,943.00	25,953
3. ธนาคารกรุงไทย	L	16.50%	3,163,305,384.00	29,226
4. ธนาคารกสิกรไทย	L	15.58%	2,987,209,355.00	20,442
5. ธนาคารกรุงศรีอยุธยา	L	12.12%	2,323,328,543.00	22,834
6. ธนาคารทหารไทย	M	6.27%	1,201,457,972.00	
7. ธนาคารชนชาติ	M	4.25%	814,859,323.00	
8. ธนาคารยูโอบี	M	3.16%	605,571,430.00	
9. ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย	S	2.06%	395,426,345.00	
10. ธนาคารเกียรตินาคิน	S	1.86%	356,865,635.00	
11. ธนาคารทีสโก้	S	1.34%	257,601,441.00	
12. ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์	S	1.25%	238,809,465.00	
13. ธนาคารไอซีบีซี (ไทย)	S	1.15%	220,738,206.00	
14. ธนาคารไทยเครดิต เพื่อรายย่อย	S	0.40%	76,072,438.00	
สินทรัพย์รวมทั้งระบบ 14 ธนาคาร			19,172,293,052.00	

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย (2563)

ตารางที่ 3.2 แสดงข้อมูลธนาคารที่ได้รับรางวัลธนาคารแห่งปี (Bank of the Year) ซึ่งเป็นรางวัลที่มอบให้กับธนาคารที่มีผลประกอบการรวมยอดเยี่ยมที่สุด ย้อนหลัง 3 ปี (พ.ศ. 2561-2563) จากการจัดอันดับจากวารสารการเงินการธนาคารไทย

Banking of the Year	อันดับที่ 1	อันดับที่ 2	อันดับที่ 3
ปี 2563	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	ธนาคารกสิกรไทย	ธนาคารไทยพาณิชย์
ปี 2562	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	TSC	IBC
ปี 2561	ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	ธนาคารไทยพาณิชย์	ธนาคารกสิกรไทย
*** ธนาคารที่ได้รับรางวัลยอดเยี่ยมมากที่สุดคือ BBL รองลงมาคือ SCB และ Kbank ***			

ที่มา : การเงินการธนาคาร (2562-2564)

ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกถึงการพัฒนา รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้วิจัยจึงได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant Interview) ซึ่งการทำวิจัยทางสังคมศาสตร์ที่ผ่านมามีนักวิจัยหลายท่าน อาทิ บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์ (2551) และ Guest, Bunce, & Johnson (2006) ให้คำแนะนำว่า ในการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจนข้อมูลอิ่มตัวนั้นไม่ควรต่ำกว่า 12 คน ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับการเก็บข้อมูลในขั้นตอนที่ 1 และข้อมูลอิ่มตัวที่จำนวน 18 คน โดยมีหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหาร และพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย (เอกชน) ขนาดใหญ่ 3 ธนาคารที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ธนาคารละ 5 คน และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจำนวน 3 คน จากส่วนงานด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการให้บริการลูกค้า ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากผู้บริหาร พนักงาน และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยนี้และเต็มใจให้ข้อมูลโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบอ้างอิงด้วยบุคคล (Snowball Sampling) ลำดับต่อมาในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 9 คน โดยมีหลักเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหาร และพนักงานธนาคารพาณิชย์ไทย (เอกชน) ขนาดใหญ่ 3 ธนาคารที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องจากส่วนงานด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรบุคคล ด้านการให้บริการลูกค้า ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากผู้บริหาร พนักงาน และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ในด้านที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อวิจัยนี้และเต็มใจให้ข้อมูลโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามวัตถุประสงค์

การวิจัย (Purposive Sampling) เพื่อยืนยันประเด็นสำคัญที่พบในขั้นตอนที่ 1 และค้นหาประเด็นใหม่ที่ สำคัญหรือน่าสนใจสำหรับขั้นตอนที่ 2

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย (Research Instrument) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมา ทำการวิเคราะห์หาคำตอบให้กับปัญหาการวิจัย ซึ่งทั้งขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group Interview) นั้น ผู้วิจัยได้กำหนด เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.3.1 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เชิงคุณภาพนี้ ผู้วิจัยใช้แบบการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เพื่อสัมภาษณ์เชิง ลึก (In-depth Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผนการสัมภาษณ์ไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อให้ได้ข้อมูลครอบคลุมทุกประเด็น การสัมภาษณ์ที่มีคำถามใช้คำถามแบบเดียวกัน (สุภางค์ จันทวนิช, 2550) และการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล คำตอบที่ได้จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และสามารถควบคุมทิศทาง โครงสร้างของเนื้อหาให้ตอบปัญหาในการวิจัยเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วน

จากแนวคิด ทฤษฎีในการวิจัย เพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูล สำคัญ โดยนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความตรงด้านเนื้อหาและ ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ ข้อคำถามที่ครอบคลุมเนื้อหา เกี่ยวกับการศึกษาวิจัยนี้ โดยยึดตาม แนวคิด ทฤษฎีและวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยแบ่งเป็น 5 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ส่วนที่ 3 มิติองค์ประกอบที่เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

3.3.2 เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้ คำตอบจากการสัมภาษณ์ที่ตรงกับประเด็นคำถามมาสรุปผลและจับประเด็นหลัก

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 การสร้างแบบทดสอบเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยดังนี้

1. ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไปซึ่งเป็นข้อมูลที่บันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ข่าวสารสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์สรุปผลใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนภูมิหลังที่มา และนำข้อมูลมาประยุกต์ใช้ในขั้นตอนของการทบทวนวรรณกรรมในการดำเนินการวิจัย (นริศรา ภาควิธิ และ สุธนา นาคฉาย, 2561) ซึ่งเป็นการทบทวนแนวความคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ งานเขียนทางวิชาการ บทความทางวิชาการ ตลอดจนหนังสือพิมพ์วารสาร นิตยสาร สื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์จากอินเทอร์เน็ต ในการนี้ ผู้วิจัยจะเลือก ข้อมูลที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับเนื้อหาสาระและกรอบแนวคิดในการวิจัยและเป็นข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กับบทสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยได้เรียบเรียงข้อมูลที่ได้เพื่อสร้างเครื่องมือวิจัย โดยยึดตามวัตถุประสงค์การวิจัย

3. ผู้วิจัยได้นำเครื่องมือที่สร้าง ผ่านการตรวจสอบเบื้องต้นจากที่ปรึกษา

4. ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบแบบสัมภาษณ์โดยการเก็บข้อมูลภาคสนาม เป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล (Individual Interview) จากผู้ให้ข้อมูลที่ไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย จำนวน 3 ท่าน เพื่อให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง น่าเชื่อถือ และป้องกันความผิดพลาดซึ่งในการวิจัยเชิงคุณภาพนิยมใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า โดยการเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างกัน เก็บช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และแหล่งสถานที่ต่างกันเพื่อช่วยตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์ (บุษกร เขียวจินดา กานต์, 2561 อ้างถึง สุภางค์ จันทวานิช, 2554) โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบปลายเปิดที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง เพื่อค้นหาแนวคิดและความจริง โดยตลอดการสัมภาษณ์นั้นจะใช้การบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนและนำข้อมูลมาถอดเทปตีความ กัดเลือกประเด็นสรุปข้อมูล นำผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่ผ่านขั้นตอนวิธีการตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) แล้ว มาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา เพื่อนำเสนอรายงานวิจัยการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ตามลำดับ และเมื่อทดสอบการสัมภาษณ์เชิงลึกแล้ว ได้นำข้อมูลที่ได้ มาทำการปรับข้อคำถามการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างฉบับสมบูรณ์

5. นำเครื่องมือที่ได้รับการปรับปรุงแล้วไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารธนาคาร พนักงานธนาคารและผู้เชี่ยวชาญ จำนวนรวม 18 คนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วน มีความสัมพันธ์กับแนวคิดงานวิจัย

6. จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่านโดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ วัน เวลา สถานที่สำหรับการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อการยืนยันผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและหาประเด็นใหม่

3.4.2 การรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีวิธีเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสำหรับทั้ง 2 ขั้นตอนการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ขอหนังสือขอเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยจากทางมหาวิทยาลัย เพื่อขอเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และ ผู้วิจัยนำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสยาม ขอความร่วมมือในการขอสัมภาษณ์ เพื่อนัดหมาย วัน เวลา ที่จะสัมภาษณ์

2. ก่อนวันสัมภาษณ์ ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสัมภาษณ์ พร้อมคำอธิบายเกี่ยวกับกรอบงานวิจัย และแนวคิดที่สำคัญ

3. สำหรับทั้ง 2 ขั้นตอน ผู้วิจัยได้พบผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามวันเวลาที่นัดสัมภาษณ์ และก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขออนุญาตเปิดเผยข้อมูล เฉพาะในส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำวิจัยในครั้งนี้ และผู้วิจัยจะใช้นามสมมติแทนการระบุตัวตน นอกจากนี้ผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยในส่วนของข้อมูลส่วนบุคคล เช่น ชื่อ วุฒิการศึกษา เพศ ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน เป็นต้น หากไม่ได้รับการยินยอมให้เปิดเผยจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ นอกจากนี้ผู้วิจัยจะทำการอธิบายพอสังเขปเกี่ยวกับกรอบงานวิจัยและแนวคิดที่สำคัญอีกครั้ง เพื่อยืนยันให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

4. ผู้วิจัยเริ่มการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดที่มีความยืดหยุ่นและเปิดกว้าง โดยใช้เครื่องมือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อค้นหาแนวคิดและความจริง โดยตลอดการสัมภาษณ์นั้นจะขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการบันทึกเสียงและใช้การบันทึกเสียงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วน

5. เมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในขั้นตอนที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลมาถอดเทปตีความ คัดเลือกประเด็นสรุปข้อมูล ทำการวิเคราะห์ และจับประเด็นในขั้นตอนต่อไป

6. ผู้วิจัยดำเนินการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในขั้นตอนที่ 2 โดยการเชิญกลุ่มเป้าหมายจำนวน 9 ท่านมาสนทนาแบบกลุ่มร่วมกันเกี่ยวกับหัวข้อที่เราสนใจ และใช้เวลาในการพูดคุยกัน 2 ชั่วโมง 30 นาที โดยประมาณ (ปัญญา ธีรวิทย์เลิศ, 2559)

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลตามกระบวนการของงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำมาศึกษาและวิเคราะห์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา เอกสาร (Content Analysis) ในประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Major Themes) จากนั้นนำประเด็นสำคัญมาแยกเป็นประเด็นย่อย (Sub-Themes) และหัวข้อย่อย (Categories) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จากภาพรวม ไปจนถึงการวิเคราะห์ประเด็นย่อย และนำเสนอผลการวิจัยด้วยวิธีการเชิงบรรยาย (Descriptive Research) เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

3.6 การรายงานผลการวิจัย

บทที่ 1 บทนำ เสนอปัญหาการวิจัยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวัตถุประสงค์ของการวิจัยและประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับโดยสังเขป

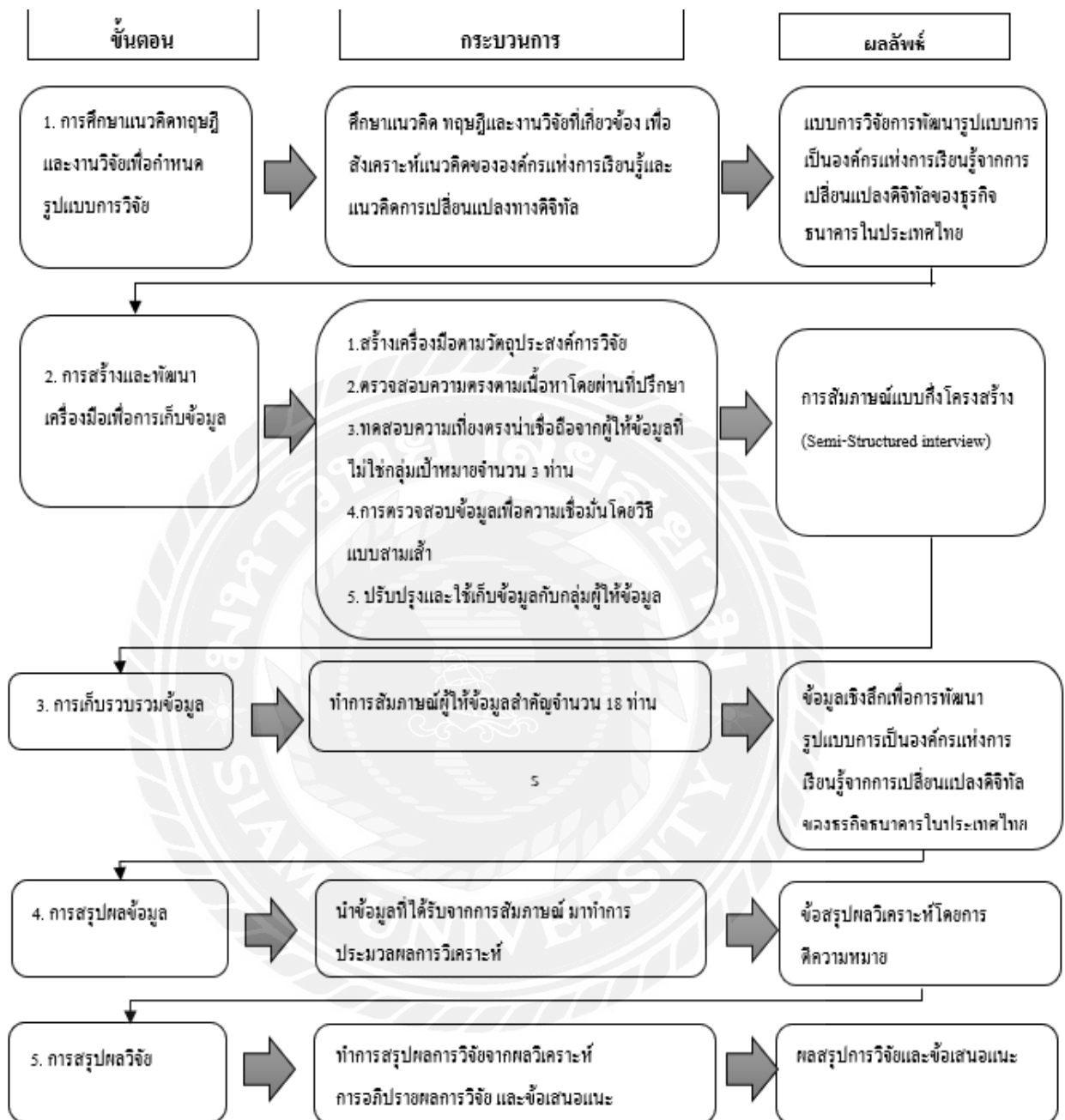
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรมกล่าวถึงทฤษฎีแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย นำเสนอระเบียบวิธีวิจัย รูปแบบการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการรายงานผลการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยนำเสนอผลการวิจัยสำหรับการวิจัยเชิงลึก (In-depth Interview) และ การสนทนากลุ่ม (Focus Group Interview) รวมถึงการบูรณาการผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และ การสนทนากลุ่ม

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

โดยภาพรวมของบทที่ 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอกระบวนการวิจัยและการรายงานผลวิจัย เป็นขั้นตอนดังปรากฏในภาพที่ 3.1 ภาพรวมกระบวนการวิจัย:การพัฒนาารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย



ภาพที่ 3.1 กระบวนการวิจัยการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย
ที่มา : ผู้วิจัย (2566)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อ 1. ศึกษา รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย 2. ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย และ 3. พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งสิ้น 18 ท่าน เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดและใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน สำหรับการยืนยันผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและหาประเด็นใหม่เพิ่มเติม โดยผลการวิจัยแบ่งออกเป็น 7 ส่วน ดังต่อไปนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

4.2 ผลการวิเคราะห์มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

4.3 ผลการวิเคราะห์มิติองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

4.4 ผลการวิเคราะห์การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.6 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

4.7 การบูรณาการผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละจำแนกตามคุณลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

คุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
ชื่อหน่วยงาน		
- ธนาคาร A	5	27.78
- ธนาคาร B	5	27.78
- ธนาคาร C	5	27.78
- ผู้เชี่ยวชาญ	3	17.66
เพศ		
- ชาย	9	50.00
- หญิง	9	50.00
อายุ		
- 30 - 39 ปี	2	11.11
- 40 - 49 ปี	5	27.78
- 50 - 59 ปี	11	61.11
- 60 ปี ขึ้นไป		
การศึกษา		
- ปริญญาตรี	1	5.56
- ปริญญาโท	15	83.33
- ปริญญาเอก	2	11.11
ตำแหน่งหน้าที่		
- ผู้บริหาร	13	72.22
- บุคลากร(ด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านการให้บริการลูกค้า)	2	11.17
- นักวิชาการ / เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	3	16.67

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละจำแนกตามคุณลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ต่อ)

คุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
อายุการทำงาน		
- 3 - 10 ปี	5	27.78
- 11 - 20 ปี	1	5.56
- 21 - 30 ปี	7	38.88
- มากกว่า 30 ปี ขึ้นไป	5	27.78
จำนวนบุคลากร (คน)		
- 5,000 - 10,000	3	16.67
- 10,001 - 15,000	-	-
- 15,001 - 20,000	10	55.55
- มากกว่า 20,000 คนขึ้นไป	5	27.78
รวม	18	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 คน พบว่า ด้านหน่วยงานธนาคาร A ธนาคาร B ธนาคาร C มีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 27.78 และเป็น ผู้เชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 16.66 ด้านเพศชายและเพศหญิงมีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ด้านอายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 50-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.11 ด้านการศึกษา ส่วนใหญ่เรียนจบ ระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 83.33 ด้านตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 72.22 ด้านอายุงานการทำงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.88 ด้านจำนวนบุคลากร ส่วนใหญ่มีจำนวน 15,001-20,000 คน

4.2 ผลการวิเคราะห์มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก

ประกอบไปด้วย 5 มิติย่อย คือ 1. ด้านการเรียนรู้ 2. ด้านองค์กร 3. ด้านคน 4. ด้านความรู้ และ 5. ด้านเทคโนโลยี ดังนี้

4.2.1 ด้านการเรียนรู้

1. การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม หรือระดับองค์กร มีส่วนช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

ต่างเห็นตรงกันว่า การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม หรือระดับองค์กร มีส่วนช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “การทำงานเป็นทีมและการควบคุมพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเป็นกรอบใหญ่ของธนาคารเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายในการปรับเปลี่ยนการพัฒนาการเรียนรู้ของธนาคารใหม่ทั้งหมด” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือทีมสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการใฝ่เรียนรู้มากขึ้น เช่น การให้รางวัล” อีกทั้งผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2565) กล่าวว่า “ทุกคนอาจมาจากหลายหน่วยงานที่มีความรู้ความหลากหลายคนละเรื่องเลยแต่ทุกคนเข้ามาทำงานเป็นทีมเดียวกันมีเป้าหมายร่วมกัน”

นอกจากการเปิดโอกาสให้เรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์กรแล้ว ยังพบว่าช่องทางการสื่อสารช่วยเพิ่มศักยภาพภาพในเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การเรียนรู้ผ่านช่องทางออนไลน์โดยการทำแผนหลักสูตรให้สำหรับคนที่เข้าไปเลือกเรียนเป็นภาคบังคับการพิจารณาจัดคนส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษหรือภาษาจีน ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้โดยง่ายและสะดวก” และสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) ที่กล่าวว่า “การมีระบบออนไลน์ช่วยให้พนักงานสามารถแบ่งปันความรู้และข้อคิดเห็น เพื่อการพัฒนาจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในถ่ายทอดความรู้จากระดับบุคคลสู่องค์กรได้โดยง่าย”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม หรือระดับองค์กร มีส่วนช่วยสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการกำหนดนโยบายเรื่องการเรียนรู้โดยองค์กรช่วยให้พนักงานทั้งหมดเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน อีกทั้งการเปิดโอกาสและการจูงใจด้วยรางวัลช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับพนักงานรายบุคคลและระดับกลุ่มโดยง่าย นอกจากนี้ ช่องทางการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้แบบดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลาทำให้เกิดความสะดวกและความรวดเร็วในการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ผ่านมา จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ผ่านมา จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า

“ประสบการณ์ส่วนบุคคลนำมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นใช้เป็นบทเรียนในรูปแบบวิธีการมาปรับแต่งการทำงานระดับธนาคารมีการเชื่อมโยงในการพัฒนาการเรียนรู้ให้ทันกับยุคสมัยจะทำให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดกันทุกคน” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “คนเราต้องเรียนรู้จากผู้อื่นด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการถ่ายทอดว่าอะไรที่ทำแล้วนำไปใช้ทำต่อในอนาคตได้” นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565) ยังแนะนำว่า “ถ้าแต่ละคนมีการเอาประสบการณ์มาให้ได้เรียนรู้กัน จะส่งเสริมให้คนทั้งธนาคารมีทักษะเพิ่มมากขึ้น ส่งผลให้ภาพลักษณ์ธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

นอกจากประโยชน์จากการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างบุคคลที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแล้ว บุคลากรในองค์กรควรต้องสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับโดยไม่ยึดติดกับกรอบความรู้ดั้งเดิมที่ไม่ปรับตัวตามสถานการณ์ ดังที่ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรที่มีการตกผลึกในประสบการณ์เรื่องหนึ่งจะทำไมโมเดลวิธีคิดทำให้เกิดการเรียนรู้ช่วยให้ลดการผิดพลาด และประสบการณ์ในการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดควรมีความยืดหยุ่นในการแก้ไขไม่ยึดติดทั้งหมด 100 เปอร์เซ็นต์” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การประยุกต์ใช้ความรู้จากการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันจะทำให้ผู้รับฟังสามารถนำไปปรับใช้กับงานของตนเองได้ และลดความผิดพลาดในการลองผิดลองถูกได้มากขึ้น”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การเรียนรู้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ผ่านมา จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างพนักงานช่วยให้เกิดการเรียนรู้ ลดข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต แต่บุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ต้องมีความเข้าใจในการประยุกต์ใช้ และไม่ยึดติดกับกรอบความรู้โดยไม่ใส่ใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3. การเรียนรู้จากการฝึกภาคการณ่สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การเรียนรู้จากการฝึกภาคการณ่สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ปัญหาในการทำงานส่วนหนึ่งที่พบมักเป็นเรื่องที่เคยเกิดขึ้นแล้วในอดีต ดังนั้น ธนาคารควรมีการดำเนินการส่งเสริมให้พนักงานมีการพูดคุยถ่ายทอดประสบการณ์กันภายในในธนาคารเพื่อเรียนรู้ร่วมกัน และหาวิธีการจัดการหากเกิดเหตุในอนาคต”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “องค์กรควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้จากกรณีศึกษาในอดีต

โดยขอให้พนักงานอาวุโสมาช่วยถ่ายทอดเพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่เข้าใจเหตุการณ์และคาดการณ์ เหตุที่จะทำให้เกิดปัญหาขึ้น เพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่สามารถจัดการป้องกันกับปัญหาหรือคิดหาวิธีการเพื่อรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต”

นอกจากการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์เพื่อเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาและแนวทางป้องกัน และจัดการปัญหาแล้ว องค์กรควรส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อคาดการณ์แผนการจัดการปัญหาที่ หลากหลายด้วยการมีกรณีศึกษาต่างกลุ่มปัญหาและระดับวิกฤต ดังที่ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 17 (การ สือสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “ธนาคารควรมีการจำลองสถานการณ์โดย แบ่งกลุ่มปัญหาและเหตุการณ์เพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ในวิธีการจัดการที่หลากหลายร่วมกัน”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การเรียนรู้จากการฝึกคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะพนักงานสามารถเรียนรู้จากผู้มี ประสบการณ์เพื่อคาดการณ์ปัญหาและวิธีการป้องกัน รวมถึงหาแนวทางจัดการกับปัญหาที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ควรส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ให้มากขึ้นหลายด้าน ตามกลุ่มงานและระดับความสำคัญของเหตุการณ์

4. การเรียนรู้จากการฝึกการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะสนับสนุน การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การเรียนรู้ จากการฝึกการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13 (การ สือสารส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การฝึกการคาดการณ์ในอนาคตว่าจะ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร จะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจอย่างไร และต้องมีการวางแผนการพัฒนา ทักษะของตัวเอง ทักษะของทีมและองค์กร เพื่อให้ธุรกิจธนาคารสามารถดำเนินต่อไปได้ต้อง ปรับตัวไปตามแนวโน้มที่มีการคาดการณ์ไว้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ประสบการณ์ส่วนบุคคลที่สั่งสมมาเป็นองค์ความรู้ที่สามารถถ่ายทอดให้กับ บุคลากรอื่นได้เรียนรู้ พร้อมสามารถเอาประสบการณ์ดังกล่าวไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงการ ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การวิเคราะห์ปัญหาและวิธีการจัดการกับปัญหาที่พบโดยนำมาทดลองปฏิบัติ ปรับปรุงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แล้วจึงนำไปปฏิบัติและปรับปรุงต่อไปเรื่อยๆ ก็จะเกิดการเรียนรู้ เป็นองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหาในองค์กรได้”

ความเห็นเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การฝึกการจัดการอารมณ์จัดการกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นการเตรียมความพร้อม (Resilient) ให้บุคลากรได้เรียนรู้ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นไม่ว่ามากน้อยแค่ไหน ถ้ามีเหตุการณ์เกิดขึ้นจริงจะสามารถรับมือกับสถานการณ์ได้เร็วขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่น่าไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

นอกจากนี้การพัฒนาทักษะการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ให้ทุกคนในองค์กรนำประสบการณ์มาถ่ายทอดองค์ความรู้ในการฝึกการจัดการสถานการณ์ วิเคราะห์ แก้ไข ปรับปรุง ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้เร็วขึ้น แล้วยังพบประเด็นการพัฒนาทักษะของตนเอง ทีมงาน และองค์กร เพื่อให้ธุรกิจธนาคารอยู่รอด ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การฝึกการจัดการอารมณ์ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต ต้องพัฒนาทักษะตัวเอง ทักษะของทีม ขององค์กร เพื่อให้ธุรกิจธนาคารอยู่รอด ต้องปรับตัวไปตามแนวโน้มที่มีการคาดการณ์ไว้ ผลการสัมมนาการจัดการอารมณ์สิ่งที่เกิดต้องอาศัยการติดตามข่าวสารด้วยจึงจะมีการคาดการณ์และตั้งรับได้อย่างแม่นยำ”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การเรียนรู้จากการฝึกการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการปรับตัวจากการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยนำมาเป็นบทเรียนและปรับแต่งการกระทำในปัจจุบัน อีกทั้งการแสวงหาความรู้จากการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยหาแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นการเตรียมความพร้อมพนักงาน นอกจากนี้การนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติมาพัฒนาและจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กรได้อย่างเหมาะสม จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ของสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและทีมงานที่สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ของสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและทีมงานที่สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ความเป็นเลิศส่วนบุคคล ต้องดูว่าการที่ได้เรียนรู้แล้วนำไปปรับใช้หรือไม่ การเรียนรู้ต้องนำไปปรับใช้ได้จริงจึงจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์”

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “นโยบายขององค์กรเน้นในเรื่องทิศทางที่บอกถึงความชัดเจนสู่การเป็นเลิศ เช่น มีเป้าหมายจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือมีวิสัยทัศน์ ก็จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเกิดการพยายามที่จะมี

พฤติกรรมแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยปริยาย”

นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “การที่บุคลากรมุ่งสู่ความเป็นเลิศต้องมีความเป็นเจ้าของ (Ownership) ในการทำงาน เมื่อมีความเป็นเจ้าของในการทำงานขึ้นนั้นแล้วจะพยายามทุ่มเทพลังงานตัวเอง พัฒนางานให้ออกมาให้ได้ที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อให้งานที่ทำสำเร็จออกมาให้ดีที่สุด

นอกจากการเรียนรู้ต้องนำไปปรับใช้ได้จริงแล้วจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อสมาชิกขององค์กรจะต้องมีจิตสำนึกความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กรต้องมีความเป็นเจ้าของในการทำงานเพื่อให้เกิดความทุ่มเทพลังงานตัวเองแล้วยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 17 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “แต่ละองค์กรจะมีคนที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) หรือที่มีความใฝ่เรียนรู้สูง ความเป็นเลิศสูง จะมีอยู่ประมาณ 20 % ที่เหลือจะเป็นแบบการผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ของธนาคาร แต่ถ้าสามารถส่งเสริมให้คนที่มีความสามารถสูง หรือคนที่อยู่ต่ำกว่าให้มีความมุ่งมั่นมากขึ้น คือถ้าทุกคนมีความมุ่งมั่นมากก็จะส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ของสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและทีมงานที่สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะนโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์จะต้องมีคุณลักษณะความเป็นนายของตนเอง มีจิตสำนึก มีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออย่างต่อเนื่อง และมีความเป็นเจ้าของในงานของตนเอง เพื่อเพิ่มความสามารถในระดับบุคคลและการสร้างสรรค์ให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังการเรียนรู้ และสามารถนำไปถ่ายทอดและปรับใช้กับสถานการณ์จริงได้

6. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ที่บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะคิดและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่ารูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ที่บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะคิดและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างที่บุคลากรในองค์กร สามารถคิดตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เป็นทักษะ (Skill) ที่เรียนรู้แบบละเอียดรอบคอบ รับข้อมูลได้รวดเร็ว เปิดโอกาสให้มีโอกาสแชร์ โดยองค์กรต้องพัฒนาและดึงความสามารถให้มาใช้ประโยชน์มากที่สุด”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “เนื่องจากความรู้บางอย่างไม่ได้มีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญ การยอมรับและการเปิดความคิดความรู้ของผู้อื่นจึงเป็นสิ่งสำคัญ”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 16 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนไป ความคิดของคนแต่ละรุ่นมีมุมมองที่ไม่เหมือนกัน แต่เอามาประกอบการพัฒนาธนาคารได้”

นอกจากนี้วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเป็นทักษะที่สำคัญของคนในองค์กร การยอมรับฟังความคิดเห็นนอกรอบของคนรุ่นใหม่ สามารถนำมาเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรเพื่อพัฒนาธนาคารได้และยังพบว่า มุมมองจากความเห็นต่างจากคนภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ สามารถนำมาเรียนรู้แลกเปลี่ยน หลอมรวมกับความคิดของคนในองค์กร ก็จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้ เช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การเชิญบุคลากรมาถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ปัญหา รู้จักมุมมองที่เปิดกว้างจะพัฒนางานของตนเองได้ต่อไป”

นอกจากนี้มีความเห็นเพิ่มเติมจากผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2565) “ถ้าคนในธนาคารมีแบบแผนทางความคิด รู้ว่าสิ่งที่ปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องตามสถานการณ์ที่กำลังพบ ทำให้สามารถเข้าใจวิธีการที่ทำให้ตัวเองเกิดความราบรื่นจากการตัดสินใจที่ถูกต้อง”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า บุคลากรในองค์กรที่มีรูปแบบแผนทางความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) จะสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมเพราะทักษะมุมมองที่เปิดกว้าง อีกทั้งการยอมรับการคิดนอกรอบของคนรุ่นใหม่และความรู้จากคนนอกรอบองค์กร สามารถนำมาเรียนรู้ และปรับใช้ให้สอดคล้องกับการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “การมีวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของธนาคารจะสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ถ้าธนาคารมีทิศทาง วิสัยทัศน์ไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรคงต้องไปในแนวทางนั้นเพื่อให้เกิดความสำเร็จในธนาคาร”

สอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) “หน่วยงานจะต้องมีวิสัยทัศน์เดียวกับองค์กร เพราะหากต่างคนต่างคิดจะไม่ประสบผลสำเร็จ”

นอกจากนี้การที่ธนาคารมีวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรควรมีวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บุคลากร ทีมงานสามารถคิดการทำงานแบบมีเป้าหมายร่วมกัน จะทำให้งานมีผลสำเร็จ และส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ธนาคารมีวิสัยทัศน์การดำเนินธุรกิจแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) ไม่ว่าจะอยู่ในทีมใดหรือแผนกใด ต้องเห็นภาพเดียวกันกับลูกค้าในการใช้บริการ จะทำให้เกิดมุมมองด้านการบริการลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในการบริการของธนาคาร

จากผลสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลายท่านที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อผลสำเร็จไปในทิศทางเดียวกันจะสนับสนุนพัฒนาให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้การสนับสนุนร่วมกัน พัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในองค์กรให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลางจะทำให้บุคลากรสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งผลให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้

8. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ เป็นการเรียนรู้ในธนาคารได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การทำงานเป็นทีมที่ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่มีความหลากหลายจะเกิดการต่อยอดขึ้นไปอีกเหมือนมีหลักสูตรเพิ่มเติมจากของเดิมทำให้รู้มากขึ้น”

ความเห็นการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานเป็นทีมยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2565) “การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ทุกคนทำงานทดแทนกันได้ ลดปัญหาเกี่ยวกับงานและผลกระทบกับลูกค้า การเปิดรับให้ความรู้ซึ่งกันและกันทำให้เกิดการยอมรับและเสริมสร้างการเป็นทีมเวิร์คในธนาคาร”

นอกจากการทำงานเป็นทีม โดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันทำให้แนวคิดใหม่ในการทำงาน ยังพบประเด็นการถ่ายทอดความคิดเห็นร่วมกันก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ เช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 16 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การพัฒนาธนาคารด้วยการเอาความรู้สึกรักของบุคลากรนำมาถ่ายทอดกันในทีมจะพัฒนาจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยไม่ต้องเสียเวลาไปค้นหาทิศทางใหม่ การไปเดินช้าที่ผู้อุ่นผิดพลาดมีส่วนสำคัญทำให้ทุกคนเห็นภาพสำเร็จร่วมกันได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพราะวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเป็นแหล่งรวมความรู้ที่แตกต่างกันในทีมงานและนำมาเรียนรู้ร่วมกัน จะทำให้เกิดแนวคิดใหม่ในการเรียนรู้ร่วมกัน อีกทั้งการถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันระหว่างทีมอาจจะทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ในธนาคารได้ และนำไปสู่การสร้างหลักสูตรเฉพาะด้านของธนาคารได้

9. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “รูปแบบการคิดที่เป็นระบบจะทำให้ธนาคารเกิดการเรียนรู้ได้และความรู้ที่เกิดขึ้นมาจะช่วยพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การคิดเชิงระบบเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นขั้นตอนทำให้เกิดการคิดวิเคราะห์การวางแผนการปฏิบัติ ตรวจสอบแก้ไขและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ต้องมองให้ครบเป็นส่วนต่างๆ ที่เชื่อมต่อกันเป็นขบวนการ”

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ต้องมีทักษะ มีประสบการณ์ มีการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้น” และผู้ให้ข้อมูลท่าน

ที่ 16 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ท่านที่มีทักษะแล้วนำไปถ่ายทอดให้เกิดการเรียนรู้กับบุคลากรอื่น จะเกิดความรู้ใหม่ๆ ในธนาคารได้”

นอกจากนี้การคิดที่เป็นระบบทำให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์การวางแผนการปฏิบัติ ตรวจสอบแก้ไขและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง แล้วยังพบว่าทักษะการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจมีส่วนทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วย ดังเช่น ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “กระบวนการคิดเป็นระบบสามารถลำดับการเรียนรู้ว่าควรทำอะไรไหนมาใช้ในเวลาไหน ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาได้ดีมากขึ้นในการทำเพื่อลูกค้าอย่างถูกต้อง ถ้าไม่มีโครงสร้างทางความคิดอาจแก้ปัญหาได้เร็วแต่ไม่ถูกต้อง บุคลากรจะต้องมีทักษะการวิเคราะห์ตัดสินใจแก้ไขปัญหา และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่องในการส่งมอบบริการที่ดีให้ลูกค้า”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่ เพราะรูปแบบวิธีคิดที่เป็นระบบเป็นขบวนการที่บุคลากรในองค์กรต้องมีทักษะการวิเคราะห์ ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา มาปรับปรุงแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่อง และนำองค์ความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดร่วมกันกับทีมงานและองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรและสามารถส่งมอบบริการที่ดีแก่ลูกค้าธนาคาร

10. การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การพูดคุยสนทนาและการสื่อสารข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ มาแลกเปลี่ยนเป็นการถ่ายทอดประสบการณ์ทำให้การทำงานและการแก้ไขปัญหารวดเร็วขึ้นไม่ต้องลองผิดลองถูก”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรรู้จักกล้าที่จะพูดและแสดงออก แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันก็จะทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

นอกจากนี้ การพูดคุยสนทนาและการสื่อสารแลกเปลี่ยนประสบการณ์ร่วมกันยังพบประเด็นเพิ่มเติมในการต่อยอดการพัฒนาความรู้ใหม่ เช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “วิธีทำงานแต่ละทีมจะมาคุยให้ฟังว่าตัวเองทำอะไร แค่ว่าทำอะไรไม่ต้องไปสนใจว่าคนอื่นจะเอาไปหรือเปล่า จะมีการต่อยอดการแลกเปลี่ยนกัน ในความคิดจะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรทุกฝ่าย จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานสามารถต่อยอดความคิดและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา

4.2.2 ด้านองค์กร

11. วิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคตขององค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า วิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคตขององค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “วิสัยทัศน์ของธนาคารหมุ่งเน้นการเรียนรู้ ทุกคนรับรู้ จะทำให้เกิดผลสำเร็จ” ความเห็นยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “วิสัยทัศน์ถ้าชัดเจน สนับสนุนหรือผลักดันให้บุคลากรมีพฤติกรรมเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่กำหนดทำให้บุคลากรพยายาม ผลักดันตัวเอง ให้มีความรู้และทักษะที่ต้องการในอนาคต”

นอกจากธนาคารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มุ่งเน้นความสำเร็จในการเรียนรู้ สามารถผลักดันให้บุคลากรเกิดทักษะที่องค์กรต้องการ ยังพบประเด็นการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้เช่นผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ทุกคนต้องพัฒนาตัวเองไปในทิศทางที่ต้องการ มีการวางระบบการเรียนรู้ที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้” นอกจากนี้มีความสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การจัดการให้ทุกคนต้องมีความเป็นมืออาชีพ จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การมอบนโยบายให้ทุกหน่วยงานไปสู่การเรียนรู้ มีกิจกรรม มีรางวัล มีการแข่งขัน มีการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นำไปสู่การสนับสนุนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น วิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคตขององค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์ขององค์กรในการพัฒนาการเรียนรู้จะเป็นรูปธรรม มีทิศทางนำพาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารให้บุคลากรทุกหน่วยงาน รับทราบนำไปสู่การปฏิบัติราชการ การจัดฝึกอบรมให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นการเรียนรู้นำไปสู่ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการแก่ลูกค้า

12. วัฒนธรรมองค์กร เช่น การ Morning Brief การแบ่งปันความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า วัฒนธรรมองค์กร เช่น การประชุมเช้า (Morning Brief) การแบ่งปันความรู้จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ในธนาคารมีการแบ่งปันความรู้กันตลอดเวลาเป็นเรื่องปกติ ทำให้เกิดวัฒนธรรมเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง เริ่มจากการกำหนดวิธีการ และมีการระบุในเรื่องของกิจกรรมที่ทำให้สิ่งที่เป็นนามธรรม สามารถวัดผลได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ในธนาคารของเรามีการพัฒนาความรู้แล้วแบ่งปันร่วมกันทำให้เกิดสิ่งแวดล้อมเพื่อการเรียนรู้ในที่ทำงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ทำกันเป็นประจำมีประโยชน์มากในการเรียนรู้คือแชร์ร่วมกันในทีมจะเป็นคล้ายกับ Action ที่เป็น knowledge Sharing ถ้าใครมีความรู้อะไรใหม่ๆ อยากจะมาแชร์ให้บุคลากรที่สนใจคล้ายกันมิตดั่งแชร์ประสบการณ์จัดเป็นเซตจะช่วยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

นอกจากวัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้กันตลอดเวลา และกิจกรรมที่สามารถวัดผลได้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้อย่างหมดสิ้นโดยไม่เก็บไว้ ทำจนเป็นวัฒนธรรมเลยจะตอบโจทย์ได้ ออฟฟิศมีความรู้ต้องแชร์ให้คนอื่นรู้ด้วยสลับกันมาแชร์แบ่งปันจะทำให้ทีมอื่นได้เรียนรู้ด้วย”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น วัฒนธรรมองค์กร เช่น การ “Morning Brief” การแบ่งปันความรู้จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เพราะ วัฒนธรรมการแบ่งปันความรู้ตลอดเวลา อีกทั้งมีกิจกรรมการพัฒนาความรู้ร่วมกัน นอกจากนี้การได้เรียนรู้ทั่วถึงทั้งองค์กรอยู่เป็นประจำช่วยให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

13. กลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า กลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2566) กล่าวว่า “ธนาคารมีการนำกลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานโดยอาจจัดการแข่งขัน มีรางวัลในหัวข้อต่างๆ เช่น วิธีการลดค่าใช้จ่ายของธนาคาร ซึ่งทุกหน่วยงานต้องไปศึกษาค้นคว้า หาวิธีการเพื่อให้ได้รางวัล ก็จะทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การมอบหมายงานให้บุคลากรมีการเรียนรู้ในเนื้อหาแล้วยังฝึกให้กล้า

แสดงออก ทำให้เห็นถึงความสามารถในการขยายศักยภาพของบุคลากร เรียนรู้และนำมาถ่ายทอดให้กับคนอื่นเกิดการแลกเปลี่ยนพัฒนาความรู้ให้ก้าวไกลได้”

นอกจากกลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และการมอบหมายงานในการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและนำมาถ่ายทอดให้กับคนอื่น ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “คนที่เคยสำเร็จแล้วจะนำความรู้ที่ประสบความสำเร็จมากำหนดแนวทางกำหนดเป้าหมาย และถ่ายโอนเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกลยุทธ์ใหม่เข้ามาพัฒนาองค์กร โดยต้องมีการทดสอบว่าใช้งานได้จริงแล้วจึงมีการถ่ายทอดให้กับคนในองค์กรหน่วยงานต่างๆ จะถูกพัฒนาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ได้”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น กลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมีการนำเอากลยุทธ์ที่ใช้แล้วประสบความสำเร็จมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาทดสอบก่อนการนำไปใช้งานจริง นอกจากนี้ยังมีการถ่ายทอดกลยุทธ์ที่ได้มาใหม่ให้กับคนในองค์กร หน่วยงานต่างๆ จนถูกพัฒนาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้

14. โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ทำให้การปรึกษาหารือ กับหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างสะดวกโดยไม่ขาดตอน ไม่ยุ่งยากซับซ้อน การเรียนรู้จะย่อเวลาลงและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้เร็วขึ้น โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบช่วยให้การทำงานร่วมกันไม่ต้องมีชั้น (Layer) หรือผู้อาวุโส (Seniority) ซึ่งรูปแบบของธนาคารเป็นแบบนี้ หากมีอะไรสามารถติดต่อสื่อสารผู้บริหารระดับสูงได้ทางอีเมลไม่มีปิดกัน”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบจะมีส่วนสนับสนุนพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะความห่างของแต่ละชั้นน้อยลง ทุกคนต้องเรียนรู้โครงสร้างไม่ว่าจะเป็นแบบไหนก็มีผลในเรื่องของการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติกับผู้บริหารระดับสูง โครงสร้างที่จะนำเสนอขึ้นไปได้โดยสะดวก ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของการสื่อสาร การประสานงานจะดีกว่า ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดดีกว่า”

นอกจากการทำงานร่วมกันไม่ต้องมีชั้น การติดต่อสื่อสารผ่านอีเมลโดยสะดวกไม่มีข้อจำกัดในเรื่องของการสื่อสาร ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7

(การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “โครงสร้างธนาคารไม่ควรมีชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) ให้ลึกมาก โดยควรสนับสนุนแบบบริษัทต่างชาติ (Multi National Company) ทำให้เป็นแบบแบนราบ (Flat) เพราะจะเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น การสื่อสารที่เร็วขึ้น เห็นภาพชัดขึ้น ปัญหาข้างล่างมีอะไร บางครั้งถูกกักด้วยผู้บริหารชั้นกลาง (Medium Level) การเป็นองค์กรแบบแบนราบจะช่วยลดลำดับชั้นให้สั้นลง การเชื่อมโยง (Connection) ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับผู้ปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นแบบแบนราบ ต้องทำความเข้าใจกับบุคคลในแต่ละระดับ หากเกิดปัญหาและเกินกำหนดเวลาที่ตกลงกันไว้ (Service Level Agreement) และสามารถนำเสนอในสูงขึ้น”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะโครงสร้างองค์กรแบบแบนราบทำให้การปรึกษาหารือหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างสะดวกโดยไม่ขาดตอน ไม่ยุ่งยากซับซ้อน อีกทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้เร็วขึ้น นอกจากนี้ยังช่วยลดข้อจำกัดในเรื่องของการสื่อสาร การประสานงานจะดีกว่า ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดดีกว่าระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

4.2.3 ด้านคน

15. ผู้นำมีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า ผู้นำมีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีการเปิดกว้าง มีการพบปะพูดคุยกับพนักงาน (CEO Talk) มีการเปิดแซทให้พูดคุยได้ จะทำให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น อยากเรียนรู้ด้านใดแสดงออกมา ผู้นำจะต้องมีการสนับสนุนและเปิด โอกาสให้บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้ได้ สามารถพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ผู้นำมีส่วนผลักดันและสร้างบรรยากาศมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์สร้างวัฒนธรรมการคิดเชิงกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กร มีส่วนผลักดันระบบนิเวศน์ (Eco System) ให้เกิดการเรียนรู้ได้”

นอกจากที่ผู้นำต้องมีใจเปิดกว้างให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงออกทางความคิด ผู้นำเป็นผู้กำหนดนโยบาย กลยุทธ์การจัดการองค์กรยังพบความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ผู้นำมีส่วนอย่างมาก เพราะเป็นทั้งผู้นำองค์กร ผู้ให้คำแนะนำ ผู้ออกคำสั่ง ผู้ให้การสนับสนุน และเป็นต้นแบบอย่างที่ดี ต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้นำมีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้นำเป็นผู้มีความสำคัญมากที่สุดในองค์กร มีส่วนอย่างมากในการผลักดัน สร้างบรรยากาศ สร้างวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ อีกทั้งต้องเปิดกว้างให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น อยากเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้นำต้องทำหน้าที่ผู้นำองค์กร ผู้ให้คำแนะนำ ผู้ออกคำสั่ง ผู้ให้การสนับสนุน และเป็นตัวแบบอย่างที่ดี ต้องเป็นผู้นำการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

16. บุคลากร มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า บุคลากร มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้เท่าทันการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ต้องมีความรู้ในเรื่องของทักษะการใช้ดิจิทัล การใช้อุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 17 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ธนาคารมีนโยบายการดำเนินธุรกิจให้บริการลูกค้าสัมพันธ์ (Partner Ship) กับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นลูกค้าที่มีศักยภาพทางการเงิน (Wealth) หรือลูกค้าธุรกิจ ถ้าเอาดิจิทัลเทคโนโลยีไปใช้แทนพนักงาน ควรพัฒนาความรู้ในการสร้างหรือคิดค้น โซลูชันหรือผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มคุณค่า (Add Value) ให้กับลูกค้าเป็นการทำเชิงกลยุทธ์มากขึ้น”

นอกจากทักษะการใช้ดิจิทัล การให้บริการลูกค้าสัมพันธ์ และการเพิ่มคุณค่าการให้บริการ ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “พนักงานทุกคนต้องสามารถทำงานร่วมกันได้ มีการเรียนรู้เหมือนกันทำให้การทำงานง่ายขึ้นทุกคนในองค์กรต้องสามารถเชื่อมโยงกัน ศึกษาเรียนรู้การปฏิบัติ และกระบวนการทำงานร่วมกัน”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น บุคลากรมีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะบุคลากรมีการปรับเปลี่ยนตนเองต่อสถานการณ์ต่างๆ อีกทั้งทำการอัปสกีล (Up Skills) ของตนเองขึ้นมา นอกจากนี้ยังต้องมีการเรียนรู้ สามารถทำงานร่วมกันได้ เชื่อมโยงสถานการณ์ ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติ และกระบวนการทำงานร่วมกัน

17. ลูกค้ามีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า ลูกค้ามีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) กล่าวว่า “ธนาคารให้บริการโดยมุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

(Customer Centric City) บุคลากรในองค์กรไม่ว่าจะอยู่ในทีมใดหรือแผนกใด เห็นภาพเป็นภาพเดียวกันกับลูกค้าเพื่อให้บริการลูกค้าได้ความพึงพอใจในการใช้บริการ”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 16 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ปัจจุบันจะดูแลลูกค้าแบบครบวงจร (Total Solution) การทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) จะเกิดขึ้นอย่างมากและเป็นสิ่งที่จำเป็นจะได้รู้ว่าสิ่งที่ทำอะไรได้ดีหรือทำได้ไม่ดีนำมาแชร์ร่วมกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้าไม่ต้องเสียเวลาไปค้นหาทิศทางใหม่ที่ผ่านมาอุปสรรคคือการที่จะทำให้ทุกคนเห็นภาพสำเร็จร่วมกัน”

นอกจากนี้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการศึกษา ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 17 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบสามารถลำดับขั้นตอนการเรียนรู้ว่าควรทำอะไรในเวลาที่ไหน ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาได้ดีมากขึ้นการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์มีแบบแผนแต่ละขั้นตอนว่าจะต้องทำอะไรกับปัญหาอะไร การวางแผนดำเนินการประเมินการปรับปรุงและนำมาใช้ใหม่อีก ปัญหาหรือประสบการณ์ที่มีการแก้ไขเอามาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความรู้จะเป็นการทำเพื่อลูกค้าอย่างถูกต้อง”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น ลูกค้ามีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะธนาคารจะพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนการให้บริการที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric City) อีกทั้งมีการทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) ทำให้เกิดการแชร์ร่วมกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า นอกจากนี้การทำเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าจะทำให้เกิดกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอน การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์อย่างมีขั้นตอนในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์ และนำมา Sharing เพื่อลูกค้าอย่างถูกต้อง

18. หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ความรู้จากภายนอกองค์กรจะเป็นมุมมองใหม่ที่องค์กร ไม่มี อาจนำมาถ่ายทอดกันในองค์กรจะเสริมการทำงานให้ดีขึ้น ความรู้ใหม่ที่องค์กรต้องเรียนรู้ สร้างศักยภาพให้กับคนในองค์กร ก็จะเกิดการเรียนรู้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ มีส่วนในการสนับสนุนพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการแลกเปลี่ยนความรู้ในการให้บริการลูกค้า”

นอกจากนี้ ยังพบประเด็นเพิ่มเติมดังเช่นผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ตอนนี้โลกปัจจุบันสถานการณ์ความเก่งในองค์กรไม่ได้สามารถอยู่บนแพลตฟอร์มได้ การมีเน็ตเวิร์คไม่ว่าเป็นแบบคู่ค้า พันธมิตร (Partner Supplier chain) เป็นสิ่งที่ดีมีของดีมาแชร์กันแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เช่น การมีพันธมิตรบริษัทประกันภัย ประกันชีวิตหรือสมาคมธนาคารไทยเป็นความร่วมมือกันในธุรกิจนี้”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะความรู้จากภายนอกองค์กรเป็นมุมมองใหม่ที่องค์กรไม่มี อีกทั้งหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการให้บริการลูกค้า นอกจากนี้ยังทำให้เกิดการร่วมมือกันในการพัฒนาให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

19. ซัพพลายเออร์และผู้ขายมีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า ซัพพลายเออร์และผู้ขาย มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “หาก Supplier มีอะไรใหม่จะนำมาเสนอขายให้กับธนาคารจึงต้องมีการเรียนรู้เทคโนโลยีเหล่านั้นแล้วไปพัฒนาต่อไปหรืออย่างเช่นกฎหมายในเรื่อง Personal Data Protection Act หรือ PDPA การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล หากมีเทคโนโลยีที่จะใช้ป้องกันก็นำมาถ่ายทอดให้กับธนาคารได้เรียนรู้สิ่งเหล่านี้ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ซัพพลายเออร์และผู้ขายเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการทำธุรกิจ ความรู้เกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ สิ่งของที่นำส่งให้ไปสร้างสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ บุคลากรที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีการศึกษาเรียนรู้ ทำความเข้าใจคุณสมบัติอย่างชัดเจน หรือต้องมีการทำวิจัยเพื่อแก้ไขปัญหาในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

นอกจากนี้ ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “Supplier ต้องนำความรู้มาแลกเปลี่ยนให้คนในธนาคารได้เข้าใจการใช้งานในเทคโนโลยีเหล่านั้นด้วย ซึ่ง IT ต้องรู้ Know How Supplier บางรายขอเข้ามาแนะนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้ธนาคารได้เรียนรู้ไปพร้อมกัน”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น ซัพพลายเออร์และผู้ขาย มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมีการนำสินค้า บริการ นวัตกรรมใหม่ๆ มาแนะนำเสนอให้แก่ธนาคารได้เรียนรู้อยู่เสมอ อีกทั้งทำให้พนักงานธนาคารได้พัฒนาความรู้ของตนเองต่อสิ่งใหม่ๆ ที่ Supplier นำเสนอมาให้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการเรียนรู้แบ่งปันความรู้ต่างๆ ร่วมกันระหว่าง Suppliers กับ ธนาคารมาโดยตลอด

20. ชุมชน (Community) มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า ชุมชน (Community) มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ชุมชนเป็นส่วนผลักดันให้มีธนาคารอยู่ในทุกจังหวัด การมีส่วนร่วมกับชุมชนเกิดการเรียนรู้ไปด้วยกัน ดังนั้นชุมชนเป็นที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน ในส่วนของชุมชนออนไลน์ต้องเลือกรับสื่อ เพราะมีทั้งความจริงและความเท็จ มีเฟคนิวส์ ดังนั้นต้องมีวิจารณญาณในการรับความรู้เพราะอาจไม่ใช่ความรู้ แต่จะทำให้หลงเชื่อ ซึ่งจะต้องมีการกรองสิ่งที่ได้รับมาให้เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ต่อองค์กร”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ชุมชนเป็นแหล่งรวมกิจกรรมต่างๆ จะมีความรู้ ความคิดที่หลากหลาย หากมีการสนทนาแลกเปลี่ยนจะให้ความคิดใหม่ ในยุคนี้ชุมชนออนไลน์เป็นแหล่งรวมความรู้การสอบถามข้อมูลความรู้ใหม่อาจได้จากที่นี่ ความคิดเห็นในอินเทอร์เน็ตมีมากเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ดีที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

นอกจากความเห็นที่กล่าวมาแล้วยังพบประเด็นเพิ่มเติมดังเช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ชุมชนมีส่วนเกี่ยวพันสนับสนุนการแชร์ความรู้ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ธนาคารมีชุมชนเพื่อสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่น Academy ภายในองค์กร กลุ่มงานมีโครงสร้างแบบการจัดตั้งเป็นชุมชนและมาพัฒนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ทุกปัญหาจะมีทีมซัพพอร์ตมาช่วยรับผิดชอบร่วมกัน”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น ชุมชน (Community) มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะชุมชนเป็นที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างชุมชนกับธนาคาร อีกทั้งชุมชนเป็นแหล่งรวมความรู้มีแนวคิดที่หลากหลายและมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการแก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นทีมอีกด้วย

4.2.4 ด้านความรู้

21. การแสวงหาความรู้โดยการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากภายในและภายนอก องค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็น

ตรงกันว่า การแสวงหาความรู้ โดยการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) กล่าวว่า “ความรู้ไม่ได้จำกัดอยู่ที่จะสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ในตัวธนาคารเท่านั้น ตอนนี้ก็มีเครื่องมือที่สนับสนุนในการหาความรู้แบ่งออกเป็นกลุ่มๆ เป็นห้องๆ แล้วแต่ว่าใครสนใจหรือเรียนรู้เรื่องไหนก็จะมีวิทยากรเข้ามาดูแลและช่วยให้ข้อมูลอย่างถูกต้อง” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การเรียนรู้ไม่สามารถคิดค้นทฤษฎีเองต้องหาความรู้ โดยเฉพาะข้อมูลภายในและภายนอก รวบรวมแล้วต้องไปสรรหาและชวนขยายหาเพิ่มเติมตลอดเวลา”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “เรื่องของการทำงานอาจมีอีกหลายระบบ ต้องออกไปศึกษาข้างนอก เอาเข้ามาเสริมจะได้ความรู้เพิ่มเติมเอามาพัฒนางานที่รับผิดชอบได้”

นอกจากนี้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “วิธีการที่บุคลากรแสวงหาความรู้จากภายนอก เช่น การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การไปค้นหาสิ่งต่างๆ เช่น Google แต่ไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบไหน อยู่ที่วิธีประยุกต์ใช้ความรู้ที่มีอยู่จำนวนมาก มาดกลึงสิ่งที่เลือกแล้วประยุกต์ใช้ ต้องเอามาคิดต่อยอดต่อให้ได้” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 15 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “ความรู้ข้างนอกที่จะเอามาพัฒนาธนาคารได้ เช่น ความรู้ด้านไอที ด้านการตลาด ต้องเอามาบวกกัน”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การแสวงหาความรู้ โดยการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการสนับสนุนเครื่องมือการแสวงหาความรู้ทางออนไลน์ (Chat Room) จะมีวิทยากรเข้ามาดูแลและช่วยให้ข้อมูลอย่างถูกต้อง อีกทั้งการนำความรู้ที่รวบรวมสรรหาความรู้ที่ได้เรียนรู้มาวิเคราะห์ประยุกต์ใช้ความรู้พัฒนาเสริมงานที่รับผิดชอบ

22. การสร้างความรู้จากกระบวนการแก้ปัญหา การทำวิจัย หรือการสร้างนวัตกรรมจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การสร้างความรู้จากกระบวนการแก้ปัญหา การทำวิจัย หรือการสร้างนวัตกรรม จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 15 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การสร้างความรู้จากกระบวนการทำงาน การแก้ปัญหา การทำการวิจัยจะนำมาซึ่งการสร้างนวัตกรรมมาถ่ายทอดร่วมกันในทีมจึงจะเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันอย่างถูกต้อง”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การแก้ปัญหาได้จากความรู้และกระบวนการพร้อมทั้งมีการวิจัยด้วย มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน” ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 16 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ทำให้บุคลากรของธนาคารพยายามทำกิจกรรมมากขึ้นจะทำให้เป็นเหมือนการโยงโยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและส่งผลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ได้”

นอกจากนี้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “นวัตกรรมใหม่ที่บุคคลสร้างขึ้นเป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้นำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือ ที่ใช้ในการทำงานหรือจากการแก้ปัญหาด้วยความรู้ที่ได้เรียนรู้มา”

นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การนำปัญหามาวิเคราะห์ว่าจะแก้ไขอย่างไร หากไม่เข้าใจก็ให้ไปฝึกอบรมเพิ่มความรู้ให้มากขึ้น และนำองค์ความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหา”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การสร้างความรู้จากกระบวนการแก้ปัญหา การทำวิจัย หรือการสร้างนวัตกรรม จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการสร้างความรู้จากกระบวนการทำงาน การแก้ปัญหา การเรียนรู้ร่วมกันส่งผลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ได้ อีกทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นผลเกิดจากการเรียนรู้ หากมีความรู้ไม่เพียงพอ องค์กรต้องจัดให้มีการอบรม หรือบุคลากรอาจไปเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์

23. การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “ความสำคัญในการทำงานต้องมีรูปแบบเหมือนกับในห่วงโซ่คุณค่าโดยเฉพาะธนาคารใหญ่ ต้องมีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วธนาคาร”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การทำให้การสื่อสารออกไปเป็นวงกว้างมากขึ้น ได้เรียนรู้จากระบบที่จัดไว้ ก็จะส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “คนที่มาทำงานใหม่หรือมาทำงานใหม่จะไม่ต้องเริ่มต้นจากศูนย์ ซึ่งสามารถมาศึกษาความรู้ที่ได้จากการเก็บข้อมูลของบุคลากรที่ศึกษาและดำเนินการไว้แล้ว”

นอกจากนี้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “เมื่อก่อนเก็บข้อมูลเป็นกระดาษค้นหาลำบาก แต่ปัจจุบันจัดเก็บข้อมูลเป็นไฟล์ ต้องการคู่มืออะไรสามารถค้นหาได้เลย”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการจัดเก็บความรู้จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กร สามารถนำมาวิเคราะห์ ปรับแต่งสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้ และมีการพัฒนาระบบงานที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นแหล่งในการสืบค้นหาข้อมูลในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

24. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วนสำคัญ การจัดเก็บที่ดีและนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์สร้างความรู้ที่ดีเป็นคลังความรู้แล้วนำมาถ่ายทอดเผยแพร่ จะเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “มีการจัดการความรู้ สามารถศึกษาเรื่องนั้นเรื่องนี้ได้ คิดว่าเหมาะสมมากกับสถานการณ์ยุคปัจจุบัน คนที่มีความรู้ต่างกันการนำไปใช้จะแตกต่างกัน”

นอกจากนี้ ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “งานธนาคารที่เกี่ยวกับการเงินต้องมีความถูกต้องเที่ยงตรง จึงต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นคลังความรู้ สามารถนำมาถ่ายทอดกันในหน่วยงานและนำไปปฏิบัติงานให้ถูกต้องเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นในอนาคต”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วนสำคัญ การจัดเก็บที่ดีและนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์สร้างความรู้ที่ดี จัดเก็บเป็นคลังความรู้เพื่อนำมาศึกษา ถ่ายทอดเผยแพร่ จะเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

25. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 17 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การ

ถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้จากคลังข้อมูลจะเกี่ยวข้องกันทั้งหมดเลย การทำงานจะดีขึ้นได้ด้วยการนำมาปรับปรุงการทำงาน”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถนำไปพัฒนาธุรกิจของธนาคารได้”

นอกจากการสรุปประเด็นจาก ท่านที่ 17 และ ท่านที่ 6 ยังพบประเด็นเพิ่มเติม เช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ธุรกิจธนาคารต้องรับรู้ข่าวสารการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและการลงทุนจึงต้องมีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้อยู่ตลอดเวลา”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ทักษะการทำงานและประสบการณ์ของธนาคาร จะมีการเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง ธนาคารจึงจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

4.2.5 ด้านเทคโนโลยี

26. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการการเรียนรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการการเรียนรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “เทคโนโลยีหากนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเช่น เรียนรู้กฎหมายที่สำคัญทั้งธนาคารหรือวงจรรยาบรรณ รวมทั้งสามารถใช้จัดอบรมให้เสร็จได้ภายในเวลาอันสั้นคนทำงานที่บ้าน สามารถเข้าได้เหมือนกันหมด”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “มีเทคโนโลยีแล้วสะดวกง่ายขึ้นเป็นตัวที่ทำให้ชีวิตการทำงานดีขึ้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้จากทั้งที่ทำงานและที่บ้าน เป็นการลดต้นทุนในการเดินทางให้ธนาคาร”

นอกจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ช่วยให้เกิดความสะดวกรวดเร็วประหยัดเวลา และสามารถทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา ยังพบประเด็นเพิ่มเติมดังเช่นผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า “ความซับซ้อนหรือข้อมูลเชิงลึกเทคโนโลยีช่วยลดขั้นตอนในการเข้าถึงข้อมูลได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถเรียนรู้ได้” และ

ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ธนาคารจะต้องพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการการเรียนรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเรียนรู้กฎหมายที่สำคัญทั้งธนาคารหรือวงจรมั่งรวมทั้งสามารถใช้จัดอบรม อีกทั้งสามารถทำได้จากทั้งที่ทำงานและที่บ้านเป็นการลดต้นทุนให้กับธนาคาร นอกจากนี้ ยังช่วยลดขั้นตอนในการเข้าถึงข้อมูลได้ด้วย

27. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำสื่อสารสนเทศและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำสื่อสารสนเทศและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) กล่าวว่า “เทคโนโลยีเพิ่มพูนการเรียนรู้ การฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน การฝึกอบรมเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา อย่างสะดวกสบายจะเป็นการสนับสนุนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นสื่อ ปกติเวลาที่มีการเรียนรู้จะมีสื่อต่างๆ ที่ทำให้คนเรียนเข้าใจได้มากขึ้นและส่งผลให้เรียนรู้ได้แบบทุกที่ทุกเวลา ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็วมากยิ่งขึ้นกว่าในสมัยก่อน” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ทำให้คนสามารถเรียนรู้ได้โดยใช้ระบบเทคโนโลยีการเรียนผ่านเว็บไซต์ของธนาคาร”

นอกจากการสรุปประเด็นจาก ท่านที่ 2 และ ท่านที่ 9 ยังพบประเด็นเพิ่มเติม เช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 16 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “เทคโนโลยีเพิ่มพูนการเรียนรู้ การฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน ธนาคารต้องมีการพัฒนาสาขาวิชาที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ผ่านระบบ เช่น ที่มีอยู่ในโทรศัพท์มือถือเป็นเครื่องมือสำคัญมากในการฝึกอบรม” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การเรียนออนไลน์ถือว่าเป็นการใช้บุคลากรให้ผู้บรรยาย การทำเป็นสื่อสารสนเทศ ทำให้การเรียนรู้ผ่านออนไลน์จะมีประโยชน์มากยิ่งขึ้น”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำสื่อสารสนเทศและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการ

ฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสานจะเป็นการสนับสนุนการพัฒนา อีกทั้งส่งผลให้เรียนรู้ได้แบบทุกที่ทุกเวลา นอกจากนี้ธนาคารต้องมีการพัฒนาชุดวิชาที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยเทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุปผู้ทรงคุณวุฒิต่างลงความเห็นว่า มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการเรียนรู้ 2. ด้านองค์กร 3. ด้านคน 4. ด้านความรู้ และ 5. ด้านเทคโนโลยี ดังนี้

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

มิติการเป็นองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการเรียนรู้	
1. การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม หรือ ระดับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดนโยบายเรื่องการเรียนรู้โดยองค์กรช่วยให้พนักงานทั้งหมดเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน • การเปิดโอกาสและการจูงใจด้วยรางวัลช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับพนักงานรายบุคคลและระดับกลุ่มโดยง่าย • ช่องทางการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้แบบดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลาทำให้เกิดความสะดวกและความรวดเร็วในการเรียนรู้ระหว่างกันมาก
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ผ่านมา	<ul style="list-style-type: none"> • การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างพนักงานช่วยให้เกิดการเรียนรู้ • ลดข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต • บุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ต้องมีความเข้าใจในการประยุกต์ใช้ • ไม่ยึดติดกับกรอบความรู้โดยไม่ใส่ใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. การเรียนรู้จากการฝึกคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> • พนักงานสามารถเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์เพื่อคาดการณ์ปัญหาและวิธีการป้องกัน • หาแนวทางจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต • ควรส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ให้มากขึ้นหลายด้าน ตามกลุ่มงานและระดับความสำคัญของเหตุการณ์

ตารางที่ 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการเรียนรู้	
4. การเรียนรู้จากการฝึกการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้จากประสบการณ์นำมาเป็นบทเรียนในการปรับตัวการกระทำในปัจจุบัน • การแสวงหาความรู้จากคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยหาแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นการเตรียมความพร้อมพนักงาน • การนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติมาพัฒนาและจัดการกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนำมาถ่ายทอดให้คนในองค์กรได้อย่างเหมาะสม
5. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ของสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและทีมงานที่สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	<ul style="list-style-type: none"> • นโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ • คุณลักษณะความเป็นนายของตนเองมีจิตสำนึกมีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง • มีความเป็นเจ้าของในงานของตนเอง เพื่อเพิ่มความสามารถในระดับบุคคลและการสร้างสรรค์ให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังการเรียนรู้
6. บุคลากรในองค์กรที่มีรูปแบบแผนทางความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) จะสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> • การยอมรับการคิดนอกกรอบของคนรุ่นใหม่ • ความรู้จากคนนอกองค์กร สามารถนำมาเรียนรู้ถ่ายทอดในองค์กร • การปรับใช้ให้สอดคล้องกับการทำงานในธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ
7. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	<ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินธุรกิจแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง • บุคลากรสามารถทำงานไปทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ธนาคารเกิดประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการเรียนรู้	
8. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	<ul style="list-style-type: none"> • วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเป็นแหล่งรวมความรู้ที่แตกต่างกัน • การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันระหว่างทีมจะทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ในธนาคาร • การสร้างหลักสูตรเฉพาะด้านของธนาคารได้
9. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่	<ul style="list-style-type: none"> • รูปแบบวิธีคิดที่เป็นระบบเป็นขบวนการที่บุคคลในองค์กรต้องมีทักษะการวิเคราะห์ ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา นำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหอย่างต่อเนื่อง • การนำองค์ความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดร่วมกันกับทีมงานและองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรเป็นการบูรณาการเป็นความรู้ใหม่สามารถส่งมอบบริการที่ดีแก่ลูกค้าธนาคาร
10. การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน • การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน • สามารถต่อยอดความคิดทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านองค์กร	
<p>11. วิทยาลัยฯ ทิศทางในอนาคตขององค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม มีทิศทางนำพาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ • มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบนำไปสู่การปฏิบัติรายคนในทิศทางเดียวกัน • การจัดฝึกอบรมให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นการเรียนรู้นำไปสู่ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการแก่ลูกค้า • วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถผลักดันให้บุคลากร มีพฤติกรรมผลักดันตัวเอง ให้มีความรู้และทักษะที่ต้องการในอนาคต • การส่งมอบนโยบายให้ทุกหน่วยงานให้ไปสู่การเรียนรู้ โดยจัดให้มีกิจกรรม มีรางวัล มีการแข่งขัน มีการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นำสู่การสนับสนุนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด
<p>12. วัฒนธรรมองค์กร เช่น การ Morning Brief การแบ่งปันความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การแบ่งปันความรู้กันตลอดเวลาทำให้เกิดวัฒนธรรมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง • การจัดกิจกรรมการพัฒนาความรู้ร่วมกันทำให้สิ่งที่เป็นนามธรรมสามารถทำให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดประเมินผลได้ • การได้เรียนรู้ทั่วถึงทั้งองค์กรอยู่เป็นประจำจะช่วยให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
<p>13. กลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การนำเอากลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมาเรียนรู้เพิ่มเติมและปรับปรุงเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน • การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มาทบทวนทดสอบก่อนการนำไปใช้งานได้จริงให้ประสบผลสำเร็จ • การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่นำมาให้กับคนในองค์กรหน่วยงานต่างๆ ได้เรียนรู้จนถูกพัฒนาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านองค์กร	
14. โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างสะดวกโดยลดขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน • คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้เร็วขึ้น • ลดข้อจำกัดในเรื่องของการสื่อสาร การประสานงาน • เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดดีกว่าระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ
ด้านคน	
15. ผู้นำ มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำทำหน้าที่ผู้นำองค์กร กำหนดกลยุทธ์ เป็นตัวแบบที่ดีในการเรียนรู้ให้คำแนะนำ ผู้ออกคำสั่งการทำงานในองค์กร • สนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ • สร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น อยากรู้
16. บุคลากร มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • บุคคลต้องมีความรู้ มีทักษะการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ • ควรพัฒนาความรู้ในการคิดค้นสร้างผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มคุณค่า (Add Value) ให้กับลูกค้าเชิงกลยุทธ์มากขึ้น • การเรียนรู้สามารถทำงานร่วมกัน โดยเชื่อมโยงสถานการณ์ การปรับเปลี่ยนวิถีการปฏิบัติและกระบวนการทำงานร่วมกัน • การปรับเปลี่ยนตนเองต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
17. ลูกค้า มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจะพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนการให้บริการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง • ธนาคารมีการทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) ทำให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกันเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา และตอบสนองความต้องการของลูกค้า • พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าส่งผลให้เกิดกระบวนการคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนในการปรับปรุงการแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านคน	
<p>18. หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การแลกเปลี่ยนความรู้ การมองต่างมุมจากบุคคลภายนอกองค์กร เป็นมุมมองใหม่ที่เสริมสร้างศักยภาพให้กับคนในองค์กรสามารถทำงานให้ดีขึ้น • หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการให้บริการลูกค้าและการดำเนินธุรกิจ • การร่วมมือกันของสมาคมธนาคารไทยในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ให้พนักงานธนาคารได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ของธนาคาร
<p>19. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การนำสินค้า บริการ นวัตกรรมใหม่ๆ ในการดำเนินธุรกิจ มาแนะนำเสนอแลกเปลี่ยนให้แก่ธนาคารได้เรียนรู้อยู่เสมอ • พนักงานธนาคารได้พัฒนาความรู้ของตนเองต่อสิ่งใหม่ๆ ที่ Supplier นำเสนอมาให้อย่างต่อเนื่อง • ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ต่างๆ ร่วมกันระหว่างคู่ค้ากับธนาคารมาโดยตลอด
<p>20. ชุมชน (Community) มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • สื่อชุมชนสังคมออนไลน์เป็นแหล่งที่มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากลูกค้าที่หลากหลายในการใช้บริการธนาคาร ซึ่งข้อมูลมีทั้งความจริงและความเท็จ พนักงานธนาคารต้องมีทักษะการวิเคราะห์ มีวิจารณญาณในการเลือกที่จะรับความรู้ และนำความรู้มาเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าให้เป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ต่อธนาคาร • ธนาคารจัดตั้งชุมชนออนไลน์ภายในธนาคารเพื่อเป็นพื้นที่ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันของพนักงาน รวมทั้งเป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธนาคาร เช่น อะคาเดมี่ (Academy) ภายในองค์กร • การใช้พื้นที่ชุมชนออนไลน์ในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและความรู้การแก้ไขปัญหาพร้อมกันเป็นทีม

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านความรู้	
<p>21. การแสวงหาความรู้ โดยการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีเครื่องมือที่สนับสนุนในการหาความรู้ ผ่านระบบออนไลน์ (Chat Room) ภายในของธนาคาร โดยจัดแบ่งเป็นกลุ่มประเภทต่างๆ เพื่อให้พนักงานสามารถเลือกเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจ และสนับสนุนให้มีวิทยากรเข้ามาดูแลแล้วช่วยให้อธิบายข้อมูลอย่างถูกต้อง • ธนาคารมีการสนับสนุนให้ให้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม จากภายนอกองค์กรนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานที่รับผิดชอบได้ เช่น การเข้าร่วมงานประชุมวิชาการ การไปค้นหาข้อมูลจากระบบออนไลน์ • นำความรู้ภายนอกธนาคารมาพัฒนาธนาคารได้เช่น ความรู้ด้านไอที ด้านการตลาด นำมาบูรณาการ ประยุกต์ใช้คิดพัฒนาต่อยอดเสริมงานที่รับผิดชอบ
<p>22. การสร้างความรู้จากกระบวนการแก้ปัญหา การทำวิจัย หรือการสร้างนวัตกรรม จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการจัดกิจกรรมสนับสนุนให้พนักงานนำความรู้ความสามารถของตนเองหรือทีมงาน มาพัฒนาการทำงานแสดงเป็นผลงานให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอดร่วมกันและส่งผลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ได้ • นวัตกรรมใหม่ที่บุคคลสร้างขึ้นเป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้นำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานหรือการแก้ปัญหาด้วยความรู้ที่ได้เรียนรู้มา • การสร้างความรู้จากกระบวนการทำงานการวิเคราะห์หาสาเหตุ การแก้ไขและการป้องกันปัญหาที่จะอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาเรียนรู้ร่วมกันส่งผลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ได้ที่สามารถพัฒนาฝีมือเพิ่มความรู้ให้มากขึ้นและนำองค์ความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหาในการทำงานได้ • ธนาคารมีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นผลเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งอาจไปเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ แล้วนำมาประยุกต์กับงานของตนเอง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านความรู้	
<p>23. การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้าจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การทำงานธนาคารต้องมีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ทั่วธนาคาร จำเป็นต้องมีจัดเก็บข้อมูล เพื่อใช้ในการค้นหาสืบค้น เรียนรู้ได้ • การจัดเก็บความรู้ในฐานความรู้ (Knowledge Based) จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กรนำมาวิเคราะห์ปรับแต่งสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ในการทำงานได้ • ธนาคารมีการพัฒนาระบบงานที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นแหล่งในการสืบค้นหาข้อมูลในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร แทนการจัดเก็บแบบกระดาษ • การสร้างพื้นที่เก็บข้อมูลแบบแบ่งปันการเข้าถึงจะช่วยให้คนที่มาปฏิบัติงานใหม่หรือมาทำงานใหม่ สามารถศึกษาความรู้ที่ได้จากการเก็บข้อมูลของบุคลากรที่ได้ศึกษาและดำเนินการไว้
<p>24. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วนสำคัญในการจัดเก็บที่ดี และนำข้อมูลไปใช้ในการวิเคราะห์สร้างความรู้ที่ดี จัดเก็บเป็นคลังความรู้ไว้ในการสืบค้นหาข้อมูล • การถ่ายทอดเผยแพร่โดยอ้างอิงจากคลังข้อมูล จะเป็นการส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดีขึ้น • งานธนาคารที่เกี่ยวกับการเงิน ต้องมีความถูกต้องเที่ยงตรงจึงต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นคลังความรู้ สามารถนำมาถ่ายทอดกันในหน่วยงานและนำไปปฏิบัติงานให้ถูกต้องเพื่อ ไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นในอนาคต
<p>25. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ทำให้บุคลากรทุกคนในธนาคารสามารถแลกเปลี่ยน ความรู้ เกิดเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาตนเอง และสามารถพัฒนาธุรกิจของธนาคารได้ • การถ่ายโอนและเรียนรู้ทักษะการทำงานและประสบการณ์ของพนักงานในธนาคาร จะมีการเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง ธนาคารจึงจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านเทคโนโลยี	
26. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการการเรียนรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ ทำให้การทำงานสะดวกยิ่งขึ้น ชีวิตการทำงานที่ดีขึ้น สามารถทำงานหรือการพัฒนาความรู้จากที่ต่างๆ (Anywhere) ได้อย่างสะดวก เป็นการลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและลดต้นทุนให้ธนาคาร • เทคโนโลยีจะช่วยให้ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้สะดวกและปลอดภัยมากขึ้น • การวิเคราะห์ข้อมูลโดยระบบดิจิทัลมีความถูกต้องรวดเร็วแม่นยำมากขึ้นลดขั้นตอนในการเข้าถึงข้อมูลได้ดีขึ้นไม่ว่าอยู่ที่ไหนก็สามารถการเรียนรู้ได้
27. การนำใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการทำสื่อสารสนเทศและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ชัดเจนมากขึ้น • การพัฒนาสื่อการอบรมโดยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถเรียนรู้ได้แบบ ทุกที่ ทุกเวลา • ธนาคารต้องมีการพัฒนาสาขาวิชาที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยเทคโนโลยี และสามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจน

ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

4.3 ผลการวิเคราะห์มิติองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก

ประกอบไปด้วย 4 มิติย่อย คือ 1. ด้านประสบการณ์ลูกค้า 2. ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล 3. ด้านการดำเนินงานที่เป็นดิจิทัล และ 4. ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล ดังนี้

4.3.1 ด้านประสบการณ์ลูกค้า

28. การทำการตลาดดิจิทัลเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การทำการตลาดดิจิทัล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการ

สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การที่จะทำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกมาต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าจะเป็นการส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้มากยิ่งขึ้น ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรทุกคนจึงต้องมีการปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในการทำงานที่จะเกิดขึ้นจากการใช้บริการของลูกค้า” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรต้องปรับตัว วิเคราะห์ว่าทักษะอะไรที่ยังไม่รู้ ต้องเรียนรู้ คิดเชิงรุก”

นอกจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและการปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ จากการใช้บริการของลูกค้า นอกจากนี้การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการออกมาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการศึกษาสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ความก้าวหน้าธนาคารจำเป็นต้องศึกษาเทคโนโลยีเพราะเดี๋ยวนี้โลกเปลี่ยน พฤติกรรมคนก็เปลี่ยน ธุรกิจธนาคารต้องดูแลลูกค้า ศึกษาพฤติกรรมที่จะช่วยทำให้ทุกอย่างง่ายขึ้น ผ่านโปรแกรมได้หมด” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ตัวบุคลากรเองต้องมีองค์ความรู้ ทักษะในเรื่องนั้น” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การพัฒนาแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารดิจิทัล ประกอบด้วยการใช้บริการของลูกค้า การปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาและการจัดการภัยไซเบอร์”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การทำการตลาดดิจิทัล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะต้องทำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกมาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า อีกทั้งบุคลากรทุกคนต้องมีการปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ นอกจากนี้การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และศึกษาพฤติกรรมลูกค้าจึงเป็นสิ่งสำคัญ

29. การมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและให้บริการแก่ลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและให้บริการแก่ลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการศึกษาสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) กล่าวว่า “ธนาคารต้องมีการพัฒนาให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็ว

และถูกต้อง เอามาถ่ายทอดกันเรื่องการใช้บริการของลูกค้ามีบีกดาต้าเข้ามาเกี่ยวข้องใช้เป็นกุญแจ นำเสนอให้กับลูกค้าและมีการถ่ายทอดกันซึ่งจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนา รูปแบบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เวลาลูกค้าใช้บริการจะมีการบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น เป็นใคร มาจากไหน มีพฤติกรรมอย่างไร” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ทุกธนาคารต้องมีการเรียนรู้จากพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า และต้องปรับตัวปรับเปลี่ยนใช้เป็นดิจิทัลทั้งหมด”

นอกจากนี้มีความเห็นที่สอดคล้องจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ธนาคารควรเปิดบัญชีออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชัน เพียงยืนยันตัวตนกับตู้คี้ออส การสมัครบัตรเครดิตที่สาขาจะง่ายมากขึ้น ทำผ่านแอปพลิเคชันออนไลน์ในมือถือได้เลยลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการ โดยไม่ต้องทำทุกอย่างด้วยตัวเอง” และสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ธนาคารจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงพัฒนาระบบของธนาคารอย่างต่อเนื่อง”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและให้บริการ แก่ลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะต้องมีการพัฒนาให้ ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง อีกทั้งการปรับตัวปรับเปลี่ยนใช้เป็นดิจิทัลทั้งหมด นอกจากนี้การเรียนรู้และปรับปรุงพัฒนาระบบของธนาคารอย่างต่อเนื่อง

30. การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่า ผลิตภัณฑ์หรือบริการได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไรบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าได้หลากหลายประเภท เพื่อนำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการเป็นสิ่งสำคัญที่ธนาคารต้องมีการเรียนรู้ว่าลูกค้าจำนวนมากมีแนวโน้มการใช้บริการอย่างไร กลุ่มไหน ช่วงอายุใด”

นอกจากนี้ยังพบประเด็น การปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารเพิ่มเติม เช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “พฤติกรรมการใช้บริการในช่วงเวลาลูกค้ามาก ต้องปรับกระบวนการภายในของธนาคารเพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า อีกทั้งการปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ

4.3.2 ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล

31. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัล จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัล จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ธนาคารมีนโยบายให้บริการลูกค้าด้วยการบูรณาการระบบดิจิทัลต่างๆ ให้เกิดความสะดวก เบ็ดเสร็จในตัว การใช้บริการหลายๆ อย่างในการโอนเงิน การจ่ายค่าบริการต่างๆ การซื้อสินค้า การขอใช้บริการในระบบเดียวกัน โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว เบ็ดเสร็จในผลิตภัณฑ์เดียว”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ลูกค้าสามารถใช้บริการ โหมบายแมงก็กิ้งในการติดต่อกับธนาคาร ทำธุรกรรมที่หลากหลายแบบและเชื่อมโยงกับระบบต่างๆ ที่เป็นดิจิทัลในการติดต่อข้ามธนาคารซึ่งจะต้องเรียนรู้การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ธนาคารต้องรองรับความต้องการความสะดวกสบายของลูกค้าเป็นหลัก สามารถใช้บริการได้ทุกเวลา ทุกสถานที่”

นอกจากการ สรุประเด็นจาก ท่านที่ 3 และท่านที่ 6 ยังพบประเด็นเพิ่มเติม เรื่องการพัฒนากระบวนการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ในธนาคารโดยการเชื่อมโยงระบบดิจิทัล เช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การพัฒนาตามรายการที่เชื่อมโยงกับระบบดิจิทัลเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถเก็บสถิติพฤติกรรมต่างๆ ของลูกค้าได้ สามารถนำข้อมูลในส่วนนั้นมาพัฒนาแล้วเรียนรู้ความต้องการว่าบริการของลูกค้าที่ต้องการแล้วนำมาพัฒนากระบวนการผลิตภัณฑ์ใหม่ในธนาคาร”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัล จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเชื่อมโยงของ

ระบบดิจิทัลโดยมีนโยบายการให้บริการลูกค้าด้วยการบูรณาการระบบดิจิทัล อีกทั้ง ความสะดวกสบายในการใช้บริการ นอกจากนี้เป็นการพัฒนากระบวนการผลิตภัณฑ์ใหม่ในธนาคารให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า

32. การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) กล่าวว่า “การนำเสนอบริการใหม่ๆ ที่เป็นระบบดิจิทัลให้กับลูกค้า ธนาคารมีการคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการล่วงหน้า และต้องมีการปรับปรุงพัฒนาบริการให้เร็วเพื่อรองรับในความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป”

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 “ธนาคารต้องวิเคราะห์ได้ว่าลูกค้าจะใช้บริการแล้วจะพบปัญหาการใช้บริการในอนาคตอย่างไร แล้วหาแนวทางป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้”

ความเห็นยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “พฤติกรรมการใช้บริการลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ความนิยมการใช้บริการธนาคารผ่านโทรศัพท์ที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถทำรายการด้วยตนเองมากขึ้น ธนาคารจึงต้องเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมได้ด้วยตนเอง เช่น การโอนเงินด้วยตนเอง หรือมีระบบชำระเงินเชื่อมโยงกับระบบพร้อมเพย์”

นอกจากนี้ยังพบความเห็นเพิ่มเติม การเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการทางการเงิน จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การก้าวเข้าสู่ยุคของเทคโนโลยีดิจิทัลเปิดโอกาสให้ธนาคารมีการบริหารจัดการด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการทางการเงินที่มีอยู่เดิม ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการปรับปรุงบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป อีกทั้งการคาดการณ์ปัญหาการใช้บริการทางการเงินในอนาคตที่ลูกค้านิยมความสะดวกรวดเร็วในการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเอง นอกจากนี้ การเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของธนาคารจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจด้วย

4.3.3 ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล (Digitize Operation)

33. การสร้างมาตรฐานแพลตฟอร์มที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การสร้างมาตรฐานแพลตฟอร์มที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “การพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการจะต้องทำให้ลูกค้ารู้สึกสะดวกรวดเร็วปลอดภัย ตอบโจทย์สิ่งที่ต้องการได้ครบวงจร”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ลูกค้าเป็นศูนย์กลางเป็นตัวตั้ง รูปแบบนี้จะสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี”

นอกจากการพัฒนาแพลตฟอร์มที่ครบวงจร โดยมุ่งเน้นการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง และเพิ่มความสะดวกปลอดภัยในการใช้บริการ ยังพบประเด็นการปรับเปลี่ยนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยี เช่นผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การทำงานด้วยวิธีการหรือรูปแบบใหม่ๆ เน้นความรวดเร็วเพื่อจะได้ตามทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สร้างวัฒนธรรมข้อมูล เพื่อให้บุคลากรทำงานได้อย่างเข้าใจ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การสร้างมาตรฐานแพลตฟอร์มที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการพัฒนาแพลตฟอร์มที่ครบวงจร โดยมุ่งเน้นความสะดวกสบายปลอดภัยในการใช้บริการ นอกจากนี้ธนาคารจะมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการได้รับความสะดวกรวดเร็ว องค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร

34. การปรับกระบวนการทำงานอัตโนมัติขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานคล่องตัว จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การปรับกระบวนการทำงานอัตโนมัติขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานคล่องตัว จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) กล่าวว่า “การปรับใช้เทคโนโลยีหรืออาจเป็นความรู้ หรือเป็นหลักการในการจัดการเรียนรู้อัตโนมัติ เป็นการปรับกระบวนการทำงานให้กระชับขึ้นที่เพิ่มความสะดวกและรวดเร็วในการทำงานได้ เป็นโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมา” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า

“กระบวนการควรมีความยืดหยุ่นและรวดเร็ว ลดเวลา และต้นทุนในการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การสนับสนุนการพัฒนาปรับกระบวนการอัตโนมัติ โดยนำคนเข้าไปเรียนรู้ใหม่เพื่อดูแลควบคุมการให้บริการที่รวดเร็วทุกอุปกรณ์ สะดวกที่จะเข้าไปศึกษาหาความรู้ได้ง่ายขึ้น”

นอกจากนี้ยังพบความเห็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ต้องมีกระบวนการเรียนรู้เทคโนโลยีเพื่อให้รู้ว่าการผิดพลาดเกิดจากอะไร แล้วลดข้อผิดพลาดนั้นอย่างไร ระบบอัตโนมัติจะใช้แทนคนแต่ต้องนำคนไปศึกษาเรียนรู้เพื่อนำมาควบคุมการทำงานส่งเสริมให้ไปทำงานที่มีคุณค่ามากกว่านี้”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การปรับกระบวนการทำงานอัตโนมัติขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานคล่องตัว จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการปรับใช้เทคโนโลยีในการปรับกระบวนการทำงาน อีกทั้งกระบวนการเรียนรู้เทคโนโลยี

35. การให้บริการ สะดวก รวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การให้บริการ สะดวก รวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “บุคลากรสะดวกในเรื่องการทำงานได้ไม่แตกต่างกับการต้องเข้าออฟฟิศทุกวัน บุคลากรทำงานที่บ้าน ลูกคามีโปรแกรมพิเศษป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้หลากหลาย”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การทำงานที่บ้านช่วยลดระยะเวลาและต้นทุนในการทำงาน หน่วยงานต้องสนับสนุนการมีระบบรักษาความปลอดภัย ไม่ให้ข้อมูลรั่วไหลออกนอกธนาคารได้”

นอกจากนี้ยังพบความเห็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การให้บริการที่สะดวกรวดเร็วปลอดภัยทุกเวลาทุกสถานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าที่มาใช้บริการของธนาคาร” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 17 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 29 ตุลาคม 2565) ให้ข้อมูลว่า “มีการพัฒนาอุปกรณ์ที่ให้ลูกค้าใช้บริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การให้บริการ สะดวก รวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะ ความ

สะดวกในเรื่องการทำงานนอกสถานที่ตั้งสำนักงาน อีกทั้งช่วยลดต้นทุนในการทำงานประหยัดเวลาในการเดินทางและต้องมีระบบรักษาความปลอดภัย ซึ่งบุคลากรต้องมีการเรียนรู้การใช้งาน และจัดการ ปัญหาที่จะเกิดขึ้น สามารถนำมาถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ในการทำงาน

4.3.4 ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล

36. การดำเนินธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับเครือข่ายธุรกิจที่มีความร่วมมือกันจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การดำเนินธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับเครือข่ายธุรกิจ ที่มีความร่วมมือกัน จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การมีเครือข่ายธุรกิจช่วยให้เข้าถึงข้อมูลลูกค้า ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดเวลาและลดต้นทุนได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรต้องไปเรียนรู้ระบบที่มาเชื่อมต่อกับธนาคารต้องมีการเรียนรู้ระหว่างกันว่าจะส่งข้อมูลยังไงถึงจะทำให้ลูกค้าได้รับบริการที่ดีที่สุด” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 13 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 18 สิงหาคม 2565) ให้ข้อมูลว่า “การดำเนินธุรกิจมีการเชื่อมโยงนวัตกรรมร่วมกับเครือข่ายธุรกิจที่มีความร่วมมือกัน มีการถ่ายทอดความรู้กับพันธมิตรที่มีความรู้ประสบการณ์ไม่เหมือนกันทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยความสำเร็จ”

นอกจากนี้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 14 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 9 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “พร้อมเพย์มีส่วนในเรื่องของการลงทะเบียนบัตรประชาชนใช้เบอร์มือถือเชื่อมโยงกัน เช่น โอนเงินต่างประเทศ มีสกุลเงินหลายต่างประเทศที่ผ่านแอปพลิเคชัน ธนาคารจะมี 30-40 ประเทศ เช่น การโอนเงินในประเทศอินโดนีเซียโดยใช้โทรศัพท์มือถือในการทำรายการ ซึ่งได้รับความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย ลูกค้ามีความมั่นใจในการใช้บริการนั้น”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การดำเนินธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับเครือข่ายธุรกิจที่มีความร่วมมือกัน จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการสร้างนวัตกรรมใหม่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดเวลาและลดต้นทุนได้ อีกทั้งการถ่ายทอดความรู้กับพันธมิตร ทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อให้การดำเนินธุรกิจธนาคารสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยความสำเร็จ นอกจากนี้ บริการพร้อมเพย์ได้รับความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย ลูกค้ามีความมั่นใจในการใช้บริการ

37. การมีนวัตกรรมทางการบริการ ที่ครบวงจรของธนาคาร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การมีนวัตกรรมทางการบริการที่ครบวงจรของธนาคาร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) กล่าวว่า “เทคโนโลยีที่ใช้ในการบริการต้องมาจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ใช้ในการขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว ความสำคัญในเรื่องของต้นทุน ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “บุคลากรต้องเรียนรู้หาวิธีการให้บริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า”

นอกจากนี้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ในการดำเนินการเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้นวัตกรรมทำธุรกรรมได้รวดเร็วกว่าระบบเดิม”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การมีนวัตกรรมทางการบริการที่ครบวงจรของธนาคาร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อีกทั้งบุคลากรต้องเรียนรู้หาวิธีการให้บริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า นอกจากนี้ลูกค้าสามารถใช้นวัตกรรมทำธุรกรรมได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

38. การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีแทนการใช้แรงงานมนุษย์ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีแทนการใช้แรงงานมนุษย์ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ธนาคารมีการพัฒนาระบบดิจิทัลจำนวนมาก ดังนั้นบุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้เท่าทันการใช้ ทักษะดิจิทัล การใช้อุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ ที่จะมาทดแทนพนักงาน”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัลและการใช้เทคโนโลยีแทนการใช้พนักงานจะสนับสนุนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

นอกจากการบุคลากรต้องมีทักษะดิจิทัลในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และการใช้เครื่องมือดิจิทัลแทนแรงงานมนุษย์ ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 10 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “เพราะปัจจุบันการทำธุรกรรมทางการเงินเป็น

ระบบดิจิทัล เป็นธุรกิจเพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้า ดังนั้นจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีแทนการใช้แรงงานมนุษย์ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการพัฒนาาระบบดิจิทัล อีกทั้งการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร นอกจากนี้การบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิต่างลงความเห็นว่า การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธนาคารไทย ประกอบด้วย 4 ด้านคือ 1. ด้านประสบการณ์ลูกค้า 2. ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล 3. ด้านการดำเนินงานที่เป็นดิจิทัล และ 4. ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล ดังนี้

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์การสัมฤทธิ์เชิงลึกองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง	การวิเคราะห์ผลการสัมฤทธิ์เชิงลึก
ด้านประสบการณ์ลูกค้า	
28. การทำการตลาดดิจิทัล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารต้องมีการเรียนรู้ พฤติกรรมการใช้บริการผ่านสื่อดิจิทัลของลูกค้าและนำข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการมาวิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบการให้บริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า เพื่อให้บริการดีขึ้น • บุคลากรต้องมีการปรับตัวคิดเชิงรุกมากขึ้น เพื่อเรียนรู้ทักษะดิจิทัลที่ตนเองยังขาดอยู่
29. การมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและให้บริการแก่ลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกธนาคารมีบริการผ่านช่องทางบริการดิจิทัลที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการด้วยตนเอง ด้วยความสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาศึกษาเรียนรู้ปรับปรุงพัฒนาระบบของธนาคารอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (ต่อ)

องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านประสบการณ์ลูกค้า	
<p>30. การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การปรับกระบวนการภายในของธนาคารเพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า • การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่า ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไรบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง • สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้ามีแนวโน้มการใช้บริการอย่างไร กลุ่มไหน ช่วงอายุใด ประเภทใด เพื่อนำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้
ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล	
<p>31. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัล จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการบูรณาการระบบดิจิทัลให้บริการ Mobile Banking ในการทำธุรกรรมการเงิน การจ่ายค่าบริการต่าง ๆ การซื้อสินค้า โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว เบ็ดเสร็จในผลิตภัณฑ์เดียวตรงตามความต้องการของลูกค้า
<p>32. การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การปรับปรุงบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป อีกทั้งการคาดการณ์ปัญหาการใช้บริการทางการเงินในอนาคตที่ลูกค้านิยมใช้บริการสร้างความสะดวกรวดเร็วในการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเอง นอกจากนี้ การเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของธนาคารจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจด้วย

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล	
<p>33. การสร้างมาตรฐานแพลตฟอร์มที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการพัฒนาแพลตฟอร์มใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการให้บริการลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย จึงจำเป็นต้องพัฒนาองค์กร บุคลากร ทีมงาน ให้เกิดการเรียนรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และพัฒนา • ธนาคารมีการพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรมีความสะดวกในการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถทำงานที่บ้านได้โดยไม่ต้องต่างกับการทำงานที่สำนักงาน • วิธีการทำงานแบบใหม่ อาจมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และภัยไซเบอร์ซึ่งช่วงสถานการณ์โควิด 19 ที่ผ่านมาทำให้ธนาคารมีการเรียนรู้และปรับกระบวนการทำงาน เพื่อกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์นอกสำนักงาน เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลออกนอกธนาคาร และภัยคุกคามทางไซเบอร์ • บุคลากรต้องมีการเรียนรู้การใช้งานและปัญหาที่จะเกิดขึ้นนำมาถ่ายทอดเป็นองค์ความรู้ในการทำงานให้สอดคล้องความต้องการของลูกค้าและต้องมีการเรียนรู้เรื่องความปลอดภัยในการใช้บริการด้วย
<p>34. การปรับกระบวนการทำงานอัตโนมัติของธนาคาร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้คล่องตัวรวดเร็ว</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีกระบวนการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี เพื่อค้นหาสาเหตุของความผิดพลาดและหาวิธีการลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น • ธนาคารมีการใช้ระบบอัตโนมัติแทนแรงงานมนุษย์เพิ่มขึ้นแต่ต้องควบคู่กับการพัฒนาความรู้ของบุคลากรในการเรียนรู้เพื่อนำมาควบคุมการทำงานของระบบงานรวมถึงการส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานที่มีคุณค่ามากขึ้น

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล	
35. การให้บริการด้วย สะดวก รวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุก อุปกรณ์ และทุกสถานที่ จะ สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรมีความสะดวกในการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถทำงานที่บ้านได้โดยไม่ต้องต่างกับการทำงานที่สำนักงาน • บุคลากรต้องมีการเรียนรู้การใช้งานและการคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการใช้บริการของลูกค้าสามารถนำมาถ่ายทอดพัฒนาเป็นองค์ความรู้ในการทำงาน
36. การดำเนินธุรกิจที่มีการ เชื่อมโยงนวัตกรรมกับเครือข่าย ธุรกิจที่มีความร่วมมือกันจะ สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การมีเครือข่ายธุรกิจช่วยให้ธนาคารสามารถพัฒนานวัตกรรมร่วมกันเพื่อเข้าถึงข้อมูลลูกค้าได้อย่างรวดเร็วรวมถึงการพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถลดเวลาการทำงานและการลดต้นทุนได้ • บุคลากรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ระบบงานที่มีการเชื่อมต่อกับระบบงานของธนาคารเพื่อให้มีความรู้ที่สามารถให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า • การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับพันธมิตรทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อการดำเนินธุรกิจธนาคารสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยความสำเร็จควบคู่ไปกับพันธมิตร
ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล	
37. การมีนวัตกรรมทางการ บริการที่ครบวงจรของธนาคาร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การมีนวัตกรรมในการบริการครบวงจรต้องมาจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว โดยให้ความสำคัญในเรื่องของต้นทุน และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การดำเนินธุรกิจของธนาคาร • ลูกค้าสามารถใช้นวัตกรรมในการทำธุรกรรมทางการเงินได้อย่างสะดวก ประหยัด รวดเร็ว และปลอดภัยแบบครบวงจร • บุคลากรต้องเรียนรู้หาวิธีการให้บริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลง	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล	
38. การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยี แทนการใช้แรงงานมนุษย์ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจะมีนโยบายการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ เพื่อการพัฒนาการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า • การทำธุรกรรมทางการเงินด้วยระบบดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ดังนั้นธนาคารจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพื่อพัฒนาบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

4.4 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก

แนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยสามารถสรุปได้เป็น 3 ด้าน คือ 1. ด้านการใช้บริการของลูกค้า 2. ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร และ 3. ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ผลการวิเคราะห์ได้ผลดังนี้

4.4.1 ด้านการใช้บริการของลูกค้า

39. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) กล่าวว่า “การเรียนรู้ประสบการณ์ธนาคารด้านเทคโนโลยีจะจัดให้มีการถ่ายทอด โดยจะมีทีมงานหรือกลุ่มงานช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรต้องปรับตัวเพิ่มความรู้ทักษะดิจิทัลในการวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้า สิ่งใดที่ยังไม่รู้ ต้องเรียนรู้ และคิดในเชิงรุก”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ตัวบุคลากรเองต้องมียุทธศาสตร์ความรู้ ความเข้าใจการจัดการภัยไซเบอร์เพื่อป้องกันไม่ให้มีจลาจลเข้ามา หลอกลวงลูกค้าของธนาคาร”

นอกจากนี้ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ท่านที่ 16 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การที่จะทำผลิตภัณฑ์หรือบริการออกมาให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าจะเป็นการส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้มากยิ่งขึ้น ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจะส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ความก้าวหน้าธนาคารและลูกค้าจะทำธุรกรรมธนาคารผ่านแอปพลิเคชันทุกอย่างได้ง่าย และปลอดภัยมากขึ้น”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เพราะการถ่ายทอดประสบการณ์ธนาคารด้านเทคโนโลยี อีกทั้งการพัฒนาทักษะดิจิทัล และความรู้การจัดการภัยไซเบอร์ นอกจากนี้ความสะดวก ความปลอดภัยจากการใช้บริการแอปพลิเคชันธนาคาร

40. พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) กล่าวว่า “ธนาคารต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อบริการให้ลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วถูกต้อง และเอามาถ่ายทอดกัน เรื่องการใช้บริการของลูกค้า มีบิ๊กดต้าเข้ามาเกี่ยวข้อง ใช้เป็นกุญแจสำคัญในการนำเสนอให้กับลูกค้าและมีการถ่ายทอดกันซึ่งจะทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ” สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เวลาลูกค้าใช้บริการจะมีการบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น เป็นใคร มาจากไหน มีพฤติกรรมอย่างไร”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 7 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 สิงหาคม 2565) กล่าวไว้ว่า “ทุกธนาคารต้องมีการเรียนรู้จากพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและต้องปรับตัวปรับเปลี่ยนใช้เป็นดิจิทัลทั้งหมด

นอกจากการพัฒนาบริการให้ลูกค้าได้รับความสะดวก และการใช้เทคโนโลยีบิ๊กดต้าในการเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัล อีกทั้งการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจของทุกธนาคาร ยังพบประเด็นการพัฒนาแอปพลิเคชันที่เพิ่มความสะดวกในการให้บริการแก่ลูกค้า ดังเช่น

ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ธนาคารให้บริการเปิดบัญชีออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันเพียงยืนยันตัวตนกับตู้ให้บริการดิจิทัล “คีย์ออส” หรือการสมัครใช้บริการบัตรเครดิตที่สาขาอย่างมากขึ้นผ่านแอปพลิเคชันออนไลน์ในมือถือได้เลย ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการและสมัครใช้บริการด้วยตัวเอง”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เพราะการใช้เทคโนโลยีบิ๊กด้าในการพัฒนาบริการธนาคารดิจิทัล อีกทั้งการเรียนรู้พฤติกรรมกรใช้บริการธนาคารดิจิทัล นอกจากนี้กรใช้บริการธนาคารด้วยตนเอง

4.4.2 ด้านการปรับโครงสร้างกรให้บริการที่สาขาธนาคาร

41. การปรับโครงสร้างกรให้บริการ โดยมีสาขาที่ให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมด้วยตนเอง จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การปรับโครงสร้างกรให้บริการ โดยมีสาขาที่ให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมด้วยตนเอง จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ลูกค้านิยมทำธุรกรรมด้วยตัวเองผ่านมือถือมากขึ้น การไปใช้บริการที่สาขา เพราะต้องการคนช่วยเหลือแนะนำกรใช้บริการที่มีรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น ธนาคารจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้การใช้งานเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อรองรับพฤติกรรมของลูกค้ที่เปลี่ยนไป”

ความเห็นผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) และท่าน 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) แสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า “ลูกค้าที่ไม่ต้องการรอคิว จึงอยากทำรายการด้วยตนเองแต่ก็มีบางรายการที่ยังต้องการคำแนะนำจากพนักงานอยู่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปรับโครงสร้างกรให้บริการ ทำให้ทั้งพนักงานต้องเรียนรู้พฤติกรรมกรใช้บริการของลูกค้ เพื่อให้คำแนะนำกับลูกค้ได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรจะต้องเอาเวลาที่เคยไปบริการลูกค้ไปฝึกทักษะดิจิทัล เพื่อต่อยอดธุรกิจและสามารถแนะนำกรใช้บริการแก่ลูกค้มากยิ่งขึ้น”

นอกจากการทำธุรกรรมการเงินด้วยตัวเองของลูกค้ และบางรายการที่ยังต้องการคำแนะนำจากพนักงานยังพบประเด็นเพิ่มเติม ดังเช่นผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรจะต้องเรียนรู้พฤติกรรมกรใช้บริการแล้วนำปัญหาของลูกค้มาวิเคราะห์ร่วมกันมาแลกเปลี่ยนกันภายในธนาคาร”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยมีสาขาที่ให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมด้วยตนเอง จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เพราะลูกค้านิยมการทำธุรกรรมการเงินด้วยตัวเอง อีกทั้งการฝึกทักษะดิจิทัลและการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกันของบุคลากร

42. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการอื่นๆ (ร้านสะดวกซื้อ สถานีบริการน้ำมัน หรือสถานีรถไฟฟ้า) จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการอื่นๆ จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) กล่าวว่า “การเพิ่มช่องทางการให้บริการของธนาคารร่วมกับผู้ให้บริการอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารในการทำธุรกรรมทางการเงินของธนาคาร จะเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า และช่วยลดต้นทุนของธนาคาร และสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ การดำเนินธุรกิจธนาคารต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้า และต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกับผู้บริการรายอื่นๆ”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “พฤติกรรมลูกค้าต้องมีการเรียนรู้ว่าต่อไปจะต้องบริการในรูปแบบที่ง่ายขึ้น นำความรู้ทั้งหมดมาเรียนรู้และถ่ายทอดร่วมกันก็จะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การบูรณาการความรู้จากหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้องนำมาสังเคราะห์ ทำการวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาการให้เกิดบริการในอนาคตที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มการใช้บริการ”

นอกจากการเพิ่มช่องทางการใช้บริการธนาคารร่วมกับผู้ให้บริการอื่น และการเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการและนำมาถ่ายทอดร่วมกัน และการบริการลูกค้าตามกลุ่มการใช้บริการ ยังพบประเด็นเพิ่มเติมจากผลการสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 ตุลาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “ธนาคารต้องมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้า หรือปัญหาการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อให้สามารถต่อสู้ในการดำเนินธุรกิจกับคู่แข่งรายอื่นๆ ได้”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการอื่นๆ จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารใน

ประเทศไทย เพราะการเพิ่มช่องทางการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร อีกทั้ง พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารของลูกค้า นอกจากนี้การเรียนรู้จัดการปัญหาเพื่อการพัฒนาบริการ

43. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยมีที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยมีที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 17 กันยายน 2565) กล่าวว่า “การให้บริการกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน ธนาคารต้องมีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกธนาคาร เพื่อสามารถให้บริการที่ตอบโจทย์และเข้าถึงความต้องการของลูกค้าได้จริงๆ”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การทำการตลาดของธนาคาร โดยมีที่ปรึกษาทางการเงินให้บริการลูกค้าที่มีศักยภาพในการลงทุนสามารถแนะนำการลงทุนให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

นอกจากการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ที่หลากหลายและการจัดให้มีการบริการที่ปรึกษาทางการเงินแก่ลูกค้าที่ศักยภาพของธนาคารยังพบประเด็นเพิ่มเติม ดังเช่นผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 20 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “บุคลากรต้องเรียนรู้พัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ต่อยอดไปเรื่อยๆ เพราะลูกค้ากลุ่มนี้มีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายต้องการการดูแลเป็นพิเศษ”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยมีที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เพราะธนาคารต้องมีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย ทั้งภายในและภายนอกธนาคารเพื่อสามารถให้เข้าถึงความต้องการของลูกค้า อีกทั้งธนาคารมีที่ปรึกษาทางการเงินให้บริการลูกค้าที่มีศักยภาพในการลงทุนสามารถแนะนำการลงทุนให้กับลูกค้าได้ นอกจากนี้ลูกค้ากลุ่มนี้มีความต้องการที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายต้องการการดูแลเป็นพิเศษ

44. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการรวบรวมสาขาที่ให้บริการจะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการรวบรวมสาขาที่ให้บริการ จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) “การรวบรวมสาขาต้องมีการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลศักยภาพของการดำเนินธุรกิจและพื้นที่ประกอบการจะลด

สาขาไหน ย้ายไปอยู่สาขาไหน ก่อนตัดสินใจต้องมีข้อมูลที่เพียงพอครบถ้วนในการคาดการณ์ปริมาณลูกค้าที่มารับบริการเพื่อผลประกอบการที่คุ้มทุน

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การปรับโครงสร้างการให้บริการด้วยการควบรวมสาขาที่ให้บริการจะสนับสนุนการพัฒนาธนาคารให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ใหม่ เพื่อนใหม่ วัฒนธรรมและพฤติกรรมลูกค้าใหม่”

นอกจากการ บุคลากรต้องมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจที่ถูกต้อง และการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมใหม่ ยังพบประเด็นการเรียนรู้พฤติกรรมลูกค้าเพื่อเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ จากผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “บุคลากรจะได้ประสบการณ์จากกลุ่มลูกค้าจะทำให้เกิดการเรียนรู้กัน แล้ววิเคราะห์ว่าจะทำอย่างไรให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็นจะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เพราะบุคลากรต้องมีการพัฒนาความสามารถมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจที่ถูกต้อง อีกทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ใหม่ เพื่อนใหม่ วัฒนธรรมและการเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด

4.4.3 ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์

45. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็น จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็น จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นความรู้ใหม่ที่ผลักดันให้เกิดการปรับใช้เทคโนโลยี (Technology Adoption) ธนาคารได้เรียนรู้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สิ่งที่ทำนาย (Challenge) การดำเนินธุรกิจธนาคาร คือ การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้มีฉาชีพเข้ามาหลอกลวงลูกค้า และธนาคารได้”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “บุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ มีความตระหนักรู้การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ การใช้คอมพิวเตอร์ทั่วไปจะต้องมีความปลอดภัย การใส่รหัสการ

รักษาความลับส่วนตัว การอัปเดตซอฟต์แวร์ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ จึงต้องมีการเรียนรู้เท่าทันและนำไปแนะนำให้กับลูกค้าตระหนักรู้ด้วย”

สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “การรักษาความปลอดภัยก็ต้องเรียนรู้ว่าจะต้องทำยังไง ต้องปรับตัวยังไงเพื่อให้ธนาคารเกิดความมั่นคงปลอดภัยในระบบต้องมีการถ่ายทอดความรู้กัน”

นอกจากการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน ยังพบประเด็นการเพิ่มความปลอดภัยในการใช้บริการ เช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การใช้คอมพิวเตอร์ส่วนตัวด้วยนวัตกรรมเพิ่มความปลอดภัยการใส่ Password การรักษาความลับส่วนตัวทั้งลูกค้า และธนาคารต้องมีการเรียนรู้ให้เท่าทันมิฉะนั้นไม่ได้เกิดความเสียหายทั้งส่วนตัว และเพิ่มความปลอดภัยในการใช้บริการ”

จากผลสัมฤทธิ์ที่กล่าวมาข้างต้น การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็นจะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เพราะการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ อีกทั้งการถ่ายทอดความตระหนักรู้ภัยไซเบอร์ทั้งลูกค้าและเจ้าหน้าที่ธนาคาร เพื่อให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยในการใช้บริการ

46. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ภัยจากอีเมลหลอกลวง ภัยจากมิจฉาชีพบนโซเชียลมีเดีย และภัยจากการขโมยข้อมูลส่วนบุคคล) จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดต่างเห็นตรงกันว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยหรือไม่ ดังสะท้อนได้จากผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 1 ธันวาคม 2565) กล่าวว่า “ธนาคารต้องมีระบบที่ช่วยป้องกันอันตรายหรือการตรวจสอบถึงศักยภาพใน เพื่อป้องกันไม่ให้ถูกเชื่อมโยงเข้าระบบคอมพิวเตอร์แล้วโจรกรรมข้อมูลส่วนบุคคลหรือข้อมูลของธนาคาร ทำให้เกิดความเสียหายเกิดขึ้น”

ความเห็นดังกล่าวยังสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 2 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ธนาคารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยง เช่น การทดสอบบุคลากร และทดสอบระบบต่างๆ เพื่อดูว่าภัยไซเบอร์เข้ามาโจมตี แล้วบุคลากรจะอย่างไร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เท่าทันมิฉะนั้น”

นอกจากการ สรุปประเด็นจาก ท่านที่ 1 และ ท่านที่ 2 ยังพบประเด็นเพิ่มเติมเช่น ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 3 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) ได้ให้ข้อมูลว่า “การสื่อสารถ่ายทอดความรู้ และติดตามข่าวสารภายในและภายนอกองค์กร ให้มีความรู้เท่าทันรูปแบบภัย

คุกคามทางไซเบอร์ ที่มาพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ให้รู้เท่าทันมิถุนาชีพ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากภัยหลอกลวงไซเบอร์

นอกจากนี้สอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ธันวาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “ธนาคารจะต้องมีการจัดหลักสูตรความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ให้ทุกคนในองค์กรมีความตระหนักรู้ และสามารถป้องกัน รับมือ และลดความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ตามพระราชบัญญัติ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562”

จากผลสัมภาษณ์ที่กล่าวมาข้างต้น การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะสนับสนุนการพัฒนาในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย หรือไม่ เพราะธนาคารต้องมีการจัดการความปลอดภัยในการใช้คอมพิวเตอร์ อีกทั้งธนาคารมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคารสม่ำเสมอ นอกจากนี้ การสื่อสารความรู้ทั่วทั้งองค์กร และการจัดอบรมหลักสูตรภาคบังคับ การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ให้คนทั้งองค์กรได้ความตระหนักรู้ ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์”

กล่าวโดยสรุปผู้ทรงคุณวุฒิต่างลงความเห็นว่า มิติการพัฒนาในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการใช้บริการของลูกค้า 2. ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร และ 3. ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ดังนี้

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ มิติการพัฒนาในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

มิติการพัฒนาในรูปแบบองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการใช้บริการของลูกค้า	
39. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนาในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านเทคโนโลยีโดยมีทีมงานหรือกลุ่มงานช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและส่งเสริมให้มีการคิดเชิงรุกป้องกันปัญหาการใช้บริการ • ธนาคารมีการพัฒนาแอปพลิเคชันบนมือถือธนาคารสามารถให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย

ตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ มติการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย (ต่อ)

มติการพัฒนารูปแบบองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการให้บริการของลูกค้า	
	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการบูรณาการจากความทันสมัยของเทคโนโลยีใหม่ ผสมผสานกับประสบการณ์ในการให้บริการของพนักงาน โดยนำมาเรียนรู้ร่วมกันกับทีมงานต่างๆ ของธนาคารเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ในการสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าบริการ • ธนาคารสนับสนุนการเรียนรู้ของพนักงานให้มีความรู้ความพร้อมในการให้บริการลูกค้าตลอดจนมีความรู้เท่าทันภัยคุกคามทางภัยไซเบอร์ เพื่อให้บริการลูกค้าให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และมั่นใจในการใช้บริการธนาคาร
<p>40. พฤติกรรมการให้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การให้บริการธนาคารดิจิทัลทำให้ธนาคารจำเป็นต้องพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาพฤติกรรมการให้บริการของลูกค้าโดยการใช้เทคโนโลยีที่ก้าวล้ำมาใช้ในการเข้าถึงพฤติกรรมการให้บริการและความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาการพิสูจน์อัตลักษณ์ของผู้ใช้บริการด้วยตนเอง
<p>41. การปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคารโดยการทำการด้วยตนเอง จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้ายุคนี้มีความรู้การใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้นลูกค้าจึงนิยมทำธุรกรรมด้วยตัวเองผ่านมือถือ • ธนาคารพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้การใช้งานเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อรองรับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนและให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาการให้บริการ • พนักงานต้องเรียนรู้พฤติกรรมการให้บริการของลูกค้า โดยการนำปัญหาของลูกค้ามาดำเนินการวิเคราะห์แลกเปลี่ยนร่วมกันภายในธนาคาร เพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวทางป้องกันปัญหาการให้บริการ

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

มิติการพัฒนารูปแบบองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการให้บริการของลูกค้า	
	<ul style="list-style-type: none"> • การฝึกทักษะดิจิทัลและการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ร่วมกันของบุคลากรทำให้ธนาคารพัฒนาการให้บริการธนาคารดิจิทัลที่ลูกค้าสามารถทำรายการด้วยตนเองที่มีความสะดวก รวดเร็วทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการและทำให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จ
<p>42. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธนาคาร (ร้านสะดวกซื้อ สถานีบริการน้ำมัน หรือสถานีรถไฟฟ้) จะสนับสนุนการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารเพิ่มช่องทางในการให้บริการ โดยร่วมมือกับผู้ให้บริการรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร ในการให้บริการทางการเงินของธนาคาร จะเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า และช่วยลดต้นทุนของธนาคาร และสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้ • ธนาคารร่วมมือกับผู้ให้บริการรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร ในการดำเนินธุรกิจต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกันผู้บริการรายอื่นฯ • ธนาคารมีหน่วยงานในการบูรณาการความรู้จากหลายภาคส่วนที่เกี่ยวข้องนำมาการวิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาการบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มตามการใช้บริการ • ธนาคารต้องมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้พฤติกรรมของลูกค้าหรือปัญหาการใช้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาปรับปรุงการทำงานของธนาคารให้ดีที่สุดในการดำเนินธุรกิจ
<p>43. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยมีที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม จะสนับสนุนการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพในการให้คำปรึกษาทางการเงินและการลงทุนแก่ลูกค้าที่ศักยภาพของธนาคาร ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มีความอ่อนไหว (Sensitive Customer) ต้องการดูแลเป็นพิเศษ พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ทั้ง ซอฟต์สกิล (Soft Skill) และ ฮาร์ดสกิล (Hard Skill)

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

มิติการพัฒนารูปแบบองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการให้บริการของลูกค้า	
	<ul style="list-style-type: none"> • การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสังคมออนไลน์ภายในธนาคารจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มมากขึ้นสามารถให้บริการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้
<p>44. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการควบรวมสาขาที่ให้บริการ จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจัดตั้งทีมงานในการคิดวิเคราะห์ข้อมูลศักยภาพของการดำเนินธุรกิจและพื้นที่ประกอบการ เพื่อตัดสินใจดำเนินการปรับควบรวมสาขา ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอครบถ้วนในการคาดการณ์ปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อผลประกอบการที่คุ้มค่า • พนักงานต้องมีการปรับตัวเรียนรู้ให้เข้ากับสถานที่ใหม่ เพื่อนใหม่ วัฒนธรรมและพฤติกรรมลูกค้ารายใหม่ นำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกลุ่มลูกค้า พนักงาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแล้ววิเคราะห์ว่าจะปรับเปลี่ยนบริการอย่างไรเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด • ธนาคารจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ อีกทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ใหม่ เพื่อนใหม่ สร้างวัฒนธรรมและการเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการลูกค้าจะเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่จะสามารถนำมาใช้ในการให้บริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด
ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์	
<p>45. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็นจะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารได้เรียนรู้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา • การดำเนินธุรกิจธนาคารที่มีความท้าทาย (Challenge) คือการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้มีจลาจลเข้ามาหลอกลวงลูกค้า และธนาคารได้

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

มิติการพัฒนารูปแบบองค์กรฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์	
	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรต้องมีความรู้ ทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ มีความตระหนักรู้การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ การใช้คอมพิวเตอร์ทั่วไปจะต้องมีความปลอดภัย การใส่รหัสการรักษาความปลอดภัยส่วนตัว การอัปเดตซอฟต์แวร์ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ จึงต้องมีการเรียนรู้เท่าทันและนำไปแนะนำให้กับลูกค้าตระหนักรู้ด้วย • การกำหนดมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยี การบริหารจัดการความเสี่ยง ธนาคารจะดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์และนำมาถ่ายทอดทั้งลูกค้าและเจ้าหน้าที่ธนาคาร เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้เท่าทันมิฉาชีพ และเกิดความปลอดภัยในการใช้บริการ
<p>46. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ภัยจากอีเมลหลอกลวง ภัยจากมิฉาชีพบนโซเชียลมีเดีย และภัยจากการขโมยข้อมูลส่วนบุคคล) จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารต้องมีการจัดการความปลอดภัยในการใช้คอมพิวเตอร์ • ธนาคารมีการจัดการความเสี่ยงตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคารสม่ำเสมอ • ธนาคารมีกระบวนการเรียนรู้ การสื่อสารความรู้ทั่วทั้งองค์กร การจัดอบรมหลักสูตรภาคบังคับ การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ให้คนทั้งองค์กร ได้ความตระหนักรู้ ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ • ความร่วมมือกับสมาคมธนาคารไทยในการสร้างหลักสูตรการเรียนรู้ การจัดการการคุกคามทางไซเบอร์ แก่พนักงานธนาคาร

ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

4.5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นในเรื่องข้อเสนอแนะปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ดังนี้

4.5.1 ข้อเสนอแนะ

4.5.1.1 ความสำคัญของผู้นำ (Leader Ship) เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจองค์กรที่ชัดเจนและให้การสนับสนุนผลักดันให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งองค์กร ซึ่งผู้นำองค์กรจะต้องทำเป็นตัวอย่างหรือนำตัวอย่างที่ดีมาให้บุคลากรได้เรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาคน กระบวนการทำงาน การใช้เทคโนโลยี ดังความเห็น

ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 4 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 19 ตุลาคม 2565) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารดิจิทัล มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และการมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีการผสมผสานทั้ง (Top Down) และระดับปฏิบัติการสู่ระดับบริหาร (Bottom Up) จึงจะสนับสนุนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 1 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 สิงหาคม 2565) กล่าวว่า “ผู้นำ (Leadership) หรือผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนที่สำคัญ ต้องมีการกำหนดวิธีการให้ชัดเจน (Action) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร จะต้องให้การสนับสนุนเครื่องมือ วิธีการ เป้าหมาย หาวิธีทางเพื่อจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 5 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 7 กันยายน 2565) กล่าวว่า “ผู้นำหรือทุกคนที่อยู่ในองค์กรต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเป็นภารกิจของทุกภาคส่วนขององค์กร ทุกหน่วยงาน ทุกคนจะต้องทำให้สำเร็จ”

สอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt (1996) กล่าวว่า “ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม การเตรียมการและจัดการทรัพยากรที่จำเป็น การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กร สนับสนุนให้มีความกล้าที่จะแสดงออกในรูปแบบของการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้พฤติกรรมที่แสดงออกมาต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์องค์กร

4.5.1.2 การพัฒนาคนจากความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมในตัวตน (Mindset) ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือพฤติกรรมการเรียนรู้ที่มีความพยายามไม่ย่อท้อต่อความยากลำบากของบุคลากรจะมีมุมมองต่อสิ่งต่างๆ รอบตัวเป็นเรื่องสนุกน่าเรียนรู้ค้นคว้าอยู่เสมอ (Growth Mindset) ซึ่งเชื่อว่าพฤติกรรมเหล่านี้จะมีประโยชน์ต่อการทำงานและมีส่วนผลักดันส่งเสริมให้องค์กรสามารถปรับการดำเนินธุรกิจทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา และอย่างต่อเนื่อง ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 8 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) ท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) และท่าน 15 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 2 ตุลาคม 2565) ได้แสดงความคิดเห็นที่คล้ายกัน คือ “การพัฒนากรอบความคิดหรือทัศนคติทาง

จิตใจ (Mindset) การยอมรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้” นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 ตุลาคม 2565) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “การประเมินความรู้ความสามารถของบุคลากรจะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และการเรียนรู้ความสามารถทางดิจิทัล (Literacy) จะเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ธนาคารจะพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเองโดยใช้ข้อมูล (Machine Learning) และด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (5G หรือมากกว่า) ดังนั้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากร จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ธนาคารพึงกระทำ” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 16 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “ทักษะในการเรียนรู้ผสมผสานกับแอปพลิเคชัน (Application) ของธนาคาร ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะทั้งฮาร์ดสกีล (Hard Skill) และซอฟสกีล (Soft Skill) ในการเรียนรู้ในองค์กรที่มีองค์ความรู้ที่หลากหลาย ทั้งการวิเคราะห์ การวิจัยการคิดแก้ไขปัญหา พฤติกรรมการทำงาน และการใช้บริการของลูกค้า” สอดคล้องกับแนวคิดของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคลและทีมงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีนโยบายและมาตรฐานในการพัฒนาที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาขีดความสามารถของสมาชิกในองค์กรทั้งระบบแบบองค์รวม เพื่อให้ทุกระบบและทุกส่วนขององค์กรพัฒนาไปพร้อมกัน”

4.5.1.3 การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และนำมาช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการองค์กรทุกภาคส่วน ให้มีประสิทธิภาพ ทั้งในด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กร การวิเคราะห์และปรับปรุงการให้บริการแก่ลูกค้า การสนับสนุนการเรียนรู้ ดังความเห็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 11 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 กันยายน 2565) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “การบริหารจัดการบิ๊กดาต้า (Big Data) การใช้ซอฟต์แวร์ ใช้เทคโนโลยีมาบริหารจัดการเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการธุรกิจดิจิทัล ” และผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 9 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 26 ตุลาคม 2565) ได้แสดงความคิดเห็นว่า “การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) ในระบบดิจิทัล บุคลากรต้องมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า เพื่อจัดทำผลิตภัณฑ์สินค้าบริการ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จึงมีการนำเทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robotic) มาใช้จะช่วยส่งเสริมการเป็นธนาคารดิจิทัลได้มากขึ้น” นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 12 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 8 สิงหาคม 2565) แสดงความคิดเห็นว่า “รูปแบบการให้บริการธนาคารในอนาคตเป็นบริการธนาคารออนไลน์แบบกึ่ง (Online Banking) เพื่อทำธุรกรรมได้ทุกที่ ทุกเวลาตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่องแต่ต้องพึงระวังการคุกคามจากภัยไซเบอร์ที่ธนาคารจะต้องมีการจัดการที่ดี เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทนุสิทธิ์ สกนวัฒน์ (2560) กล่าวถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน การ

ผลิตสินค้าและบริการแบบดิจิทัล ในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลที่มุ่งเน้น การปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่แม่นยำ รวดเร็ว และการปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์ตามสภาพแวดล้อมและสถานะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไป

4.5.2 อุปสรรคสำคัญ

4.5.2.1 การสื่อสาร (Communication) ที่มีประสิทธิภาพกับพนักงานจากระดับผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้ได้บังคับบัญชาทุกระดับ ทุกหน่วยงานขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่จะถ่ายทอดนโยบาย วิสัยทัศน์ทิศทางและเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในการดำเนินธุรกิจและการเรียนรู้ จะได้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ร่วมกันและทำให้การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและพนักงานเกิดความใกล้ชิดมากขึ้นยอมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นรวมทั้งความสะดวกในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) แก่ผู้บริหาร หัวหน้างานเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two way Communication) จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ดังความเป็นของผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 18 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 30 ตุลาคม 2565) กล่าวว่า “การสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมกันในการดำเนินการกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านดิจิทัลและการเรียนรู้ในองค์กร ต้องมีการสื่อสารซึ่งแจ้งความชัดเจนทุกระบวนการ ไม่เช่นนั้นอาจจะทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพที่ดีจะลาออกและการดำเนินการธุรกิจไม่ประสบผลสำเร็จ” ซึ่งสอดคล้องกับ ผู้ให้ข้อมูลท่านที่ 6 (การสื่อสารส่วนบุคคล, 10 กันยายน 2565) กล่าวว่า “วิสัยทัศน์ขององค์กรด้านการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลบุคลากรทั้งองค์กร ต้องมีการสื่อสารเปิดใจออกจากคอมฟอร์ตโซน (Comfort Zone) คือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเรียนรู้งานใหม่เพิ่มขึ้นโดยไม่ย้ายจากงานที่ถนัดเดิม และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นวัฒนธรรมองค์กร”

สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ว่าปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ที่ควรให้ความสำคัญอย่างยิ่ง คือ ความสำคัญของผู้นำ (Leader Ship) การพัฒนาความเชื่อที่มีผลต่อพฤติกรรมในตัวตน (Mindset) และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ โดยพบว่า อุปสรรคของการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย คือ การขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

4.6 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

4.6.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสนทนากลุ่ม สามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5 จำนวนและร้อยละ จำแนกตามคุณลักษณะของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

คุณลักษณะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	จำนวน	ร้อยละ
ชื่อหน่วยงาน		
- ธนาคาร A	3	33.33
- ธนาคาร B	3	33.33
- ธนาคาร C	3	33.33
เพศ		
- ชาย	4	44.44
- หญิง	5	55.56
อายุ		
- 30 - 39 ปี	1	11.11
- 40 - 49 ปี	7	77.78
- 50 - 59 ปี	1	11.11
- 60 ปี ขึ้นไป	-	-
การศึกษา		
- ปริญญาตรี	1	11.11
- ปริญญาโท	8	88.89
- ปริญญาเอก	-	-
ตำแหน่งหน้าที่		
- ผู้บริหาร	5	55.56
- บุคลากร (ด้านเทคโนโลยี ด้านทรัพยากรบุคคล และด้านการให้บริการลูกค้า)	4	44.44
- นักวิชาการ / เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง	-	-
รวม	9	100

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสนทนากลุ่ม จำนวน 9 ท่าน พบว่าด้านหน่วยงานธนาคาร A ธนาคาร B ธนาคาร C มีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านเพศส่วน

ใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 55.56 ด้านอายุส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 50-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 77.78 ด้านการศึกษาส่วนใหญ่เรียนจบระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 88.89 ด้านตำแหน่งหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 55.56

4.6.2 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ส่วนที่ 1 มิติรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ด้านการเรียนรู้ (Learning) ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็น่า จุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ต้องเริ่มจากทักษะของตัวบุคลากรแต่ละคน นำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและมีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์สร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ในองค์กรซอฟต์แวร์สกิล (Soft Skill) ที่สำคัญ ได้แก่ การมีจิตสำนึกการใ้เรียนรู้ ความคิดเชิงระบบ การมีมุมมองที่เปิดกว้าง การยอมรับ การคิดนอกกรอบ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) และความเป็นเจ้าของงานของตน โดยมีรูปแบบเป็นหลักสูตรที่ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนรู้ด้วยตนเองสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา วิธีการเรียนรู้จะอาศัยการปรับตัว (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการกระทำ (Action Learning) การถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน (Knowledge Sharing) และการนำเอาสถานการณ์ตัวอย่างที่ดี (Best Practice) หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ โดยทำการวิเคราะห์หาสาเหตุ การแก้ไข และการสังเคราะห์การป้องกันปัญหา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์กร ตามนโยบาย วิสัยทัศน์ (Vision) ในการดำเนินธุรกิจขององค์กร นอกจากนี้ผลการสนทนากลุ่มยังพบว่า การกำหนดนโยบายสนับสนุนการเรียนรู้ที่ชัดเจนของผู้นำจะมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร และการพัฒนาซอฟต์แวร์สกิล (Soft Skill) และฮาร์ดสกิล (Hard Skill) ของบุคคล ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การเรียนรู้แบ่งได้ 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

ด้านองค์กร (Organization) ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็น่า ด้านองค์กรมีส่วนประกอบย่อย ได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดนโยบายความคาดหวังขององค์กรและเป้าหมายร่วมกันในการทำงานที่ชัดเจน การกำหนดแนวทางการเรียนรู้ของคนในองค์กร ทั้งฮาร์ดสกิล (Hard Skill) และซอฟต์แวร์สกิล (Soft Skill) ให้คนในองค์กรมีความสามารถแบบมัลติสกิล (Multi-Skill) ที่ธนาคารต้องการด้วยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้านนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการแก่ลูกค้า

2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยการสร้างกิจกรรมให้คนเข้ามาร่วมการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) โดยการกำหนดเป็นรายสัปดาห์ รายเดือน โดยผู้เรียนรู้สามารถที่จะเลือกเข้าฟังได้ตามความสนใจของผู้เรียนไม่จำกัดจำนวนผู้เข้าเรียนรู้ หรือการทำ “Morning Brief” เพื่อแบ่งปันความรู้หรือสนทนาพูดคุยปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานในตอนเช้าก่อนปฏิบัติงานทุกวัน เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้การมุ่งเน้นค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ ยังคงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร

3) กลยุทธ์การกำหนดทิศทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างกิจกรรมจูงใจให้คนเข้ามาร่วมการเรียนรู้โดยองค์กร ควรมีการกำหนดกลยุทธ์ให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาคนให้มีพฤติกรรมตามความพร้อมและศักยภาพของแต่ละบุคคล ให้นำความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวตนออกมาถ่ายทอดให้บุคคล และทีมงานในองค์กร ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกัน และเพื่อสร้างบุคลากรทดแทนบุคลากรที่จะเกษียณ

4) โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ เป็นการลดช่องว่างการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทำให้เกิดความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหา รวมถึงการลดขั้นตอนการทำงานให้กระชับขึ้นจะทำให้การเรียนรู้การทำงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นและช่วยลดต้นทุนลดเวลาในการทำงานและทำให้การสื่อสารจะมีความเข้าใจและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

5) การสื่อสารที่ชัดเจนทั้งองค์กร

ผู้บริหาร คือ บุคคลที่สำคัญที่สุดในองค์กรที่จะเลือกใช้กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพให้มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเข้าใจนโยบายและสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรและความรู้สึกรักองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ด้านองค์กรมีส่วนประกอบย่อยได้แก่ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร

ด้านคน (People) ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นเห็นว่า ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการบริหารงานเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและให้การสนับสนุนการพัฒนาทักษะการใฝ่เรียนรู้และทักษะการยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกค้ำ ความร่วมมือกับหุ้นส่วนพันธมิตรและการสื่อสารในชุมชนออนไลน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์การแก้ไขปัญหาาร่วมกันในองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ด้านคนมีส่วนประกอบย่อยได้แก่ ผู้นำ บุคลากร ลูกค้ำ หุ้นส่วนพันธมิตร คู่ค้า และชุมชน

ด้านความรู้ (Knowledge) ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็น ว่า กำหนดให้มีกระบวนการจัดการข้อมูล การคัดเลือก วิเคราะห์ตรวจสอบความรู้ การจัดเก็บข้อมูลให้เป็นปัจจุบันสำหรับการสืบค้น การเรียนรู้หรือการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ และมีการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ การแบ่งปันความรู้ การถ่ายทอดความรู้นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ด้านความรู้มีส่วนประกอบย่อยได้แก่ การสรรหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ และการถ่ายโอนความรู้

ด้านเทคโนโลยี (Technology) ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็น ว่า การใช้เครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการบริหารจัดการความรู้ (Manage Knowledge) และการพัฒนาหลักสูตรเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) แก่บุคลากรด้วยความสะดวกรวดเร็วใช้งานได้ทุกที่ทุกเวลา รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้ความสามารถทางเทคโนโลยีมาสร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันภายในองค์กร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ด้านเทคโนโลยีมีองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการทำสื่อสารสนเทศในการอบรมบุคลากร

ส่วนที่ 2 มิติแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ด้านประสบการณ์ลูกค้า ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็น ว่า การทำการตลาดดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงการให้บริการที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการต่างๆ ของธนาคารได้ง่ายขึ้นทำให้ธนาคารสามารถวิเคราะห์ข้อมูลการใช้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการใช้บริการของลูกค้า (Feedback) นอกจากนี้ธนาคารจะต้องมีการเตรียมความพร้อมของระบบงานเพื่อรองรับการใช้บริการของลูกค้าจำนวนมากและให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยจากการใช้บริการธนาคารดิจิทัล ซึ่งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ของธนาคารในการให้บริการ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ประสบการณ์ลูกค้าเป็นองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารไทย

ด้านการเปลี่ยนพฤติกรรมของธนาคาร ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็น ว่าธนาคารมีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวัน (Lifestyle) ของคนรุ่นใหม่ที่มีความนิยมใช้บริการธนาคารดิจิทัลในการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเองผ่านระบบสมาร์ตโฟนที่มีการเชื่อมต่อบริหารระหว่างธนาคารหรือผู้ให้บริการอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารแบบครบวงจรมากขึ้น รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สำหรับผู้ปกครองทางกรมมองเห็นควบคู่กับกระบวนการจัดการป้องกัน

ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการใช้บริการเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการธนาคารดิจิทัลครบวงจร และใช้ชีวิตประจำวันด้วยความสะดวกรวดเร็วประหยัดค่าใช้จ่ายและปลอดภัย

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การแปลงผลิตภัณฑ์ของธนาคารเป็นองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารไทย

ด้านการดำเนินการดิจิทัล ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานภายในธนาคารด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่จะช่วยให้การดำเนินงานของธนาคารประหยัดต้นทุน มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้นและสามารถให้บริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้รวดเร็วขึ้นควบคู่กับมาตรการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าและกระบวนการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่อาจทำให้ลูกค้าและธนาคารเกิดความเสียหายได้ นอกจากนี้ธนาคารจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เพิ่มทักษะการคิดวิเคราะห์ข้อมูลการควบคุมการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือความปลอดภัยในการให้บริการ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ด้านการดำเนินการดิจิทัลเป็นองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารไทย

ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าการเป็นองค์กรดิจิทัลเริ่มต้นจากวิสัยทัศน์ของผู้นำในการกำหนดนโยบายการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัล กระบวนการทำงานที่มีการเชื่อมโยงระบบการทำธุรกรรมแบบครบวงจรระหว่างธนาคารและความร่วมมือกับพันธมิตรคู่ค้าของธนาคาร รวมถึงการพัฒนาคนในองค์กรให้มีการเรียนรู้ในทักษะทั้งความรู้เกี่ยวกับความสามารถการใช้อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ หรือหลักสูตรความรู้ที่ธนาคารจัดให้ (Hard Skill) และทักษะลักษณะอุปนิสัยและการสื่อสารกับผู้อื่น (Soft Skill) เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและการปรับตัวของธนาคารเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัลเป็นองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารไทย

ส่วนที่ 3 มิติการพัฒนากรอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก ดังนี้

ด้านการให้บริการลูกค้าด้วยนวัตกรรมบริการที่ลูกค้าทำธุรกรรมด้วยตนเอง ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าการเรียนรู้จากพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าคนรุ่นใหม่ (New Generation) ที่มีความรู้ความชำนาญทางเทคโนโลยีดิจิทัลมีความต้องการใช้บริการธนาคารด้วยตนเองผ่านแอปพลิเคชันมือถือโดยไม่ต้องเดินทางไปใช้บริการที่สาขาของธนาคาร ทำให้ธนาคารต้องมีการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่จากพื้นฐานและประสบการณ์การทำงานเดิม เพื่อพัฒนาและควบคุมระบบ

การพิสูจน์ตัวตนความเป็นเจ้าของบัญชีในการทำธุรกรรมด้วยตัวเอง ประกอบกับการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์แก้ไขปัญหา เพื่อสร้างความปลอดภัยและมั่นใจในการทำธุรกรรมทางการเงินธนาคารให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการธนาคารในบริบทการกำกับดูแลกิจการด้วยหลักบรรษัทภิบาล (Corporate Governance) ที่มุ่งเน้นผลประโยชน์ที่ค้ำประกันอย่างยั่งยืน และเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย และสร้างความมั่นใจในการใช้บริการของธนาคาร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ด้านการให้บริการลูกค้าด้วยนวัตกรรมบริการที่ลูกค้าทำธุรกรรมด้วยตนเอง ธนาคารต้องมีรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้จากองค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ด้านการปรับโครงสร้างองค์กรการให้บริการ ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าการปรับโครงสร้างองค์กรการให้บริการ มีส่วนประกอบย่อยได้แก่ กลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร ข้อมูลลูกค้า โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) กลยุทธ์ การควบรวม การลดจำนวนสาขา และการเพิ่มช่องทางการให้บริการธนาคารดิจิทัล เพื่อการลดต้นทุนการให้บริการและตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการไปเป็นรูปแบบการเป็นที่ปรึกษาด้านการเงินการลงทุนมากกว่าการให้บริการที่หน้าเคาน์เตอร์

2) การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมัลติสกีล (Multi-Skill) ด้วยทักษะการคิดวิเคราะห์ข้อมูลการแก้ไขปัญหา การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและการทำงานเป็นทีมที่มี การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันในองค์กร

3) การพัฒนานวัตกรรมบริการใหม่ที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมความต้องการใช้บริการของลูกค้าและสร้างความปลอดภัยในการใช้บริการ

ด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ ผู้ให้สัมภาษณ์ลงความเห็นว่าการด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ธนาคารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้การบริหารจัดการความรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ การเรียนรู้จากการสร้างสถานการณ์จำลอง การให้ถ่ายทอดความรู้แก่ลูกค้า และกำหนดมาตรการความปลอดภัยการใช้คอมพิวเตอร์ ดังนี้

1) ความรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์มีผลให้ธนาคารมีการปรับตัวในการเรียนรู้โดยจัดให้มีหน่วยงานทำหน้าที่บริหารจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบต่างๆ และความร่วมมือกับสมาคมธนาคารไทยจัดทำหลักสูตรการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์โดยกำหนดให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านสื่อดิจิทัล

2) การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation Test) เพื่อทดสอบความตระหนักรู้ในภัยคุกคามทางไซเบอร์ของบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการทดลองปฏิบัติมาใช้ในการจัดการกับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

3) การถ่ายทอดความรู้แก่ลูกค้า โดยที่พนักงานต้องมีความรู้และสามารถอธิบายให้ความรู้แก่ลูกค้าหลีกเลี่ยงการดราม่ากับลูกค้าตามทางไซเบอร์และการแนะนำการใช้คอมพิวเตอร์ให้ปลอดภัย นอกจากนี้ การดูแลลูกค้าที่มาใช้บริการธนาคาร โดยจัดให้มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการฉ้อโกง (Fraud) ทำให้เสียทรัพย์สินและการแจ้งข้อความเตือนการทำรายการทางบัญชีให้เจ้าของบัญชีได้รับทราบ

4) ธนาคารกำหนดมาตรการความปลอดภัยการใช้คอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูลของธนาคารรวมถึงระบบการใช้เครื่องมือในการควบคุมการเข้าถึงระบบธนาคารในระยะไกลที่อยู่ภายนอกระบบเครือข่ายของธนาคารและการสร้างเครื่องมือพิสูจน์ตัวตนผู้ใช้บริการ เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการใช้บริการ

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า มติการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย อันที่ธนาคารให้ความสำคัญกับการเรียนรู้การบริหารจัดการความรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการถ่ายทอดความรู้แก่บุคลากรและลูกค้าของธนาคาร เพื่อให้ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจธนาคารดิจิทัลด้วยความสะดวกรวดเร็วและปลอดภัยในการใช้บริการ

จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลและพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าทำให้ธุรกิจของธนาคารมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำธุรกรรมจากการเงินผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัลแทนการเดินทางไปใช้บริการที่สาขาซึ่งมีผลให้ธนาคารดำเนินนโยบายการลดจำนวนสาขาที่ให้บริการและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจเป็นที่ปรึกษาทางการเงินประกอบกับการเกิดภัยคุกคามทางไซเบอร์มีจำนวนมากขึ้น ดังนั้น รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองเรียนตลอดชีวิตต่อยอดจากความรู้เดิมที่ตนเองมีอยู่แล้ว สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาตามความต้องการของผู้เรียนจากเว็บไซต์ออนไลน์หรือจากการฟังการบรรยายหรือจากประสบการณ์การทำงานและการแก้ไขปัญหาจากบุคคลและทีมงาน นำมาถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กรนอกจากนี้การให้ความรู้แก่ลูกค้ายังคงเป็นสิ่งสำคัญเพื่อลูกค้าได้เข้าใจบริการของธนาคารและมีความตระหนักรู้เรื่องภัยคุกคามทางไซเบอร์และภัยที่เกิดจากแก๊งมิจฉาชีพ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นกับลูกค้า รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า (Feedback) นำมาปรับปรุงการดำเนินการของธนาคารให้สอดคล้องกับพฤติกรรมความต้องการของลูกค้า เพื่อให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้

สรุปผลการวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม

การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจ
ธนาคารในประเทศไทย สามารถสรุปได้ตามตารางดังนี้

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเพื่อสนับสนุนผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการเรียนรู้	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
1. การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม หรือระดับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การกำหนดนโยบายเรื่องการเรียนรู้โดยผู้นำองค์กรช่วยพนักงานทั้งหมดเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน • การเปิดโอกาสและการจูงใจด้วยรางวัลช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับพนักงานรายบุคคลและระดับกลุ่มโดยง่าย • ช่องทางการสื่อสารเพื่อการเรียนรู้แบบดิจิทัลที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้ตลอดเวลาทำให้เกิดความสะดวกและความรวดเร็วในการเรียนรู้ระหว่างกันมาก 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และมีความเห็นเพิ่ม คือ</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้ในระดับบุคคลในรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ได้ตลอดเวลา ผู้เรียนต้องมีความมุ่งมั่นและมีความชัดเจนในหน้าที่ของตนเองและนำมาสู่การเรียนรู้ถ่ายทอดร่วมกันเป็น
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ผ่านมา จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างพนักงานช่วยให้เกิดการเรียนรู้ • ลดข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต • บุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ต้องมีความเข้าใจในการประยุกต์ใช้ • ไม่ยึดติดกับกรอบความรู้โดยไม่ใส่ใจสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และมีความเห็นเพิ่ม คือ การถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ร่วมกัน (Knowledge Sharing) และ ตัวแบบการทำงานที่ดี (Best Practice)</p>

ตารางที่ 4.6 แสดงผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเพื่อสนับสนุนผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (ต่อ)

มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการเรียนรู้	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
3. การเรียนรู้จากการฝึกคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • พนักงานสามารถเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์เพื่อคาดการณ์ปัญหาและวิธีการป้องกัน • หาแนวทางจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต • ควรส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อคาดการณ์เหตุการณ์ให้มากขึ้นหลายด้าน ตามกลุ่มงานและระดับความสำคัญของเหตุการณ์ • ทักษะการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาเพื่อค้นหาแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานในองค์กร 	มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และมีความเห็นเพิ่มคือ จัดเก็บไว้เรียนรู้และถ่ายทอดภายในองค์กร (Knowledge Management)
4. การเรียนรู้จากการฝึกการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> • ประสบการณ์นำมาเป็นบทเรียนในการปรับตัวการกระทำในปัจจุบัน • การแสวงหาความรู้จากคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยหาแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อแก้ไขปัญหาให้บรรลุเป้าหมายองค์กรเป็นการเตรียมความพร้อมพนักงาน • การนำความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติมาพัฒนาและจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนำมาถ่ายทอดให้คนในองค์กรได้อย่างเหมาะสม 	มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และมีความเห็นเพิ่มคือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านช่องทางแพลตฟอร์มที่เข้าถึงได้สะดวกทุกที่ทุกเวลาอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการเรียนรู้	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
5. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ของสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล และทีมงานที่สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	<ul style="list-style-type: none"> นโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ความเป็นนายของตนเอง การมีจิตสำนึกมีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ มีความเป็นเจ้าของในงานของตนเองความคิดสร้างสรรค์เพื่อเพิ่มความสามารถในระดับบุคคลและการสร้างสรรค์ให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังการเรียนรู้ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และมีความเห็นเพิ่มคือ</p> <ul style="list-style-type: none"> ผู้นำมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้แต่ละคนได้แสดงทักษะของตนเองออกมาที่ชัดเจน การพัฒนา ซอฟสกิล (Soft Skill) ทักษะที่อยู่ในตัวคน การเรียนรู้ด้วยตนเองเลือกเรียนสิ่งที่ตนเองสนใจตามความถนัดของตนเองให้เกิดผลสำเร็จในการเรียนรู้
6. บุคลากรในองค์กรที่มีรูปแบบแผนทางความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) จะสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม	<ul style="list-style-type: none"> การยอมรับการคิดนอกกรอบของคนรุ่นใหม่ ความรู้จากคนนอกองค์กร สามารถนำมาเรียนรู้ถ่ายทอดในองค์กร การปรับใช้ให้สอดคล้องกับการทำงานในธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก และมีความเห็นเพิ่มคือ การใช้แอปพลิเคชันบนมือถือค้นหาความรู้ที่ได้รับมาคิดวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันในทีมเป็นองค์ความรู้ในการทำงาน</p>
7. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	<ul style="list-style-type: none"> พัฒนาวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมในการดำเนินธุรกิจแบบลูกค้าเป็นศูนย์กลาง บุคลากรสามารถทำงานไปทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ขององค์กรธนาคารเกิดประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <p>ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้สามารถนำไปปรับปรุงการทำงานได้</p>

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการเรียนรู้	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
8. การเรียนรู้ร่วมกัน เป็น ทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ ประสพการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	<ul style="list-style-type: none"> วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเป็นแหล่งรวมความรู้ที่แตกต่างกัน การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและ ประสพการณ์ร่วมกันระหว่างทีมจะทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ในธนาคาร การสร้างหลักสูตรเฉพาะด้านของธนาคารได้ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> การเรียนรู้การทำงานเป็นทีมต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรส่งผลให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้
9. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่	<ul style="list-style-type: none"> รูปแบบวิธีคิดที่เป็นระบบเป็น ขบวนการที่บุคคลในองค์กรต้องมียุทธศาสตร์วิเคราะห์ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา นำมาปรับปรุงแก้ไข ปัญหาอย่างต่อเนื่อง การนำองค์ความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดร่วมกันกับทีมงานและองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรเป็นการบูรณาการเป็นความรู้ใหม่สามารถส่งมอบบริการที่ดีแก่ลูกค้าธนาคาร 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหากำหนดให้มีพี่เลี้ยงที่มีความชำนาญช่วยแนะนำการแก้ไขปัญหา โดยการวางแผนทางคิดในการวิเคราะห์ปัญหาการนำเสนอ การแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็น และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับซอฟต์แวร์ (Soft Skill) และฮาร์ดสกีล (Hard skill) เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรจัดให้มีการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจังให้เกิดความชำนาญ

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการเรียนรู้	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
10. การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน • การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน • สามารถต่อยอดความคิดทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การพูดคุยสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ในชุมชนสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร • การใช้ทักษะยอมรับฟังและทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ภายในองค์กร • การเรียนรู้จากแอปพลิเคชันมือถือหรือการพูดคุยสนทนาในชุมชนสื่อสังคมออนไลน์ต่างๆ และนำความรู้ที่ได้รับมาวิเคราะห์แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันในทีมและนำเสนอหัวหน้างานเพื่อให้การสนับสนุนในการเรียนรู้ร่วมกัน
ด้านองค์กร	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
11. วิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคตขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม มีทิศทางนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ • มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบนำไปสู่การปฏิบัติรายคนในทิศทางเดียวกัน • การจัดฝึกอบรมให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นการเรียนรู้นำไปสู่ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการแก่ลูกค้า 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาบุคลากรตามทักษะความสามารถของผู้เรียน ทั้งฮาร์ดสกีล (Hard skill) และซอฟต์สกีล (Soft Skill) ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรให้เกิดความรู้ความสามารถแบบมัลติสกีล (Multi-Skill)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านองค์กร	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
	<ul style="list-style-type: none"> • วิทยุทัศน์ที่ชัดเจนสามารถผลักดันให้บุคลากร มีพฤติกรรมผลักดันตัวเอง ให้มีความรู้และทักษะที่ต้องการในอนาคต • การส่งมอบนโยบายให้ทุกหน่วยงานให้ไปสู่การเรียนรู้ โดยจัดให้มีกิจกรรม มีรางวัล มีการแข่งขัน มีการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นำสู่การสนับสนุนการพัฒนาให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด 	<ul style="list-style-type: none"> • ความสามารถที่หลากหลายสามารถทำงานข้ามหน่วยงานในองค์กร ส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ถูกคัดเลือก
12. วัฒนธรรมองค์กร เช่น การ Morning Brief การ แบ่งปัน ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การแบ่งปันความรู้กันตลอดเวลา ทำให้เกิดวัฒนธรรมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง • การจัดกิจกรรมการพัฒนาความรู้ร่วมกันทำให้สิ่งที่เป็นนามธรรมสามารถทำให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดประเมินผลได้ • การได้เรียนรู้ทั่วถึงทั้งองค์กรอยู่เป็นประจำจะช่วยให้เกิดเป็น วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความ สอดคล้อง กับ ผลการ สัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้ • การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใน องค์กร จะต้องสอดคล้องกับนโยบาย วิทยุทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินธุรกิจขององค์กร และ บุคลากรจะต้องมีความพร้อมในการ เรียนรู้ องค์กรจะต้องสนับสนุน เครื่องมือ • การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ผู้เรียนรู้สามารถที่จะเลือก เข้าฟังได้ตามความสมัครใจ ผู้เรียน ประมาณ 70% มีความกระตือรือร้น ในการเรียน ส่วนที่เหลือจะไม่สนใจ

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านองค์กร	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
		<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาทักษะของบุคคลากรในองค์กรมีความใฝ่รู้ มีความเพียรที่อยากจะเรียนรู้ และควรมีกิจกรรมในคิดวิเคราะห์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พุดคุย เพื่อการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
13. กลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> การนำเอากลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมาเรียนรู้เพิ่มเติมและปรับปรุงเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มา ทบทวนทดสอบก่อนการนำไปใช้งาน ได้จริงให้ประสบผลสำเร็จ การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่ นำมาให้กับคนในองค์กร หน่วยงานต่างๆ ได้เรียนรู้จนถูกพัฒนาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> การนำบทเรียนที่ประสบความสำเร็จนำมาเรียนรู้ร่วมกันกับทีมงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น มีจิตสำนึกอยากจะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองชอบ การสร้างบรรยากาศ การสร้างแรงจูงใจ มีผลต่อการเรียนรู้มากขึ้น การมอบหมายความรับผิดชอบ (Engagement) ทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรระยะสั้น (Short Term) ระยะยาว (Long Term) การพัฒนา (Carrier Development) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ซึ่งผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้กับทีมตนเอง และต่างทีม ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ผู้เรียนรู้ มุ่งมั่นตั้งใจที่จะเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านองค์กร	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
14. โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างสะดวกโดยลดขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อน • คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้เร็วขึ้น • ลดข้อจำกัดในเรื่องของการสื่อสาร การประสานงาน • เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดดีกว่าระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • สายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่เป็นอุปสรรคในการสื่อสารและทำให้เกิดความล่าช้าในการแก้ไขปัญหา • การลดขั้นตอนการทำงาน ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาในการทำงาน
ด้านคน	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
15. ผู้นำ	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำทำหน้าที่ผู้นำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป็นตัวแบบที่ดีในการเรียนรู้ให้คำแนะนำ ผู้ออกคำสั่งการทำงานในองค์กร • สนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ • สร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น อยากเรียนรู้ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเองให้มากยิ่งขึ้น • การสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งองค์กรนำตัวอย่างที่ดีมาให้บุคลากรได้เรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเรื่องคนและขบวนการมากกว่าเทคโนโลยี

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านคน	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
16. บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • การปรับเปลี่ยนตนเองต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล • ทักษะการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลรวมถึงเทคโนโลยีใหม่ • การคิดค้นสร้างผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มคุณค่า (Add Value) ให้กับลูกค้าเชิงกลยุทธ์มากขึ้น • การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติและกระบวนการทำงานร่วมกัน 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • บุคคลควรจะต้องมีความคิดที่เปิดกว้างเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ (Growth Mindset) • การพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวก ซอฟสกิล ความเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความยอมรับการเปลี่ยนแปลงเป็นนายของตนเอง และมีความเป็นเจ้าของของงานที่ตนเองรับผิดชอบ • การพัฒนาตัวเองตลอดเวลาพร้อมจะเรียนรู้ • การทบทวนความรู้ (Re-Skill) หรือเรียนรู้เพิ่มเติม (Up-Skill) • การพัฒนาความสามารถฮาร์ดสกิล (Hard-Skill) ที่มีคุณค่าและเกิดประโยชน์ต่อธนาคาร • หลักสูตรที่ธนาคารจัดให้ หรือศึกษาด้วยตนเองจากสื่อสารเทศออนไลน์

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านคน	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
17. ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจะพัฒนาตนเองปรับเปลี่ยนการให้บริการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าในใช้บริการ • ธนาคารมีการทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) ทำให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์แก้ไขปัญหาาร่วมกัน • การคิดวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า (Journey Customer) มีส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจของธนาคารการรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะการดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
18. หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ	<ul style="list-style-type: none"> • การมองต่างมุมแลกเปลี่ยนความรู้จากบุคคลภายนอกองค์กรเป็นมุมมองใหม่ที่เสริมสร้างศักยภาพให้กับคนในองค์กรสามารถทำงานให้ดีขึ้น • หุ่นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการให้บริการลูกค้าและการดำเนินธุรกิจ • การร่วมมือกันของสมาคมธนาคารไทยในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ให้พนักงานธนาคารได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาให้เป็นองค์ความรู้ของธนาคาร 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความร่วมมือกับพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า • การเรียนรู้ลักษณะของผลิตภัณฑ์และความเหมาะสมของกลุ่มลูกค้าที่ได้รับประโยชน์จากการนำเสนอบริการ • การจัดเก็บข้อมูลความลับของลูกค้าให้เป็นไปตามพ.ร.บ.คุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งธนาคารจะต้องมีการเรียนรู้ทั้งทางด้านลูกค้า พันธมิตร กฎหมาย และ ระเบียบของธนาคารให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านคน	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
		<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้ความรู้ร่วมกัน จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ธนาคารต้องมีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจควบคู่กับการดำเนินธุรกิจของพันธมิตรของธนาคาร
19. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย	<ul style="list-style-type: none"> • การนำสินค้า บริการ นวัตกรรมใหม่ๆ มาแนะนำเสนอให้พนักงานธนาคารได้พัฒนาความรู้ • ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ต่างๆ ร่วมกันระหว่างคู่ค้ากับธนาคารมาโดยตลอด 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้ • การก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนำมาสู่องค์ความรู้ใหม่ • บุคลากรต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา เพื่อพัฒนาธุรกิจและกระบวนการทำงานของธนาคาร • การพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ของธนาคาร
20. ชุมชน (Community)	<ul style="list-style-type: none"> • สื่อชุมชนสังคมออนไลน์เป็นแหล่งที่มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดจากลูกค้าที่หลากหลายในการใช้บริการธนาคาร • พนักงานธนาคารต้องมีทักษะการวิเคราะห์ มีวิจารณญาณในการเลือกที่จะรับความรู้ • การเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า • เป็นพื้นที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันของพนักงาน 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้ • เป็นพื้นที่เชิงวิชาการในการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน • การใช้ในการสื่อสารแก้ไขปัญหาในองค์กรทั้งลูกค้าและชุมชนและคู่ค้า • ในช่วงสถานการณ์โควิด 19 มีการทำงานที่บ้าน (Work From Home) • การติดต่อสื่อสารประสานงานทั้งลูกค้าและคู่ค้า

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านคน	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้างอะคาเดมี่ (Academy) ภายในองค์กร เพื่อการเรียนรู้องค์กร • การใช้พื้นที่ชุมชนออนไลน์ในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและความรู้การแก้ไขปัญหา ร่วมกันเป็นทีม 	<ul style="list-style-type: none"> • การประชุมการแก้ไขปัญหาาร่วมกันผ่านระบบออนไลน์ • การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือสมาร์ตโฟน
ด้านความรู้	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
21. การแสวงหาความรู้ โดยการรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศจาก ภายในและภายนอก องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การหาความรู้จากห้องการพูดคุยออนไลน์ (Chat Room) ภายในของ ธนาคารสามารถเลือกเรียนรู้ในสิ่งที่ สนใจมีวิทยากรเข้ามาดูแลแล้วช่วย ให้ข้อมูลอย่างถูกต้อง • การหาความรู้จากภายนอกองค์กร นำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานที่ รับผิดชอบได้ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการ สัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็น เพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การจัดการความรู้ที่นำไปสู่การ ปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีการ ถ่ายทอดความรู้นำไปสู่การปรับปรุง กระบวนการทำงาน การดำเนินงานขององค์กรได้อย่าง ต่อเนื่อง • เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต
22. การสร้างความรู้ จากกระบวนการ แก้ปัญหา การทำวิจัย หรือ การ สร้าง นวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมให้พนักงานแสดง ความรู้ความสามารถของตนเอง หรือทีมงานพัฒนาการทำงานแสดง เป็นผลงานให้เกิดการเรียนรู้ • ถ่ายทอดความรู้ร่วมกันทำให้เกิด เป็นความรู้ใหม่ได้ • นวัตกรรมใหม่เป็นผลที่เกิดจากการ เรียนรู้นำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือที่ใช้ ในการทำงานหรือการแก้ปัญหา 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการ สัมภาษณ์เชิงลึก</p> <ul style="list-style-type: none"> • การสร้างนวัตกรรมการจัดเก็บ ข้อมูลที่เป็นความรู้ ต้องสามารถ เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการ ค้นคว้าการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำ เป็นคลังความรู้สามารถนำไปใช้ในการ ถ่าย โอนและเผยแพร่ความรู้ไป ทั่วทั้งองค์กร

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านความรู้	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้างความรู้จากกระบวนการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุ การแก้ไข และการป้องกันปัญหาที่จะอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาเรียนรู้ร่วมกันส่งผลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ • การพัฒนาฝึกอบรมเพิ่มความรู้ • สร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นผลเกิดจากการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ แล้วนำมาประยุกต์กับงานของตนเอง 	
23. การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้า	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดเก็บความรู้ในรูปแบบความรู้ (Knowledge Base) จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กรนำมาวิเคราะห์ปรับแต่งสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ในการทำงานได้ • การพัฒนาระบบงานที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นแหล่งในการสืบค้นหาข้อมูลในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร แทนการจัดเก็บแบบกระดาษ • การสร้างพื้นที่เก็บข้อมูลแบบแบ่งปันการเข้าถึงจะช่วยให้คนที่มาทำงานใหม่หรือมาทำงานใหม่สามารถศึกษาความรู้จากประสบการณ์ได้ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • สื่อออนไลน์ เป็นคลังความรู้มากมายที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้สะดวก สามารถจะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดชีวิต

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านความรู้	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
24. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้	<ul style="list-style-type: none"> การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วนสำคัญในการสร้างข้อมูลที่ดีในการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ที่ดี สะดวกในการสืบค้นหาข้อมูลนำไปใช้ งานธนาคารที่เกี่ยวกับการเงิน ต้องมีความถูกต้องเที่ยงตรงจึงต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นคลังความรู้สามารถนำมาถ่ายทอดกันในหน่วยงานและนำไปปฏิบัติงานให้ถูกต้องเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นในอนาคต 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาทักษะ การคิดวิเคราะห์ หาสาเหตุการแก้ไขปัญหาการป้องกันการเกิดซ้ำเป็นทักษะที่จำเป็น การเรียนรู้ของธนาคาร
25. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาตนเอง และสามารถพัฒนาธุรกิจของธนาคารได้ การถ่ายโอนและเรียนรู้ทักษะการทำงานและประสบการณ์ของพนักงานในธนาคาร จะมีการเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง ธนาคารจึงจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา 	มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านเทคโนโลยี	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
26. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การทำงานสะดวกได้ทุกสถานที่ (Anywhere) ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและลดต้นทุนให้ธนาคาร • ช่วยให้ความสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้สะดวกและปลอดภัยมากขึ้น • การวิเคราะห์ข้อมูลโดยระบบดิจิทัลมีความถูกต้องรวดเร็วแม่นยำมากขึ้นลดขั้นตอนในการเข้าถึงข้อมูลได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถการเรียนรู้ได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้ • กระบวนการจัดเก็บความรู้เป็นคลังความรู้ • นำไปใช้วิเคราะห์แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ หรือนำศึกษาวิจัยต่อยอดทางความคิด ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย เพื่อนำไปสู่ • การสร้างนวัตกรรมเครื่องมือดิจิทัลที่สะดวก ปลอดภัย รวดเร็ว ในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร • การจัดกิจกรรมการนำความรู้ทางเทคโนโลยีมาปรับปรุงการทำงาน และเผยแพร่ความรู้ ถ่ายทอดให้คนทั้งองค์กรได้รับผล และบันทึกเป็นประวัติผลงานที่ผ่านกิจกรรม • การพัฒนาบุคลากรทั้ง ออฟสกีล และ ริสกีล ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ การประยุกต์ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านเทคโนโลยี	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
27. การนำใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการทำสื่อสารสนเทศและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ชัดเจนมากขึ้น • การพัฒนาสื่อการอบรมโดยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถเรียนรู้ได้แบบ ทุกที่ ทุกเวลา • ธนาคารต้องมีการพัฒนาสาขาวิชาที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยเทคโนโลยี และสามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจน 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การวางแผนการพัฒนาทักษะความสามารถทางเทคนิค (Hard Skill) ทั้งหลักสูตรภาคบังคับและหลักสูตรที่ผู้เรียนสามารถเลือกได้ตามความต้องการ • การสร้างสื่อผสมผสานเป็นบทเรียนในการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบออนไลน์ ได้ตลอดเวลา ทดแทนการเรียนแบบห้องเรียน • บทเรียนควรจะต้องมีการทดสอบก่อนและหลังฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่ามีความรู้เพิ่มขึ้น • การลดเวลาเดินทาง และลดต้นทุนการดำเนินการจัดอบรม และสร้างสะดวกให้กับผู้ถ่ายทอด • การพัฒนาความสามารถทางด้านอารมณ์ (Soft Skill) ทักษะการคิดวิเคราะห์ในการแก้ไขปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญมากที่จะเอามา • ผู้เรียนจะต้องมีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นใฝ่เรียนรู้ ความเป็นเจ้าของงาน ในการเรียนรู้ออนไลน์ ประสบความสำเร็จได้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ประสบการณ์ลูกค้า	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
28. การทำการตลาดดิจิทัล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้พฤติกรรมกรมการใช้บริการของลูกค้า • การนำข้อมูลพฤติกรรมกรมการใช้บริการมาวิเคราะห์ และ พัฒนารูปแบบการให้บริการ • ความต้องการของลูกค้า เพื่อปรับปรุงให้บริการดีขึ้น • บุคลากรต้องมีการปรับตัวคิดเชิงรุกมากขึ้น เพื่อเรียนรู้ทักษะดิจิทัลที่ตนเองยังขาดอยู่ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความต้องการและนำเสนอสินค้าบริการให้ตรงความต้องการของลูกค้าได้
29. การมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและให้บริการแก่ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกธนาคารมีบริการผ่านช่องทางบริการดิจิทัลที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการด้วยตนเอง ด้วยความสะดวกรวดเร็วและถูกต้องเพื่อนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาศึกษาเรียนรู้ปรับปรุงพัฒนาระบบของธนาคารอย่างต่อเนื่อง 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • พัฒนาระบบงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น
30. การเข้าถึงพฤติกรรมกรมการใช้บริการของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • การปรับกระบวนการภายในของธนาคารเพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า • การเข้าถึงพฤติกรรมกรมการใช้บริการของลูกค้าเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่าผลิตภัณฑ์ หรือ บริการได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไรบ้างแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเตรียมพร้อมระบบงาน กำลังคนเพื่อรองรับปริมาณธุรกรรมกรมการใช้บริการของลูกค้าจำนวนมากในช่วงสิ้นเดือนหรือช่วงวันประกาศรางวัลสลากกินแบ่งรัฐบาล

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ประสบการณ์ลูกค้า	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
	<ul style="list-style-type: none"> • สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้าที่มีแนวโน้มการใช้บริการอย่างไร กลุ่มไหน ช่วงอายุใด ประเภทใด เพื่อนำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ ที่ตอบ โจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ 	<ul style="list-style-type: none"> • หากพบปัญหาการให้บริการธนาคารต้องรีบดำเนินการแก้ไข โดยด่วนเพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อการใช้บริการของลูกค้า • การแสดงผลตอบกลับ (Feedback) แสดงผลความพึงพอใจในการใช้บริการธนาคารเป็นการรักษาภาพลักษณ์ของธนาคารและรักษาลูกค้าของธนาคาร
ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
31. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการบูรณาการระบบดิจิทัลให้บริการ Mobile Banking ในการทำธุรกรรมการโอนเงิน การจ่ายค่าบริการต่างๆ การซื้อสินค้า โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว เบ็ดเสร็จในผลิตภัณฑ์เดียวตรงตามความต้องการของลูกค้า 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้บริการกับลูกค้าพร้อมทางการมองเห็นให้สามารถใช้บริการเปิดบัญชี • กระบวนการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการใช้บริการผ่านสมาร์ทโฟน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ • การเชื่อมโยงระบบระหว่างธนาคารหรือผู้ให้บริการอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการธนาคารดิจิทัลครบวงจรและใช้ชีวิตประจำวัน ด้วยความสะดวก รวดเร็วปลอดภัย

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
32. การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> การปรับปรุงบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป การคาดการณ์ปัญหาการใช้บริการทางการเงินในอนาคตที่ลูกค้านิยมใช้บริการสร้างความสะดวกรวดเร็วในการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเอง การเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของธนาคารจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจด้วย 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> การเรียนรู้พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวัน (Lifestyle) คนรุ่นใหม่ที่นิยมการใช้บริการผ่านระบบดิจิทัลด้วยตนเองมากกว่าการไปใช้บริการที่สาขาของธนาคาร ธนาคารจะต้องมีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ธนาคารดิจิทัลให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ
ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
33. การสร้างมาตรฐานแพลตฟอร์มที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง	<ul style="list-style-type: none"> ธนาคารมีการพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถทำงานนอกสำนักงานได้ทุกที่ทุกเวลา วิธีการทำงานแบบใหม่ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและภัยไซเบอร์ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> การใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการเข้าถึงระบบงานการทำงานให้มีความรัดกุมปลอดภัยมากขึ้น จำเป็นต้องมีระบบการรักษาความปลอดภัย และ ทบทวนกระบวนการทำงานเพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลออกนอกธนาคาร

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์นอกสำนักงานเพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลออกนอกธนาคารและภัยคุกคามทางไซเบอร์ บุคลากรต้องมีการเรียนรู้การแก้ไขปัญหาการใช้บริการของลูกค้าและแนะนำเรื่องความปลอดภัยในการใช้บริการด้วย 	
3 4 . การปรับกระบวนการทำงานอัตโนมัติของธนาคารเพื่อทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้คล่องตัวรวดเร็ว	<ul style="list-style-type: none"> ธนาคารมีกระบวนการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี เพื่อค้นหาสาเหตุของความผิดพลาดและหาวิธีการลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ธนาคารมีการใช้ระบบอัตโนมัติแทนแรงงานมนุษย์เพิ่มขึ้น การพัฒนาความรู้ของบุคลากรในการควบคุมการทำงานของระบบงานรวมถึงการส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานที่มีคุณค่ามากขึ้น 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> การปรับปรุงการดำเนินการภายในด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแทนแรงงานมนุษย์ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัยและตรงตามความต้องการของลูกค้า ลดการเสียเวลา ลดกระบวนการทำงานทำให้ให้บริการแก่ลูกค้าได้รวดเร็วมากขึ้น การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้อุคลากรทำงานรูปแบบใหม่ (Digital Workplace) ที่มีความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
		<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้จากบทเรียนหรือจากการถ่ายทอดจากพันธมิตรหรือลูกค้าของธนาคารเพื่อให้เกิดทักษะการควบคุมการทำงานของระบบอัตโนมัติ หรือหุ่นยนต์ ที่ทดแทนแรงงานมนุษย์ • ทักษะการออกแบบทางความคิด (Design Thinking) ในการวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูลปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไขป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหาในระยะสั้นหรือระยะยาว และกำหนดเป็นบทเรียนในอนาคต จะเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการทำงานได้
35. การให้บริการด้วยสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรมีความสะดวกในการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถทำงานที่บ้านได้โดยไม่แตกต่างกับการทำงานที่สำนักงาน • บุคลากรต้องมีการเรียนรู้การใช้งานและการคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการใช้บริการของลูกค้าสามารถนำมาถ่ายทอดพัฒนาเป็นองค์ความรู้ในการทำงาน 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การปรับตัวในการปฏิบัติงานตามกฎหมายที่กำหนด เพื่อรักษาความปลอดภัยข้อมูลลูกค้าและสร้างความน่าเชื่อถือตลอดจนภาพลักษณ์ความปลอดภัย ของธนาคาร

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
36. การดำเนินธุรกิจที่มี การ เชื่อม โยง นวัตกรรมกับเครือข่ายธุรกิจที่มีความร่วมมือกัน	<ul style="list-style-type: none"> • การมีเครือข่ายธุรกิจช่วยให้อาคารสามารถพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน • การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถลดเวลาการทำงานและการลดต้นทุนได้ • บุคลากรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ระบบงานที่มีการเชื่อมต่อกับระบบงานของธนาคารเพื่อให้ความรู้ที่สามารถให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า • การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับพันธมิตรทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อการดำเนินธุรกิจธนาคารสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยความสำเร็จควบคู่ไปกับพันธมิตร 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเชื่อมโยงนวัตกรรมทางธุรกิจครบวงจร • การร่วมมือทางธุรกิจ ระหว่างธนาคาร พันธมิตร และลูกค้า ทำให้เกิดนวัตกรรมการให้บริการสินเชื่อโดยผู้ค้าที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non Bank) ที่สะดวกรวดเร็วมีโครงสร้างที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าระบบธนาคาร
37. การมีนวัตกรรมทางการบริการที่ครบวงจรของธนาคารจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การมีนวัตกรรมในการบริการครบวงจรต้องมาจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว • การให้ความสำคัญของต้นทุน และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจของธนาคาร 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • นโยบายการพัฒนานวัตกรรมต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
	<ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้าใช้บริการนวัตกรรมทางการเงินได้อย่างสะดวก ประหยัด รวดเร็ว และปลอดภัยแบบครบวงจร • บุคลากรต้องเรียนรู้หาวิธีการให้บริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • การให้บริการธนาคารเสมือนจริง (Visual Banking) โดยใช้เทคโนโลยีบล็อกเชนและปัญญาประดิษฐ์ ที่ให้บริการธุรกรรมทางการเงิน โดยไม่มีสาขาและพนักงานผ่านเครื่องมือทางดิจิทัล • ความร่วมมือกันขององค์กรอื่นในห่วงโซ่อุปทาน (Supplied Chain) เปิดการให้บริการสินเชื่อไมโครไฟแนนซ์ (Micro Finance) ที่มีการเชื่อมโยงระบบกับลูกค้าพันธมิตรทางธุรกิจในการให้สินเชื่อกับและร้านค้ารายย่อย
38. การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีแทนการใช้แรงงานมนุษย์ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • มีนโยบายการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ • การพัฒนาการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยระบบดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า • พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ปรับปรุงการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้ • การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี • มุ่งเน้นความมั่นคงปลอดภัยทางการเงิน • การให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือ

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการเป็น องค์กรดิจิทัล	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
		<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาความรู้และทักษะดิจิทัลให้เกิดความรู้ความชำนาญสามารถให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้
ด้านการใช้บริการ ของลูกค้า	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
39. การใช้บริการของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> ธนาคารจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดเชิงรุกป้องกันปัญหาการใช้บริการ การพัฒนาแอปพลิเคชันบนมือถือที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย การบูรณาการจากความทันสมัยของเทคโนโลยีใหม่ผสมผสานกับประสบการณ์ ทีมงานการสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันในการสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าบริการ ความพร้อมในการให้บริการลูกค้าตลอดจนมีความรู้เท่าทันภัยคุกคามทางภัยไซเบอร์ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ลูกค้าคนรุ่นใหม่ (New Generation) นิยมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลโดยการทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเอง

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการใช้บริการ ของลูกค้า	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
40. พฤติกรรมการใช้ บริการธนาคารดิจิทัล ของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรมีทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า • การใช้เทคโนโลยีบิกดาต้ามาใช้ในการเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการของลูกค้า • การพัฒนาการพิสูจน์อัตลักษณ์ของผู้ใช้บริการด้วยตนเอง 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความปลอดภัยในการทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเองของลูกค้า • การพิสูจน์ตัวตนความเป็นเจ้าของบัญชีในการทำธุรกรรมด้วยตัวเอง • ข้อตกลงการใช้บริการเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น • การดำเนินธุรกิจดิจิทัลต้องมีธรรมาภิบาล (Governance) ควบคู่กับกระบวนการที่สามารถตรวจสอบทุกขั้นตอน
ด้านการปรับโครงสร้าง การให้บริการที่สาขา ธนาคาร	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
41. การปรับโครงสร้าง การให้บริการที่สาขา ของธนาคารโดยการ ทำรายการด้วยตนเอง จะสนับสนุนการ พัฒนารูปแบบองค์กร แห่งการเรียนรู้ของ ธุรกิจธนาคารใน ประเทศไทย	<ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้ามีความรู้การใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้นลูกค้าจึงนิยมทำธุรกรรมด้วยตัวเองผ่านมือถือ • การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้การใช้งานเทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาการใช้บริการ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินธุรกิจ ด้วยกลยุทธ์การลดจำนวนสาขาในการให้บริการ เพื่อลดต้นทุนการให้บริการ และตอบสนองพฤติกรรมการใช้บริการธนาคารทดแทนการเดินทางไปใช้บริการที่สาขา

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการปรับโครงสร้าง การให้บริการที่สาขา ธนาคาร	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าโดยการนำปัญหาของลูกค้ามาดำเนินการวิเคราะห์แลกเปลี่ยนร่วมกันภายในธนาคารเพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวทางป้องกันปัญหาการใช้บริการ • การฝึกทักษะดิจิทัลและการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกันของบุคลากร • ความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า 	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้ด้วยตนเองให้มีความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์มากขึ้นควบคู่กับการทำธุรกิจกับลูกค้า (Partner) ของธนาคาร • บุคลากรมีความรู้ความสามารถ multidisciplinary (Multi-Skill) สามารถปรับตัวในการทำงานได้หลายประเภทงาน • การวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการตอบสนองพฤติกรรมความต้องการใช้บริการ
42. การปรับโครงสร้างการให้บริการโดยการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธนาคาร	<ul style="list-style-type: none"> • ความร่วมมือกับผู้ให้บริการรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารพัฒนาการให้บริการทางการเงินของธนาคาร จะเพิ่มความสะดวกให้กับลูกค้า และช่วยลดต้นทุนของธนาคาร และสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ • ธนาคารร่วมมือกับผู้ให้บริการรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร ในการดำเนินธุรกิจต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน • การบูรณาการความรู้จากหลากหลายส่วนงานสามารถพัฒนาการบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มตามการใช้บริการ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ความร่วมมือกับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่จัดให้มีพนักงานธนาคารไปประจำที่สำนักงานของลูกค้า เสมือนเป็นพนักงานประจำบริษัทองค์กรแห่งนั้น เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวางแผนการลงทุนการบริหารการเงินของบริษัทและการวางแผนการเงินของพนักงาน จะทำให้เกิดประโยชน์การเรียนรู้ร่วมกัน

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการปรับโครงสร้าง การให้บริการที่สาขา ธนาคาร	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้การแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง 	
43. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยมีที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพในการให้คำปรึกษาทางการเงินและการลงทุนแก่ลูกค้าที่ศักยภาพของธนาคาร ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มีความอ่อนไหว (Sensitive Customer) ต้องการดูแลเป็นพิเศษ พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ทั้ง ซอฟต์สกีล (Soft Skill) และ ฮาร์ดสกีล (Hard Skill) • การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสังคมออนไลน์ภายในธนาคารจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มมากขึ้น สามารถให้บริการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การให้บริการศูนย์การลงทุน (Investment Center) • การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Consulting) หรือ การวางแผนการลงทุน (Wealth Management) • การให้บริการสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพด้วยแพลตฟอร์มดิจิทัล • การปรับตัวของพนักงานธนาคารที่สาขาให้มีความรู้ในการลงทุนทุกๆ ด้านของธนาคาร เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า และจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาการเสนอทางเลือกให้กับลูกค้าได้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการปรับโครงสร้าง การให้บริการที่สาขา ธนาคาร	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
44. การปรับโครงสร้าง การให้บริการ โดยการ ควบรววมสาขาที่ ให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจัดตั้งทีมงานในการคิดวิเคราะห์ข้อมูลศักยภาพของการดำเนินธุรกิจและพื้นที่ประกอบการเพื่อตัดสินใจดำเนินการปรับควบรววมสาขา ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอครบถ้วนในการคาดการณ์ปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อผลประกอบการที่คุ้มทุน • พนักงานต้องมีการปรับตัวเรียนรู้ให้เข้ากับสถานที่ใหม่ เพื่อนใหม่ วัฒนธรรมและพฤติกรรมลูกค้ารายใหม่ นำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกลุ่มลูกค้า พนักงาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแล้ววิเคราะห์ว่าจะปรับเปลี่ยนบริการอย่างไรเพื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด • ธนาคารจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ อีกทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ใหม่ เพื่อนใหม่ สร้างวัฒนธรรมและการเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการลูกค้าจะเกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่จะสามารถนำมาใช้ในการให้บริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ทีมงานพนักงานร่วมกันการคิดวิเคราะห์ วางแผน อย่างเป็นระบบในการจัดการทรัพยากรให้เหมาะสม รวมถึงการวิเคราะห์ผลกระทบและการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้าในการควบรววมสาขาที่ให้บริการ • การให้บริการธนาคารเสมือน (Visual Banking) ธนาคารแห่งประเทศไทยเปิดการให้บริการรูปแบบใหม่ในการให้บริการทำธุรกรรมการเงิน เสมือนไปใช้บริการที่สาขาของธนาคารในรูปแบบการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อรองรับกับลูกค้ารุ่นใหม่ (Generation) ที่ต้องการใช้บริการธนาคารแบบดิจิทัลด้วยตนเอง ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการและให้รอดพ้นจากการแข่งขององค์กรธุรกิจนอลแบ่งกั

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
45. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็น	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา • ความท้าทาย (Challenge) การดำเนินธุรกิจธนาคารคือการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน • การหาแนวทางป้องกันไม่ให้มิจอาชีพเข้ามาหลอกลวงลูกค้า และธนาคาร • การใส่รหัสการรักษาความปลอดภัยส่วนตัว • การอัปเดตซอฟต์แวร์ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ • การกำหนดมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยี • ธนาคารให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง • การพัฒนาองค์ความรู้ในการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์และนำมาถ่ายทอดทั้งลูกค้าและเจ้าหน้าที่ธนาคาร เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้เท่าทันมิจอาชีพ และเกิดความปลอดภัยในการใช้บริการ 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • การติดตามและติดตามกระบวนการจัดการภัยไซเบอร์มีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา • การร่วมมือของสมาคมธนาคารไทย และหน่วยงานภาครัฐ ร่วมกันรณรงค์ให้ความรู้กับประชาชนเพื่อความตระหนักรู้ภัยคุกคามทางไซเบอร์ • ระมัดระวังและเรียนรู้การทำวิศวกรรมสังคม (Social Engineering) จากมิจอาชีพแก๊งคอลเซ็นเตอร์ เพื่อหลอกล่อลูกค้าเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลทำให้เกิดความเสียหายทางทรัพย์สินได้

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
46. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารต้องมีการจัดการความปลอดภัยในการใช้คอมพิวเตอร์ • ธนาคารมีการจัดการความเสี่ยงตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคารสม่ำเสมอ • ธนาคารมีกระบวนการเรียนรู้ การสื่อสารความรู้ทั่วทั้งองค์กร การจัดอบรมหลักสูตรภาคบังคับ การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ให้คนทั้งองค์กรได้ความตระหนักรู้ ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ • ความร่วมมือกับสมาคมธนาคารไทยในการสร้างหลักสูตรการเรียนรู้ การจัดการการคุกคามทางไซเบอร์แก่พนักงานธนาคาร 	<p>มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและมีความเห็นเพิ่มเติมดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจัดให้มีหน่วยงานทำหน้าที่บริหารจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบต่างๆ • การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation Test) เพื่อทดสอบพนักงานให้มีความตระหนักรู้ในภัยคุกคามทางไซเบอร์และทดสอบการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ของหน่วยงานธนาคารกับสถานการณ์จำลองที่อาจจะเกิดขึ้น • ธนาคารจัดให้มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องฉ้อโกง (Fraud) การรับเรื่องร้องเรียนและจัดการกับปัญหาการใช้บริการหรือการให้มีบริการการแจ้งเตือนการทำรายการทางบัญชี ให้เจ้าของบัญชีได้รับทราบ • การวางแผนจัดการให้มีเครื่องมือการป้องกันการเข้าถึงระบบธนาคาร • การกำหนดมาตรการควบคุมระบบงานภายในของธนาคารให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยสารสนเทศ (Policy PCI)

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย		
ด้านการจัดการภัย คุกคามทางไซเบอร์	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	ผลวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม
		<ul style="list-style-type: none"> • การตรวจสอบการตั้งค่าระบบคอมพิวเตอร์ (Parameter) ต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยอย่างน้อย ปีละครั้ง • มาตรการความปลอดภัยการใช้คอมพิวเตอร์ โดยการตั้งหน้าจอการล็อกรหัสลับ (Password) เพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูลของธนาคาร • การสร้างระบบการใช้เครื่องมือควบคุมการเข้าถึงระบบธนาคารในระยะไกลที่อยู่ภายนอกระบบเครือข่ายของธนาคาร • การสร้างเครื่องมือการป้องกันการคัดลอกหน้าจอหรือบันทึกวิดีโอหรือการป้องกันการรีโมทเข้ามายังเครื่องมือถือ • การพัฒนาเครื่องมือพิสูจน์ตัวตนผู้ใช้บริการ • ทางด้านกฎหมาย มีการแก้ไขกฎหมายเอื้ออำนวยให้ธนาคารสามารถการอายัดบัญชีที่เสียหายข้ามธนาคารได้ • การร่วมมือระหว่างธนาคารและหน่วยงานราชการในการกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาให้ผู้เสียหายร่วมกัน

ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

4.7 การบูรณาการผลการศึกษาระดับคุณภาพที่ได้จากการสัมมนาเชิงลึกและการสนทนากลุ่ม

ในการศึกษาเชิงคุณภาพการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ และสังเคราะห์ ผลจากการสัมมนาเชิงลึกและการสนทนากลุ่ม มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย มิติการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และมิติการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจของธนาคารในประเทศไทย ซึ่งผลจากการสัมมนาเชิงลึกและการสนทนากลุ่มมีความสอดคล้องสนับสนุนกันสรุปได้เป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ 4.7 แสดงผลสรุปการวิจัยการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมมนาเชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการเรียนรู้	
1. การส่งเสริมให้บุคลากรระดับบุคคลระดับทีม และระดับองค์กรในองค์กรเกิดการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดนโยบายช่วยให้พนักงานทั้งหมดเข้าใจเป้าหมายร่วมกัน • การจูงใจกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร • ช่องทางการสื่อสาร การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารร่วมกันได้ตลอดเวลา • การเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต (Lifelong Learning) • ผู้เรียนต้องมีความมุ่งมั่น ในหน้าที่ของตนเอง
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ผ่านมา	<ul style="list-style-type: none"> • การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างพนักงานช่วยให้เกิดการเรียนรู้ • ลดข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีต • บุคลากรที่ได้รับการถ่ายทอดความรู้ต้องมีความเข้าใจในการประยุกต์ใช้ • การยอมรับความรู้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป • การถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ร่วมกัน (Knowledge Sharing) และตัวแบบการทำงานที่ดี (Best Practice)

ตารางที่ 4.7 แสดงผลสรุปการวิจัยการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการเรียนรู้	
3. การเรียนรู้จากการฝึกคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้การคาดการณ์ปัญหาทำให้เกิดองค์ความรู้ในการจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต • การคาดการณ์ปัญหาหลายด้านสามารถนำไปปรับใช้ในทุกระดับองค์กร • การพัฒนาทักษะการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานในองค์กร • การจัดเก็บองค์ความรู้การแก้ไขปัญหาสามารถนำมาเรียนรู้และถ่ายทอดภายในองค์กร (Knowledge Management)
4. การเรียนรู้จากการฝึกการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	<ul style="list-style-type: none"> • ความรู้และประสบการณ์นำมาเป็นบทเรียนในการปรับตัวการกระทำในปัจจุบัน • การแสวงหาความรู้จากคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการเตรียมความพร้อมพนักงาน • องค์ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติมาสามารถนำมาถ่ายทอดให้คนในองค์กรได้เรียนรู้ที่เหมาะสม • การเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านช่องทางแพลตฟอร์มที่เข้าถึงได้สะดวกทุกที่ทุกเวลาอย่างต่อเนื่อง
5. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ของสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและทีมงานที่สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำ เป็นผู้กำหนดนโยบายขององค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ • ผู้นำมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้แต่ละคนได้แสดงทักษะของตนเองออกมาที่ชัดเจน • การพัฒนา ซอฟสกิล (Soft Skill) ทักษะที่อยู่ในตัวคนที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตนเอง การมีจิตสำนึกมีความกระตือรือร้น การใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความเป็นเจ้าของในงานของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ • การพัฒนาความรู้ความสามารถในระดับบุคคล สามารถสร้างสรรค์ให้เกิดผลสำเร็จในองค์กร

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการเรียนรู้	
	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้ด้วยตนเองโดยเลือกเรียนสิ่งที่ตนเองสนใจตามความถนัดของตนเองจะทำให้เกิดผลสำเร็จในการเรียนรู้
<p>6. บุคลากรในองค์กรที่มีรูปแบบแผนทางความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) จะสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การยอมรับการคิดนอกกรอบของคนรุ่นใหม่ • ความรู้จากภายนอกองค์กร สามารถนำมาเรียนรู้ถ่ายทอดในองค์กร • การปรับใช้ให้สอดคล้องกับการทำงานในธนาคารอย่างมีประสิทธิภาพ • การใช้แอปพลิเคชันบนมือถือค้นหาความรู้ที่ได้รับมาคิดวิเคราะห์แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันในทีมเป็นองค์ความรู้ในการทำงาน
<p>7. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้ ร่วมกำหนดทิศทางการทำงานร่วมกันในการดำเนินธุรกิจ โดยยึดความต้องการของลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง มีเป้าหมายร่วมกันเกิดความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจร่วมกัน
<p>8. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม • การเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันระหว่างทีมจะทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ในธนาคาร • การสร้างหลักสูตรเฉพาะด้านของธนาคารได้ • การเรียนรู้การทำงานเป็นทีมต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งผลให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจได้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการเรียนรู้	
<p>9. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การนำองค์ความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดร่วมกันกับทีมงานและองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรเป็นการบูรณาการเป็นความรู้ใหม่สามารถส่งมอบบริการที่ดีแก่ลูกค้าธนาคาร • ทักษะการวิเคราะห์ ตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา นำมาปรับปรุงแก้ไขปัญหอย่างต่อเนื่อง • การพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหากำหนดให้มีพี่เลี้ยงที่มีความชำนาญช่วยแนะนำการแก้ไขปัญหา โดยมีการวางแผนทางคิดในการวิเคราะห์ปัญหาการนำเสนอการแก้ไขปัญหา รับฟังความคิดเห็น และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาทักษะเกี่ยวกับซอฟสกิล (Soft Skill) และฮาร์ดสกิล (Hard Skill) เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรควรจัดให้มีการฝึกปฏิบัติอย่างจริงจังให้เกิดความชำนาญ
<p>10. การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกหน่วยงานในองค์กร จำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน • การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน • สามารถต่อยอดความคิดทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมา • ชุมชนสื่อสังคมออนไลน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นแหล่งการเรียนรู้การพูดคุยสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันและนำความรู้ที่ได้รับมาวิเคราะห์แลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันในทีม และนำเสนอหัวหน้างานเพื่อให้การสนับสนุนในการเรียนรู้ร่วมกัน • การใช้ทักษะยอมรับฟังและทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้ภายในองค์กร

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านองค์กร	
11. วิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคตขององค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม มีทิศทางนำพาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ • มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรทุกหน่วยงานรับทราบนำไปสู่การปฏิบัติรายคนในทิศทางเดียวกัน • การจัดฝึกอบรมให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นการเรียนรู้นำไปสู่ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการแก่ลูกค้า • วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสามารถผลักดันให้บุคลากร มีพฤติกรรมผลักดันตัวเอง ให้มีความรู้และทักษะที่ต้องการในอนาคต • การส่งมอบนโยบายให้ทุกหน่วยงานให้ไปสู่การเรียนรู้ โดยจัดให้มีกิจกรรม มีรางวัล มีการแข่งขัน มีการร่วมมือระหว่างหน่วยงาน นำสู่การสนับสนุนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด • การพัฒนาบุคลากรตามทักษะความสามารถของผู้เรียน ทั้ง ฮาร์ดสกีล (Hard Skill) และ ซอฟต์สกีล (Soft Skill) ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ให้เกิดความรู้ความสามารถแบบมัลติสกีล (Multi-Skill) • ความสามารถที่หลากหลายสามารถทำงานข้ามหน่วยงานในองค์กรส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ถูกคัดเลือก
12. วัฒนธรรมองค์กร เช่น การ Morning Brief การแบ่งปันความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การแบ่งปันความรู้กันตลอดเวลาทำให้เกิดวัฒนธรรมเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง • การจัดกิจกรรมการพัฒนาความรู้ร่วมกันทำให้สิ่งที่เป็นนามธรรม สามารถทำให้เป็นรูปธรรมที่สามารถวัดประเมินผลได้ • การได้เรียนรู้ทั่วถึงทั้งองค์กรอยู่เป็นประจำจะช่วยให้เกิดเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านองค์กร	
	<ul style="list-style-type: none"> • การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร จะต้องสอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ แผนการดำเนินงานขององค์กร และบุคลากรจะต้องมีความพร้อมในการเรียนรู้ องค์กรจะต้องสนับสนุนเครื่องมือ • การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ผู้เรียนรู้สามารถที่จะเลือกเข้าฟังได้ตามความสมัครใจ ผู้เรียนประมาณ 70% มีความกระตือรือร้นในการเรียน ส่วนที่เหลือจะไม่สนใจ • การพัฒนาทักษะของบุคลากรในองค์กรมีความใฝ่รู้ มีความเพียรที่อยากจะเรียนรู้ และควรมีกิจกรรมในคิดวิเคราะห์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พูดคุย เพื่อการแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
13. กลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การนำเอากลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมาเรียนรู้เพิ่มเติมและปรับปรุงเพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และมีการทบทวนทดสอบก่อนการนำไปใช้งานได้จริงให้ประสบผลสำเร็จ • การถ่ายทอดกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นใหม่นำมาให้กับคนในองค์กรหน่วยงานต่างๆ ได้เรียนรู้จนถูกพัฒนาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ • การนำบทเรียนที่ประสบความสำเร็จนำมาเรียนรู้ร่วมกันกับทีมงาน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น • มีจิตสำนึกอยากจะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองชอบ • การสร้างบรรยากาศ การสร้างแรงจูงใจ มีผลต่อการเรียนรู้มากขึ้น • การมอบหมายความรับผิดชอบ (Engagement) ทำความเข้าใจเป้าหมายขององค์กรระยะสั้น (Short Term) ระยะยาว (Long Term) • การพัฒนา (Carrier Development) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ซึ่งผู้เรียนสามารถจะเรียนรู้กับทีมตนเองและต่างทีม ซึ่งจะเป็นการจูงใจให้ผู้เรียนรู้ มุ่งมั่นตั้งใจที่จะเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จ

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านองค์กร	
14. โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ	<ul style="list-style-type: none"> • ทำให้การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารกับเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่างๆ ได้อย่างสะดวกโดยการลดขั้นตอนการทำงาน ที่ยุ่งยากซับซ้อน คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ได้เร็วขึ้น ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาในการทำงาน • ลดข้อจำกัดในเรื่องของการสื่อสาร การประสานงาน • เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดคิดว่าจะระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ • สายการบังคับบัญชาที่ซับซ้อนระหว่างผู้บริหารกับพนักงานที่เป็นอุปสรรคในการสื่อสารและทำให้เกิดความล่าช้าในการแก้ไขปัญหา
ด้านคน	
15. ผู้นำ มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้นำทำหน้าที่ผู้นำองค์กร กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป็นตัวแบบที่ดีในการเรียนรู้ให้คำแนะนำ ผู้ออกคำสั่งการทำงานในองค์กร • สนับสนุนการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ • สร้างวัฒนธรรมให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็น อยากรู้ • พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเองให้มากยิ่งขึ้น • การสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งองค์กรนำตัวอย่างที่ดีมาให้บุคลากรได้เรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเรื่องคน และขบวนการมากกว่าเทคโนโลยี
16. บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> • การปรับเปลี่ยนตนเองต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล • ทักษะการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลรวมถึงเทคโนโลยีใหม่ • การคิดค้นสร้างผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มคุณค่า (Add Value) ให้กับลูกค้าเชิงกลยุทธ์มากขึ้น • การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติและกระบวนการทำงานร่วมกัน

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านคน	
<p>17. ลูกค้า มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจะพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนการให้บริการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลางรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าในใช้บริการ • ธนาคารมีการทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) ทำให้เกิดการถ่ายทอดประสบการณ์แก้ไขปัญหาาร่วมกัน • การคิดวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า • การปรับปรุงการแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในการใช้บริการ • การวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า (Journey Customer) มีส่วนสำคัญในการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจของธนาคาร <p>การรับฟังความคิดเห็นข้อเสนอแนะการดำเนินธุรกิจที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า</p>
<p>18. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การมองต่างมุมแลกเปลี่ยนความรู้ จากบุคลากรนอกองค์กรเป็นมุมมองใหม่ที่เสริมสร้างศักยภาพให้กับคนในองค์กรสามารถทำงานให้ดีขึ้น • หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการให้บริการลูกค้าและการดำเนินธุรกิจ • การร่วมมือกันของสมาคมธนาคารไทยในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ให้พนักงานธนาคารได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาให้ป็นองค์ความรู้ของธนาคาร • ความร่วมมือกับพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมสำหรับลูกค้า • การเรียนรู้ลักษณะของผลิตภัณฑ์และความเหมาะสมของกลุ่มลูกค้าที่ได้รับประโยชน์จากการนำเสนอบริการ

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านคน	
	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดเก็บข้อมูลความลับของลูกค้าให้เป็นไปตาม พ.ร.บ.คุ้มครองผู้บริโภค ซึ่งธนาคารจะต้องมีการเรียนรู้ทั้งทางด้านลูกค้า พันธมิตร กฎหมาย และระเบียบของธนาคาร ให้สอดคล้องซึ่งกันและกัน • การเรียนรู้ความรู้ร่วมกัน จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่ธนาคารต้องมีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจควบคู่กับการดำเนินการดำเนินธุรกิจของพันธมิตรของธนาคาร
19. ซัพพลายเออร์และผู้ขาย มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การนำสินค้า บริการ นวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอให้พนักงานธนาคารได้พัฒนาความรู้ • ความร่วมมือในการแบ่งปันความรู้ต่างๆ ร่วมกันระหว่างคู่ค้ากับธนาคารมาโดยตลอด • การก้าวหน้าทางเทคโนโลยีนำมาสู่องค์ความรู้ใหม่ • บุคลากรต้องมีการเรียนรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา เพื่อพัฒนาธุรกิจและกระบวนการทำงานของธนาคาร • การพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ของธนาคาร
20. ชุมชน (Community)	<ul style="list-style-type: none"> • สื่อชุมชนสังคมออนไลน์เป็นแหล่งที่มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดจากลูกค้าที่หลากหลายในการใช้บริการธนาคาร • พนักงานธนาคารต้องมีทักษะการวิเคราะห์ มีวิจารณญาณในการเลือกที่จะรับความรู้ • การเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า • เป็นพื้นที่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกันของพนักงาน • การสร้างอะคาเดมี่ (Academy) ภายในองค์กร เพื่อการเรียนรู้องค์กร • การใช้พื้นที่ชุมชนออนไลน์ในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและความรู้การแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นทีม • เป็นพื้นที่เชิงวิชาการในการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกัน

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านคน	
	<ul style="list-style-type: none"> • การใช้ในการสื่อสารแก้ไขปัญหาในองค์กรทั้งลูกค้าและชุมชน และคู่ค้า • ในช่วงสถานการณ์โควิด 19 มีการทำงานที่บ้าน (Work from Home) • การติดต่อสื่อสารประสานงานทั้งลูกค้าและคู่ค้า • การประชุมการแก้ไขปัญหาร่วมกันผ่านระบบออนไลน์ • การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือสมาร์ทโฟน
ด้านความรู้	
21. การแสวงหาความรู้ โดยการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การหาความรู้จากห้องการพูดคุยออนไลน์ (Chat Room) ภายในของธนาคารสามารถเลือกเรียนรู้ในสิ่งที่สนใจมีวิทยากรเข้ามาดูแลแล้วช่วยให้ข้อมูลอย่างถูกต้อง • การหาความรู้จากภายนอกองค์กรนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานที่รับผิดชอบได้ • การจัดการความรู้ที่นำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบและมีการถ่ายทอดความรู้นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง • เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต
22. การสร้างความรู้จากกระบวนการแก้ปัญหา การทำวิจัย หรือการสร้างนวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> • จัดกิจกรรมให้พนักงานแสดงความรู้ความสามารถของตนเองหรือทีมงานพัฒนาการทำงานแสดงเป็นผลงานให้เกิดการเรียนรู้ • ถ่ายทอดความรู้ร่วมกันทำให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ได้ • นวัตกรรมใหม่เป็นผลที่เกิดจากการเรียนรู้นำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือ ที่ใช้ในการทำงานหรือการแก้ปัญหา • การสร้างความรู้จากกระบวนการคิดวิเคราะห์หาสาเหตุ การแก้ไขและการป้องกันปัญหาที่จะอาจจะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาเรียนรู้ร่วมกันส่งผลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ • การพัฒนาฝึกอบรมเพิ่มความรู้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านความรู้	
	<ul style="list-style-type: none"> • สร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นผลเกิดจากการเรียนรู้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อออนไลน์ แล้วนำมาประยุกต์กับงานของตนเอง • การสร้างนวัตกรรมการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ ต้องสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้าการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้สามารถนำไปใช้ในการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร
23. การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้า	<ul style="list-style-type: none"> • การจัดเก็บความรู้ในฐานความรู้ (Knowledge Base) จากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกองค์กรนำมาวิเคราะห์ปรับแต่งสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ในการทำงานได้ • การพัฒนาระบบงานที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อเป็นแหล่งในการสืบค้นหาข้อมูลในการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร แทนการจัดเก็บแบบกระดาษ • การสร้างพื้นที่เก็บข้อมูลแบบแบ่งปันการเข้าถึงจะช่วยให้คนที่มาปฏิบัติงานใหม่หรือมาทำงานใหม่ สามารถศึกษาความรู้จากประสบการณ์ได้ • สื่อออนไลน์ เป็นคลังความรู้มากมายที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้สะดวก สามารถจะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดชีวิต
24. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นส่วนสำคัญในการสร้างข้อมูลที่ดีในการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ที่ดี สะดวกในการสืบค้นหาข้อมูลนำไปใช้ • งานธนาคารที่เกี่ยวกับการเงิน ต้องมีความถูกต้องเที่ยงตรงจึงต้องมีการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นคลังความรู้ สามารถนำมาถ่ายทอดกันในหน่วยงานและนำไปปฏิบัติงานให้ถูกต้องเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดขึ้นในอนาคต • การพัฒนาทักษะ การคิดวิเคราะห์ หาสาเหตุการแก้ไขปัญหาการป้องกันการเกิดซ้ำเป็นทักษะที่จำเป็นการเรียนรู้ของธนาคาร

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านความรู้	
25. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> • การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ที่สามารถนำไปพัฒนาตนเอง และสามารถพัฒนาธุรกิจของธนาคารได้ • การถ่ายโอนและเรียนรู้ทักษะการทำงานและประสบการณ์ของพนักงานในธนาคาร จะมีการเรียนรู้และเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง ธนาคารจึงจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา มีความสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก
ด้านเทคโนโลยี	
26. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> • การทำงานสะดวกได้ทุกสถานที่ (Anywhere) ลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางและลดต้นทุนให้ธนาคาร • ช่วยให้ความสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกและข้อมูลที่มีความซับซ้อนได้สะดวกและปลอดภัยมากขึ้น • การวิเคราะห์ข้อมูลโดยระบบดิจิทัลมีความถูกต้องรวดเร็วแม่นยำมากขึ้นลดขั้นตอนในการเข้าถึงข้อมูลได้ดีขึ้น ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็สามารถการเรียนรู้ได้ • กระบวนการจัดเก็บความรู้เป็นคลังความรู้ • นำไปใช้วิเคราะห์แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ หรือนำศึกษาวิจัยต่อยอดทางความคิด ปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัย เพื่อนำไปสู่ • การสร้างนวัตกรรมเครื่องมือดิจิทัลที่สะดวก ปลอดภัย รวดเร็วในกระบวนการถ่ายทอดความรู้ทั่วทั้งองค์กร • การจัดกิจกรรมการนำความรู้ทางเทคโนโลยีมาปรับปรุงการทำงาน และเผยแพร่ความรู้ ถ่ายทอดให้คนทั้งองค์กรได้รับผล และบันทึกเป็นประวัติผลงานที่ผ่านกิจกรรม • การพัฒนาบุคลากรทั้ง อพสกล และ รสกล ให้มีทักษะการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ การประยุกต์ใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาปรับปรุงการทำงานใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านเทคโนโลยี	
<p>27. การนำใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการทำสื่อสารสนเทศและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ได้ชัดเจนมากขึ้น • การพัฒนาสื่อการอบรมโดยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถเรียนรู้ได้แบบ ทุกที่ ทุกเวลา • ธนาคารต้องมีการพัฒนาชุดวิชาที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยเทคโนโลยี และสามารถประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว ชัดเจน • การวางแผนการพัฒนาทักษะความสามารถทางเทคนิค (Hard Skill) ทั้งหลักสูตรภาคบังคับและหลักสูตรที่ผู้เรียนสามารถเลือกได้ตามความต้องการ • การสร้างสื่อผสมผสานเป็นบทเรียนในการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบออนไลน์ ได้ตลอดเวลา ทดแทนการเรียนแบบห้องเรียน • บทเรียนควรจะต้องมีการทดสอบก่อนและหลังฝึกอบรม เพื่อให้มั่นใจว่า มีความรู้เพิ่มขึ้น • การลดเวลาเดินทาง และลดต้นทุนการดำเนินการจัดอบรม และสร้างสะดวกให้กับผู้ถ่ายทอด • การพัฒนาความสามารถทางด้านอารมณ์ (Soft Skill) ทักษะการคิดวิเคราะห์ในการแก้ไขปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเอง การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์กร ซึ่งเทคโนโลยีเป็นส่วนสำคัญมากที่จะเอามา • ผู้เรียนจะต้องมีความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นใฝ่เรียนรู้ ความเป็นเจ้าของงาน ในการเรียนรู้ออนไลน์ ประสบความสำเร็จได้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านประสบการณ์ลูกค้า	
28. การทำการตลาดดิจิทัล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า • การนำข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการมาวิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบการให้บริการ • ความต้องการของลูกค้า เพื่อปรับปรุงให้บริการดีขึ้น • บุคลากรต้องมีการปรับตัวคิดเชิงรุกมากขึ้น เพื่อเรียนรู้ทักษะดิจิทัลที่ตนเองยังขาดอยู่ • ธนาคารสามารถวิเคราะห์พฤติกรรมความต้องการและนำเสนอสินค้าบริการให้ตรงความต้องการของลูกค้าได้
29. การมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและให้บริการแก่ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • ทุกธนาคารมีบริการผ่านช่องทางบริการดิจิทัลที่ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการด้วยตนเอง ด้วยความสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง เพื่อนำข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาศึกษาเรียนรู้ปรับปรุงพัฒนาระบบของธนาคารอย่างต่อเนื่อง • พัฒนาระบบงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้น
30. การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • การปรับกระบวนการภายในของธนาคารเพื่อให้สามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า • การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าเป็นตัวสะท้อนให้เห็นว่า ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างไรบ้าง แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง • สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของลูกค้ามีแนวโน้มการใช้บริการอย่างไร กลุ่มไหน ช่วงอายุใด ประเภทใด เพื่อนำเสนอสินค้าและผลิตภัณฑ์ ที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้ • การเตรียมพร้อมระบบงาน กำลังคนเพื่อรองรับปริมาณธุรกรรมการใช้บริการของลูกค้าจำนวนมากในช่วงสิ้นเดือนหรือช่วงวันประกาศรางวัลสลากกินแบ่งรัฐบาล

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านประสบการณ์ลูกค้า	
	<ul style="list-style-type: none"> • หากพบปัญหาการให้บริการธนาคารต้องรีบดำเนินการแก้ไขโดยด่วนเพื่อมิให้เกิดผลกระทบต่อการใช้บริการของลูกค้า • การแสดงผลตอบกลับ (Feedback) แสดงผลความพึงพอใจในการให้บริการธนาคารเป็นการรักษาภาพลักษณ์ของธนาคารและรักษาลูกค้าของธนาคาร
ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล	
31. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการบูรณาการระบบดิจิทัลให้บริการ Mobile Banking ในการทำธุรกรรมการโอนเงิน การจ่ายค่าบริการต่างๆ การซื้อสินค้า โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลางให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว เบ็ดเสร็จในผลิตภัณฑ์เดียวตรงตามความต้องการของลูกค้า • การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้บริการกับผู้บกพร่องทางการมองเห็นให้สามารถใช้บริการเปิดบัญชี • กระบวนการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการใช้บริการผ่านสมาร์ตโฟน อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ • การเชื่อมโยงระบบระหว่างธนาคารหรือผู้ให้บริการอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารเพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการธนาคารดิจิทัลครบวงจรและใช้ชีวิตประจำวัน ด้วยความสะดวกรวดเร็วปลอดภัย
32. การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> • การปรับปรุงบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป • การคาดการณ์ปัญหาการใช้บริการทางการเงินในอนาคตที่ลูกค้านิยมใช้บริการสร้างความสะดวกรวดเร็วในการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเอง • การเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการของธนาคารจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจด้วย • การเรียนรู้พฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวัน (Lifestyle) • คนรุ่นใหม่ที่นิยมการใช้บริการผ่านระบบดิจิทัลด้วยตนเองมากกว่าการไปใช้บริการที่สาขาของธนาคาร

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล	
	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจะต้องมีการปรับตัวในการดำเนินธุรกิจ ธนาคารดิจิทัลให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ
ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล	
<p>33. การสร้างมาตรฐานแพลตฟอร์มที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย • การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถทำงานนอกสำนักงานได้ทุกที่ทุกเวลา • วิธีการทำงานแบบใหม่ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและภัยไซเบอร์ • การกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์นอกสำนักงาน เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลออกนอกธนาคารและภัยคุกคามทางไซเบอร์ • บุคลากรต้องมีการเรียนรู้การแก้ไขปัญหาการให้บริการของลูกค้าและแนะนำเรื่องความปลอดภัยในการใช้บริการด้วย • การใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการเข้าถึงระบบงานการทำงานให้มีความรัดกุมปลอดภัยมากขึ้น จำเป็นต้องมีระบบการรักษาความปลอดภัย และทบทวนกระบวนการทำงานเพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลออกนอกธนาคาร
<p>34. การปรับกระบวนการทำงานอัตโนมัติของธนาคารเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้คล่องตัวรวดเร็ว</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีกระบวนการเรียนรู้ทางเทคโนโลยี เพื่อค้นหาสาเหตุของความผิดพลาดและหาวิธีการลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น • ธนาคารมีการใช้ระบบอัตโนมัติแทนแรงงานมนุษย์เพิ่มขึ้น • การพัฒนาความรู้ของบุคลากรในการควบคุมการทำงานของระบบงานรวมถึงการส่งเสริมความสามารถของบุคลากรให้สามารถทำงานที่มีคุณค่ามากขึ้น

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล	
	<ul style="list-style-type: none"> • การปรับปรุงการดำเนินการภายในด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแทนแรงงานมนุษย์ เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ปลอดภัยและตรงตามความต้องการของลูกค้า ลดการเสียเวลา ลดกระบวนการทำงานทำให้ให้บริการแก่ลูกค้าได้รวดเร็วมากขึ้น • การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรทำงานรูปแบบใหม่ (Digital Workplace) ที่มีความสะดวกรวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่ • การเรียนรู้จากบทเรียนหรือจากการถ่ายทอดจากพันธมิตรหรือลูกค้าของธนาคารเพื่อให้เกิดทักษะการควบคุมการทำงานของระบบอัตโนมัติ หรือหุ่นยนต์ ที่ทดแทนแรงงานมนุษย์ • ทักษะการออกแบบทางความคิด (Design Thinking) ในการวิเคราะห์ และการสังเคราะห์ข้อมูลปัญหาเพื่อหาแนวทางแก้ไข ป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหาในระยะสั้นหรือระยะยาว และกำหนดเป็นบทเรียนในอนาคต จะเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการทำงานได้
35. การให้บริการด้วย สะดวกรวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารมีการพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรมีความสะดวกในการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา สามารถทำงานที่บ้านได้โดยไม่ต้องแตกต่างกับการทำงานที่สำนักงาน • บุคลากรต้องมีการเรียนรู้การใช้งานและการคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับการใช้บริการของลูกค้าสามารถนำมาถ่ายทอดพัฒนาเป็นองค์ความรู้ในการทำงาน • การปรับตัวในการปฏิบัติงานตามกฎหมายที่กำหนด เพื่อรักษาความปลอดภัยข้อมูลลูกค้าและสร้างความน่าเชื่อถือตลอดจนภาพลักษณ์ความปลอดภัย ของธนาคาร

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล	
<p>36. การดำเนินธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับเครือข่ายธุรกิจที่มีความร่วมมือกัน</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การมีเครือข่ายธุรกิจช่วยให้ธนาคารสามารถพัฒนานวัตกรรมร่วมกัน • การพัฒนาการทำงานที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถลดเวลาการทำงานและการลดต้นทุนได้ • บุคลากรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ระบบงานที่มีการเชื่อมต่อกับระบบงานของธนาคารเพื่อให้มีความรู้ที่สามารถให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า • การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับพันธมิตรทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อให้การดำเนินธุรกิจธนาคารสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยความสำเร็จควบคู่ไปกับพันธมิตร • การเชื่อมโยงนวัตกรรมทางธุรกิจครบวงจร • การร่วมมือทางธุรกิจ ระหว่างธนาคาร พันธมิตร และลูกค้า ทำให้เกิดนวัตกรรมการให้บริการสินเชื่อโดยผู้ค้าที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non Bank) ที่สะดวกรวดเร็วมีโครงสร้างที่มีความซับซ้อนน้อยกว่าระบบธนาคาร
<p>37. การมีนวัตกรรมทางการบริการที่ครบวงจรของธนาคาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การมีนวัตกรรมในการบริการครบวงจรต้องมาจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ที่ใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว • การให้ความสำคัญของต้นทุน และประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการดำเนินธุรกิจของธนาคาร • ลูกค้าใช้บริการนวัตกรรมทางการเงินได้อย่างสะดวก ประหยัดรวดเร็ว และปลอดภัยแบบครบวงจร • บุคลากรต้องเรียนรู้หาวิธีการให้บริการที่ดีที่สุดให้กับลูกค้า • นโยบายการพัฒนาวัตกรรมการบริการต้องมีความสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล	
	<ul style="list-style-type: none"> • การให้บริการธนาคารเสมือนจริง (Visual Banking) โดยใช้เทคโนโลยี บล็อกเชนและปัญญาประดิษฐ์ ที่ให้บริการธุรกรรมทางการเงิน โดยไม่มีสาขาและพนักงานผ่านเครื่องมือทางดิจิทัล • ความร่วมมือกันขององค์กรอื่นในห่วงโซ่อุปทาน (Supplied Chain) เปิดการให้บริการสินเชื่อไมโครไฟแนนซ์ (Micro Finance) ที่มีการเชื่อมโยงระบบกับคู่ค้าพันธมิตรทางธุรกิจในการให้สินเชื่อกับและร้านค้ารายย่อย
38. การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล และ การใช้เทคโนโลยี แทนการใช้แรงงานมนุษย์	<ul style="list-style-type: none"> • มีนโยบายการพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ดิจิทัลต่างๆ • การพัฒนาการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยระบบดิจิทัลที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า • พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ปรับปรุงการบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า • การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ในการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการให้บริการแก่ลูกค้าที่มีความต้องการเปลี่ยนแปลงตามความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี • มุ่งเน้นความมั่นคงปลอดภัยทางการเงิน • การให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือ • การพัฒนาความรู้และทักษะดิจิทัลให้เกิดความรู้ความชำนาญสามารถให้คำปรึกษาแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าได้

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการให้บริการของลูกค้า	
39. การให้บริการของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจัดให้มีกิจกรรมการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ • การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม • การคิดเชิงรุกป้องกันปัญหาการให้บริการ • การพัฒนาแอปพลิเคชันบนมือถือที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความความสะดวก รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย • การบูรณาการจากความทันสมัยของเทคโนโลยีใหม่ผสมผสานกับประสบการณ์ • ทีมงานการสร้างองค์ความรู้ใหม่ร่วมกันในการสร้างผลิตภัณฑ์สินค้าบริการ • ความพร้อมในการให้บริการลูกค้าตลอดจนมีความรู้เท่าทันภัยคุกคามทางภัยไซเบอร์ • ลูกค้าคนรุ่นใหม่ (New Generation) นิยมการให้บริการธนาคารดิจิทัลโดยการทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเอง
40. พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> • บุคลากรมีทักษะความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาพฤติกรรมบริการของลูกค้า • การใช้เทคโนโลยีบิ๊กด้ามาใช้ในการเข้าถึงพฤติกรรมบริการและความต้องการของลูกค้า • การพัฒนาการพิสูจน์อัตลักษณ์ของผู้ใช้บริการด้วยตนเอง • ความปลอดภัยในการทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเองของลูกค้า • การพิสูจน์ตัวตนความเป็นเจ้าของบัญชีในการทำธุรกรรมด้วยตัวเอง • ข้อตกลงการให้บริการเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น • การดำเนินธุรกิจดิจิทัลต้องมีธรรมาภิบาล (Governance) ควบคู่กับกระบวนการที่สามารถตรวจสอบทุกขั้นตอน

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาธนาคาร	
<p>41. การปรับ โครงสร้างการ ให้บริการที่สาขาของธนาคาร โดยการทำการสำรวจด้วยตนเอง</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ลูกค้ามีความรู้การใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้นลูกค้าจึงนิยมทำธุรกรรมด้วยตัวเองผ่านมือถือ • การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้การใช้งานเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้คำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาการใช้บริการ • การเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าโดยการนำปัญหาของลูกค้ามาดำเนินการวิเคราะห์แลกเปลี่ยนร่วมกันภายในธนาคาร เพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวทางป้องกันปัญหาการใช้บริการ • การฝึกทักษะดิจิทัลและการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ร่วมกันของบุคลากร • ความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้า • การเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินธุรกิจ ด้วยกลยุทธ์การลดจำนวนสาขาในการให้บริการ เพื่อลดต้นทุนการให้บริการ และตอบสนองพฤติกรรมการใช้บริการธนาคารทดแทนการเดินทางไปใช้บริการที่สาขา • การเรียนรู้ด้วยตนเองให้มีความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์มากขึ้นควบคู่กับการทำธุรกิจกับคู่ค้า (Partner) ของธนาคาร • บุคลากรมีความรู้ความสามารถมัลติสกีล (Multi-Skill) สามารถปรับตัวในการทำงานได้หลายประเภทงาน • การวิเคราะห์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าและความคิดสร้างสรรค์เพื่อพัฒนารูปแบบการให้บริการตอบสนองพฤติกรรมความต้องการใช้บริการ

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาธนาคาร	
<p>42. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธนาคาร</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ความร่วมมือกับผู้ให้บริการรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารพัฒนาการให้บริการทางการเงินของธนาคาร จะเพิ่มความสะดวก ให้กับลูกค้า และช่วยลดต้นทุนของธนาคาร และสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ • ธนาคารร่วมมือกับผู้ให้บริการรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารในการดำเนินธุรกิจต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน • การบูรณาการความรู้จากหลายภาคส่วนงานสามารถพัฒนาการบริการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มตามการใช้บริการ • การเรียนรู้การแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงการให้บริการอย่างต่อเนื่อง • ความร่วมมือกับลูกค้าธุรกิจขนาดใหญ่จัดให้มีพนักงานธนาคารไปประจำที่สำนักงานของลูกค้า เสมือนเป็นพนักงานประจำบริษัทองค์กรแห่งนั้น เพื่อทำหน้าที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการวางแผนการลงทุนการบริหารการเงินของบริษัทและการวางแผนการเงินของพนักงาน จะทำให้เกิดประโยชน์การเรียนรู้ร่วมกัน
<p>43. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยมีที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพในการให้คำปรึกษาทางการเงินและการลงทุนแก่ลูกค้าที่ศักยภาพของธนาคาร ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้มีความอ่อนไหว (Sensitive Customer) ต้องการดูแลเป็นพิเศษ พนักงานจะต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ทั้ง ซอฟต์สกิล (Soft Skill) และ ฮาร์ดสกิล (Hard Skill) • การส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและการเรียนรู้ด้วยตนเองจากสังคมออนไลน์ภายในธนาคารจะช่วยให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มมากขึ้นสามารถให้บริการให้คำแนะนำแก่ลูกค้าได้ • การให้บริการศูนย์การลงทุน (Investment Center)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาธนาคาร	
	<ul style="list-style-type: none"> • การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Consulting) หรือ การวางแผนการลงทุน (Wealth Management) • การให้บริการสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพด้วยแพลตฟอร์มดิจิทัล • การปรับตัวของพนักงานธนาคารที่สาขาให้มีความรู้ในการลงทุนต่างๆ ด้านของธนาคาร เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้า และจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาการเสนอทางเลือกให้กับลูกค้าได้
44. การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการควบรวมสาขาที่ให้บริการ	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารจัดตั้งทีมงานในการคิดวิเคราะห์ข้อมูลศักยภาพของการดำเนินธุรกิจและพื้นที่ประกอบการ เพื่อตัดสินใจดำเนินการปรับควบรวมสาขา ต้องมีข้อมูลที่เพียงพอครบถ้วนในการคาดการณ์ปริมาณลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อผลประกอบการที่คุ้มทุน • พนักงานต้องมีการปรับตัวเรียนรู้ให้เข้ากับสถานที่ใหม่ เพื่อนใหม่ วัฒนธรรมและพฤติกรรมลูกค้ารายใหม่ นำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกลุ่มลูกค้า พนักงาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแล้ววิเคราะห์ว่าจะปรับเปลี่ยนบริการอย่างไรเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด • ธนาคารจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ปัญหา ตัดสินใจที่ถูกต้อง แม่นยำ อีกทั้งการปรับตัวให้เข้ากับสถานที่ใหม่ เพื่อนใหม่ สร้างวัฒนธรรมและการเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการลูกค้าจะเกิดองค์ความรู้ใหม่ ที่จะสามารถนำมาใช้ในการให้บริการลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด • ทีมงานพนักงานร่วมกันการคิดวิเคราะห์ วางแผน อย่างเป็นระบบ ในการจัดการทรัพยากรให้เหมาะสม รวมถึงการวิเคราะห์ผลกระทบและการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้าในการควบรวมสาขาที่ให้บริการ

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาธนาคาร	
	<ul style="list-style-type: none"> • การให้บริการธนาคารเสมือน (Visual Banking) ธนาคารแห่งประเทศไทยเปิดการให้บริการรูปแบบใหม่ในการให้บริการทำธุรกรรมการเงิน เสมือนไปใช้บริการที่สาขาของธนาคารในรูปแบบการให้บริการแบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อรองรับกับลูกค้ารุ่นใหม่ (Generation) ที่ต้องการใช้บริการธนาคารแบบดิจิทัลด้วยตนเอง ทำให้ธนาคารจำเป็นต้องมีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการและให้รอดพ้นจากการแข่งขององค์กรธุรกิจออนไลน์แบงก์
ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์	
<p>45. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็น</p>	<ul style="list-style-type: none"> • การเรียนรู้เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา • ความท้าทาย (Challenge) การดำเนินธุรกิจธนาคารคือการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ที่ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ต้องเรียนรู้อย่างชัดเจน • การหาแนวทางป้องกันไม่ให้มิจฉาชีพเข้ามาหลอกลวงลูกค้าและธนาคาร • การใส่รหัสการรักษาความลับส่วนตัว • การอัปเดตซอฟต์แวร์ให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ • การกำหนดมาตรการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยี • ธนาคารให้ความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง • การพัฒนาองค์ความรู้ในการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์และนำมาถ่ายทอดทั้งลูกค้าและเจ้าหน้าที่ธนาคาร เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้เท่าทันมิจฉาชีพ และเกิดความปลอดภัยในการใช้บริการ • การติดตามและคิดค้นกระบวนการจัดการภัยไซเบอร์มีการเปลี่ยนแปลงตัวเองอยู่ตลอดเวลา • การร่วมมือของสมาคมธนาคารไทยและหน่วยงานภาครัฐร่วมกันรณรงค์ให้ความรู้กับประชาชนเพื่อความตระหนักรู้ภัยคุกคามทางไซเบอร์

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์	
	<ul style="list-style-type: none"> • ระมัดระวังและเรียนรู้การทำวิศวกรรม (Social Engineering) จากมิชชันนารีแก๊งคอลเซ็นเตอร์ เพื่อหลอกล่อลูกค้าเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลทำให้เกิดความเสียหายทางทรัพย์สินได้
<p>46. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ภัยจากอีเมลหลอกลวง ภัยจากมิชชันนารีบนโซเชียลมีเดีย และภัยจากการขโมยข้อมูลส่วนบุคคล)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ธนาคารต้องมีการจัดการความปลอดภัยในการใช้คอมพิวเตอร์ • ธนาคารมีการจัดการความเสี่ยงตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคารสม่ำเสมอ • ธนาคารมีกระบวนการเรียนรู้ การสื่อสารความรู้ทั่วทั้งองค์กร การจัดอบรมหลักสูตรภาคบังคับ การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ให้คนทั้งองค์กรได้ความตระหนักรู้ ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ • ความร่วมมือกับสมาคมธนาคารไทยในการสร้างหลักสูตรการเรียนรู้ การจัดการการคุกคามทางไซเบอร์ แก่พนักงานธนาคาร • ธนาคารจัดให้มีหน่วยงานทำหน้าที่บริหารจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบต่างๆ • การสร้างสถานการณ์จำลอง (Simulation Test) เพื่อทดสอบพนักงานให้มีความตระหนักรู้ในภัยคุกคามทางไซเบอร์และทดสอบการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ของหน่วยงานธนาคารกับสถานการณ์จำลองที่อาจจะเกิดขึ้น • ธนาคารจัดให้มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องฉ้อโกง (Fraud) การรับเรื่องร้องเรียนและจัดการกับปัญหาการใช้บริการหรือการให้บริการการแจ้งเตือนการทำรายการทางบัญชี ให้เจ้าของบัญชีได้รับทราบ • การวางแผนจัดการให้มีเครื่องมือการป้องกันการเข้าถึงระบบธนาคาร • การกำหนดมาตรการควบคุมระบบงานภายในของธนาคารให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยสารสนเทศ (Policy PCI)

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผลสรุปการวิจัยฯ	การวิเคราะห์ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม
ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์	
	<ul style="list-style-type: none"> • การตรวจสอบการตั้งค่าระบบคอมพิวเตอร์ (Parameter) ต่างๆ เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย อย่างน้อย ปีละครั้ง • มาตรการความปลอดภัยการใช้คอมพิวเตอร์ โดยการตั้งหน้าจอ การล็อครหัสลับ (Password) เพื่อป้องกันการเข้าถึงข้อมูลของธนาคาร • การสร้างระบบการใช้เครื่องมือควบคุมการเข้าถึงระบบธนาคาร ในระยะไกลที่อยู่ภายนอกระบบเครือข่ายของธนาคาร • การสร้างเครื่องมือการป้องกันการคัดลอกหน้าจอหรือบันทึก วิดีโอหรือการป้องกันการรีโมทเข้ามายังเครื่องมือถือ • การพัฒนาเครื่องมือพิสูจน์ตัวตนผู้ใช้บริการ • ทางด้านกฎหมาย มีการแก้ไขกฎหมายเอื้ออำนวยให้ธนาคาร สามารถการอายัดบัญชีที่เสียหายข้ามธนาคารได้ • การร่วมมือระหว่างธนาคารและหน่วยงานราชการในการกำหนด มาตรการแก้ไขปัญหาให้ผู้เสียหายร่วมกัน

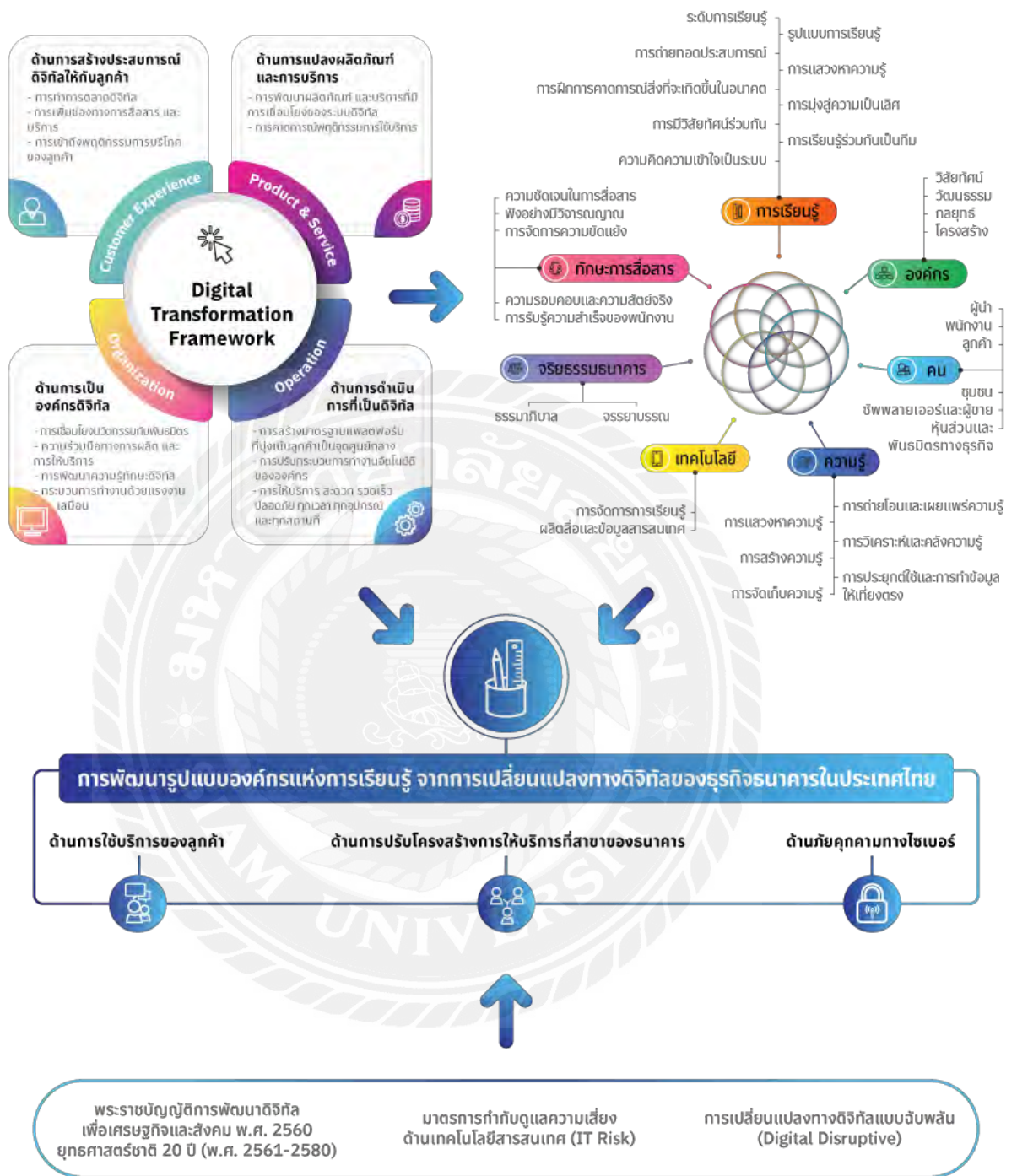
ที่มา: ผู้วิจัย (2566)

ผลการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มสามารถสรุปได้ว่า องค์กรต้องให้ความสำคัญกับมิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารแห่งประเทศไทย

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนการทำงานขององค์กรจะช่วยให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ปรับเปลี่ยนการใช้เทคโนโลยี และการพัฒนาความสามารถของพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองสร้างเสริมประสบการณ์ทำงานร่วมกันจะทำให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยผู้นำองค์กรเป็นผู้มีบทบาทที่สำคัญในการส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รวมทั้งการส่งเสริมการพัฒนาทักษะความสามารถของบุคลากรในทุกระดับในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรและการมุ่งการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินธุรกิจของธนาคารต้องอยู่ภายใต้การบริหารจัดการที่มีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

จากผลการวิจัยเชิงคุณภาพและการสนทนากลุ่มสามารถบูรณาการผลงานวิจัย ได้ดังนี้ การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารแห่งประเทศไทย ประกอบด้วย มิติการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธนาคารไทยซึ่ง ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. ด้านประสิทธิภาพลูกค้า 2. ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล 3. ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล และ 4. ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล และในการศึกษาวิจัยมิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ซึ่งประกอบด้วย 1. ด้านการเรียนรู้ 2. ด้านองค์กร 3. ด้านคน 4. ด้านการเรียนรู้ 5. ด้านเทคโนโลยี นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบองค์ประกอบเพิ่มเติมที่ผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย คือองค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) และองค์ประกอบด้านจริยธรรม (Ethic) มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธนาคารในประเทศไทยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับ ความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีในประเทศไทยที่เหมาะสม ดังในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 โมเดลการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย
ที่มา: การประยุกต์โมเดลจาก Marquardt (1996) และ Cognizant (2014) และ ผู้วิจัย (2566)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1. เพื่อศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย 2. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย และ 3. เพื่อพัฒนาแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย คำตอบของการวิจัยได้นำมาสรุปไว้ในบทนี้ โดยมีการนำเสนอตามลำดับดังนี้

- 5.1 สรุปผลการวิจัย
- 5.2 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องรวมถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้บริหารและบุคลากร ธนาคารพาณิชย์ไทย (เอกชน) ผู้เชี่ยวชาญ จำนวนรวม 18 ท่าน และจากการสนทนากลุ่ม จำนวน 9 ท่าน เพื่อศึกษาการพัฒนาแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย สามารถสรุปผลการวิจัยออกเป็น 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

5.1.1 ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 คน พบว่า ด้านหน่วยงานธนาคาร A ธนาคาร B ธนาคาร C มีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 27.78 และเป็นผู้เชี่ยวชาญ คิดเป็นร้อยละ 16.66 เป็นเพศชายและเพศหญิงจำนวนเท่าๆ กัน โดยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 50-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.11 และส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 83.33 นอกจากนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 72.22 มีอายุงานการทำงาน ระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.88

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสนทนากลุ่ม จำนวน 9 ท่าน พบว่า ด้านหน่วยงานธนาคาร A ธนาคาร B ธนาคาร C มีจำนวนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ด้านเพศส่วนใหญ่เป็นเพศชายคิดเป็นร้อยละ 66.67 ด้านอายุส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 50-59 ปี คิดเป็นร้อยละ 77.78 ด้านการศึกษาส่วนใหญ่เรียนจบระดับปริญญาโทคิดเป็นร้อยละ 88.89 ด้านตำแหน่งหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 55.56

5.1.2 ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม มีผลความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่า มิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยมีองค์ประกอบหลัก 5 ด้านคือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารไทย ดังนี้

5.1.2.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ในองค์กรซึ่งในการกำหนดนโยบายเรื่องการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรช่วยให้พนักงานทุกระดับเข้าใจเป้าหมายร่วมกันและสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถ่ายทอดความรู้ร่วมกัน

2. การถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างพนักงานช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่สามารถคิดพิจารณาสิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตนำมาถ่ายทอดความรู้และประยุกต์ใช้ในการทำงาน

3. การฝึกการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นการฝึกการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวทางจัดการกับปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4. การแสวงหาความรู้และการปรับตัวจากการเรียนรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมานำมาเป็นบทเรียนจากการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อแก้ไขปัญหาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

5. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้และมีจิตสำนึกการเป็นนายของตนเองรวมทั้งมีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมออย่างต่อเนื่องและมีความเป็นเจ้าของในงานของตนเอง

6. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ของบุคลากรในองค์กรจะทำให้บุคลากรสามารถตัดสินใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมรวมทั้งการยอมรับการคิดนอกกรอบของคนรุ่นใหม่จะสามารถนำมาเรียนรู้และปรับใช้ให้สอดคล้องกับการทำงานในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

7. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์การดำเนินธุรกิจขององค์กรจะทำให้บุคลากรสามารถทำงานไปในทิศทางเดียวกัน

8. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันทำให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอซึ่งจะทำให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่เฉพาะด้านของธนาคารได้

9. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์การตัดสินใจปรับปรุงแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นมาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

10. การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันสามารถนำเนื้อหาที่มีประโยชน์ในการทำงานมาต่อยอดความคิดให้เกิดการพัฒนาความรู้ใหม่ๆ

5.1.2.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยดังนี้

1. วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นทิศทางในการพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรมนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมีการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรและการจัดฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะด้านนำไปสู่ความเป็นมืออาชีพในการให้บริการแก่ลูกค้า

2. วัฒนธรรมองค์กร การแบ่งปันความรู้หรือสนทนาพูดคุยปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานในตอนเช้าก่อนปฏิบัติงานทุกวันหรือจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาความรู้ร่วมกันเป็นประจำจะเกิดการเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร

3. กลยุทธ์การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จมาเรียนรู้ถ่ายทอดร่วมกันหรือกระตุ้นให้พนักงานมีแรงบันดาลใจเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้โดยการนำความรู้ที่ซ่อนเร้นในตัวคนออกมาสร้างสรรค์ผลงานที่ประสบความสำเร็จได้หรือการสร้างบุคลากรทดแทนคนเกษียณการทำงาน (Successor) ซึ่งคนกลุ่มนี้มีคุณค่า (Value) มีประสบการณ์อย่างมากสำหรับเด็กรุ่นใหม่ที่จะรับการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากคนกลุ่มนี้

4. โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบทำให้การสื่อสารและการได้รับคำปรึกษาจากผู้นำได้สะดวกมากขึ้นโดยไม่ยุ่งยากซับซ้อนและทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดดีกว่าระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับปฏิบัติการ

5.1.2.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านคน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) ผู้นำองค์กรเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้และเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และเป็นผู้ให้คำแนะนำสนับสนุนเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

2. บุคลากรมีการเรียนรู้ยอมรับการปรับเปลี่ยนตนเองต่อสถานการณ์ต่างๆ ด้วยการเรียนรู้เพิ่มความรู้ใหม่ (Up Skills) ของตนเอง

3. ลูกค้า เป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนการให้บริการ โดยมุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Centric) อีกทั้งธนาคารมีทีมงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า

4. ความร่วมมือจากหุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในการให้บริการลูกค้าพร้อมทั้งยังทำให้เกิดความร่วมมือกันในการพัฒนาให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. ซัพพลายเออร์และผู้ขายมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มานำเสนอให้แก่ธนาคารได้เรียนรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบริการใหม่ให้กับลูกค้าอีกทั้งทำให้พนักงานธนาคารได้พัฒนาความรู้ของตนเองต่อสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

6. ชุมชน (Community) ทั้งชุมชนออนไลน์และสังคมจริงเป็นแหล่งรวมความรู้ที่มีแนวคิดที่หลากหลายและมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้ทุกคนในธนาคารมีความสนใจที่จะเรียนรู้ และต้องการพัฒนาทักษะของตนเองเพิ่มขึ้น

5.1.2.4 องค์กรประกอบที่ 4 ด้านความรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอกองค์กรจากการสนทนาทางออนไลน์ (Chat Room) โดยมีผู้ดูแลช่วยเหลือแนะนำการนำความรู้ที่ได้รับมาดำเนินการวิเคราะห์ประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

2. การสร้างความรู้จากกระบวนการแก้ปัญหาหรือทำการวิจัยในการสร้างนวัตกรรมใหม่จะส่งผลให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่ในองค์กร อีกทั้งการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยกรอบรมหลักสูตรของธนาคารแบบระบบออนไลน์หรือจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์สังคมออนไลน์ทั่วไป

3. การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลความรู้ได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้าเรียนรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้เป็นส่วนสำคัญในการสร้างเครื่องมือในการเรียนรู้ทั้งระบบการจัดเก็บข้อมูลที่ดีเป็นคลังความรู้เพื่อนำมาศึกษาใช้ในการวิเคราะห์สร้างความรู้และนำมาถ่ายทอดเผยแพร่ในองค์กร

5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ทักษะการทำงานและประสบการณ์ของธนาคาร จำเป็นต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

5.1.2.5 องค์ประกอบที่ 5 ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการการเรียนรู้โดยการพัฒนา ระบบการจัดการเข้าถึงข้อมูลการใช้คอมพิวเตอร์ของธนาคารและเครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน ได้ทุกที่ทุกเวลาและปลอดภัยทั้งสถานที่ทำงานและที่บ้าน (Work From Home) ซึ่งเป็นการลด ต้นทุนการดำเนินงานให้กับธนาคาร

2. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตสื่อและข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการฝึกอบรม บุคลากรเป็นแบบสื่อผสมผสานทั้งระบบออนไลน์หรือในห้องฝึกอบรมที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ ทุกที่ทุกเวลา และสามารถประเมินผลการอบรมและจัดเก็บประวัติการอบรมอย่างถูกต้อง นอกจากนี้ ธนาคารต้องมีการพัฒนาสาขาที่ทุกคนสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถเรียนรู้ตาม หลักสูตรภาคบังคับของสมาคมธนาคารไทย

สรุปมติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยมีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี มีส่วนในการสนับสนุนการ พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารไทย

5.1.3 ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์มติการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มมีผลความเห็นว่า มติการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย มีองค์ประกอบ หลัก 4 ด้าน คือ ด้านประสบการณ์ลูกค้า ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล ด้านการ ดำเนินการที่เป็นดิจิทัล และด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารไทย ดังนี้

5.1.3.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านประสบการณ์ลูกค้า ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การทำการตลาดดิจิทัล ธนาคารให้บริการด้วยเครื่องมือดิจิทัลสามารถเรียนรู้ข้อมูลเชิงลึก และพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า มาวิเคราะห์และพัฒนารูปแบบการให้บริการให้สอดคล้อง กับความต้องการของลูกค้า อีกทั้งบุคลากรทุกคนต้องมีการปรับตัวคิดเชิงรุกมากขึ้นเพื่อเรียนรู้ทักษะ ดิจิทัลและการปรับตัวเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ

2. การเพิ่มช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารกับลูกค้า โดยการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือ อินเทอร์เน็ตเว็บไซต์ของธนาคาร ลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการด้วยตนเอง ด้วยความสะดวกรวดเร็ว

และถูกต้อง เพื่อให้ลูกค้าสามารถเข้าศึกษาบริการต่างๆ รวมถึงการสนทนาแสดงความคิดเห็นร่วมกับลูกค้าจะช่วยให้ธนาคารสามารถเรียนรู้ความคิดเห็นในการใช้บริการของลูกค้าด้วยเทคโนโลยี ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) มาศึกษาเรียนรู้ปรับปรุงพัฒนาระบบงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ามากยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า เพื่อวิเคราะห์ความต้องการใช้บริการของลูกค้าและสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกของลูกค้าได้ เพื่อพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการ

5.1.3.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และการบริการดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัล การบูรณาการเชื่อมโยงระบบดิจิทัล เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้บริการธนาคารด้วยทำให้บุคลากรต้องมีการปรับตัวเพื่อเรียนรู้พัฒนานวัตกรรมบริการให้บริการที่ลูกค้าได้รับความสะดวกไม่ซับซ้อน มีความปลอดภัยตรงตามความต้องการของลูกค้า

2. การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้ทักษะดิจิทัลในการวิเคราะห์ใช้บริการของลูกค้าในอนาคต เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป

5.1.3.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การสร้างมาตรฐานแพลตฟอร์มที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง ธนาคารมีการพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการลูกค้าได้รับความสะดวกรวดเร็วปลอดภัย และการพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้พนักงานสามารถทำงานนอกสำนักงานได้ทุกที่ทุกเวลาด้วยการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์นอกสำนักงาน เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลออกนอกธนาคารและภัยคุกคามทางไซเบอร์

2. การใช้ระบบอัตโนมัติแทนแรงงานมนุษย์เพิ่มขึ้นควบคู่กับการเรียนรู้พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถควบคุมการทำงานของระบบอัตโนมัติ บุคลากรต้องมีการเรียนรู้การแก้ไขปัญหาการใช้บริการของลูกค้าและแนะนำเรื่องความปลอดภัยในการใช้บริการด้วย

3. การให้บริการด้วยความสะดวก รวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่ การพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรทำงานรูปแบบใหม่ (Digital Workplace) ที่ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการทำงานประหยัดเวลาในการเดินทาง

4. ความร่วมมือทางธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงนวัตกรรมทางการบริการที่ครบวงจรของธนาคาร การกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยในการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูลออกนอกธนาคาร และระบบการรักษาความปลอดภัยในการเข้าถึงระบบงานการทำงาน ให้มีความรัดกุมปลอดภัยมากขึ้น

5. การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีแทนการใช้แรงงานมนุษย์ การพัฒนาระบบการทำงานและการปรับกระบวนการทำงานภายในของธนาคารแบบอัตโนมัติ มีกระบวนการเรียนรู้การใช้ระบบการดำเนินการที่เป็นดิจิทัลมาใช้ในการสังเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ให้เป็นองค์ความรู้ใหม่ในการทำงานได้

5.1.3.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การร่วมมือทางธุรกิจ ระหว่างธนาคาร พันธมิตร และลูกค้า ทำให้เกิดการเชื่อมโยงนวัตกรรมครบวงจรกับเครือข่ายธุรกิจจะช่วยให้ธนาคารสามารถพัฒนานวัตกรรมธนาคารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพซึ่งสามารถลดเวลาการทำงานและการลดต้นทุนได้

2) การแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับพันธมิตรทำให้เกิดการเรียนรู้และสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อให้การดำเนินธุรกิจธนาคารสามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยความสำเร็จควบคู่ไปกับพันธมิตร

3) การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีแทนการใช้แรงงานมนุษย์การพัฒนากระบวนการทำงานภายในธนาคารแบบระบบดิจิทัลควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะดิจิทัลในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแทนการใช้แรงงานมนุษย์ตลอดจน

5.1.4 ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์มิติการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและจากการสนทนากลุ่มมีผลความเห็นว่า สอดคล้องกันว่า มิติการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ ด้านการใช้บริการของลูกค้า ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาธนาคาร ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารไทย ดังนี้

5.1.4.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการใช้บริการของลูกค้า ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การใช้บริการธนาคารอัตโนมัติด้วยตนเอง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในงานการทำงานภายในธนาคารและลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินผ่านแพลตฟอร์มธนาคารดิจิทัลด้วยตนเอง

2. พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า ด้วยการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรของธนาคารในการเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความเชื่อมั่นในความถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัยซึ่งจะทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในดำเนินธุรกิจ

5.1.4.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาธนาคาร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคารโดยลูกค้าสามารถทำรายการด้วยตนเองทดแทนการเดินทางไปใช้บริการที่สาขา และการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้การใช้งานเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเรียนรู้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า เพื่อสร้างองค์ความรู้และแนวทางป้องกันปัญหาการให้บริการในอนาคต

2. การให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่นๆ ที่ไม่ใช่ธนาคารเป็นการเพิ่มช่องทางการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคาร การเรียนรู้ด้วยตนเองให้มีความรู้ทางด้านผลิตภัณฑ์มากขึ้นควบคู่กับการทำธุรกิจกับคู่ค้า (Partner) ของธนาคาร

3. การให้บริการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลในการลงทุนแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพเพื่อการให้บริการลูกค้ากลุ่มนี้ที่ต้องการความสัมพันธ์ที่ดีและต้องการผู้ดูแลเป็นพิเศษ ธนาคารต้องมีการพัฒนาบุคลากรมีความรู้ความสามารถ multidisciplinary (Multi-Skill) สามารถปรับตัวในการทำงานได้หลายประเภทงาน

4. การควบคุมลดจำนวนสาขาที่ให้บริการเป็นผลจากลูกค้ามีความต้องการใช้บริการธนาคารดิจิทัลในการทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเองแทนการเดินทางไปใช้บริการที่สาขาธนาคาร ทำให้ธนาคารต้องมีการควบคุมสาขาในการให้บริการสามารถลดต้นทุนการให้บริการของธนาคารลงได้

5.1.4.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1) การรับมือกับภัยไซเบอร์ การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็นเพื่อทำการปกป้องข้อมูลไม่ให้รั่วไหลสูญหายหรือถูกเปลี่ยนแปลงจาก

มีจลาชีพซึ่งเป็นการป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้าและธนาคารรวมถึงการสร้างความน่าเชื่อถือในการให้บริการธนาคารดิจิทัล

2) การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์และการสร้างการตระหนักรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือหลักสูตรภาคบังคับของธนาคารและทำการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความรู้เพื่อป้องกันภัยจากการหลอกลวงของพวกมิจฉาชีพในรูปแบบต่างๆ

3) การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีกระบวนการจัดการความเสี่ยงตรวจสอบระบบคอมพิวเตอร์ของธนาคารอย่างสม่ำเสมอและมีการสื่อสารความรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองจากหลักสูตรภาคบังคับและการเรียนรู้จากการจำลองเหตุการณ์การจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ให้บุคลากรทั้งองค์กรได้มีความตระหนักรู้และเรียนรู้การจัดการจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

5.2 การอภิปรายผล

5.2.1 มิติรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย มีปัจจัยหลักที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้ ผู้นำองค์กร ผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับการนโยบายการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับปรุงกระบวนการทำงานและสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและพัฒนารูปแบบให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้าและเป็นตัวแบบอย่างที่ดีในการเรียนรู้โดยการสื่อสารกับคนในองค์กรให้เข้าใจเป้าหมายการทำงานร่วมกัน รวมทั้งให้การสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศและแรงบันดาลใจผลักดันให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นยอมรับฟังคำแนะนำและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อนำพาทีมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลสำคัญท่าน 1 และ 6 ที่กล่าวว่า “การทำงานเป็นทีมและการควบคุมพัฒนาบุคลากรให้ไปในทิศทางเดียวกันตามเป้าหมายองค์กรในการพัฒนาการเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ส่วนบุคคลนำมาถ่ายทอดเป็นบทเรียนและปรับการทำงานร่วมกันที่มีการเชื่อมโยงในการพัฒนาการเรียนรู้ให้ทันกับยุคสมัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคาร” และสัมพันธ์กับแนวคิดของ Gephart&Others (1996) กล่าวถึง การเรียนรู้และการถ่ายโอนการเรียนรู้ร่วมกันทุกระดับทุกหน่วยงานของระบบภายในองค์กรอย่างต่อเนื่องสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดคุณค่าในทางปฏิบัติ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Hitt

(1996) กล่าวว่า “ผู้นำต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทในการออกแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งสามารถทำได้โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมที่จัดการทรัพยากรที่จำเป็นในการมุ่งบรรลุเป้าหมาย และทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์กรตามบทบาทที่เหมาะสม เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นมีความกล้าที่จะแสดงออกในรูปแบบของการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้พฤติกรรมที่แสดงออกมามีต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของวิสัยทัศน์องค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Kaiser (2000) ที่กล่าวถึง “ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความมุ่งมั่นของผู้นำในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความสามารถในการประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีทักษะในการถ่ายทอดงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้”

2. ด้านองค์กร การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินธุรกิจด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมทางความคิด (Mindset) ความมุ่งมั่นในหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการพัฒนาทักษะการสื่อสารทักษะการวิเคราะห์ปัญหาการคาดการณ์ปัญหาและพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้เป็นตัวแบบการทำงานที่ดีทั้งทักษะความสามารถความชำนาญในการทำงาน (Hard Skill) และทักษะด้านสังคม (Soft Skill) ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้แบบออนไลน์ด้วยตนเอง ด้วยรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต (Lifelong Learning Organization) ทำให้สามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่และนำมาถ่ายทอดความรู้ข้อมูลข่าวสารความรู้ประสบการณ์ร่วมกันในการจัดการกับปัญหาภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1996) กล่าวว่า การพัฒนาระบบการคิดวิเคราะห์เชิงบวก ในการจัดการกับปัญหาต่างๆ ที่เคยเกิดขึ้นในองค์กร โดยคิดแก้ปัญหาแบบเชิงรับในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อรักษาสภาพปัจจุบัน และการคิดแก้ปัญหาเชิงรุกในการแก้ไขปัญหาในเชิงป้องกัน ไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้นซ้ำ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Pedler, Burguynne & Boydell (1988) กล่าวถึง โอกาสในการเรียนรู้เป็นสิ่งทีองค์กรจำเป็นต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ที่จะช่วยสนับสนุนให้บุคคลในองค์กรสามารถวิเคราะห์เรียนรู้จากบทเรียนและปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีความคิดเห็นในทิศทางเดียวกับความเห็นของ Bennett and O'Brien (1994) กล่าวว่า “การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ที่ทำให้บรรลุจุดหมายขององค์กรที่กำหนดไว้”

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาศักยภาพบุคคลที่มีประสบการณ์และผลสำเร็จของการทำงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลที่มีคุณค่าในการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์การเรียนรู้ การแก้ปัญหาที่ซับซ้อนในการทำงาน อีกทั้งธนาคารมีการทำงานข้ามหน่วยงาน (Cross Functional Team) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ

พัฒนาคนให้เกิดความชำนาญในอาชีพของตนเองโดยการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายออนไลน์ในการจัดการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้ผู้เรียนรู้สามารถสร้างเป็นองค์ความรู้ในการทำงานที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ควบคู่กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นอกจากนี้การพัฒนาทักษะการใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นในการเรียนรู้ยุคดิจิทัล และการใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ การตัดสินใจ ในการคิดค้นสร้างผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มคุณค่า (Add Value) ให้กับลูกค้าและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gasser, Gassmann, Hens, Leifer, Puschmann, and Zhao (2018) กล่าวว่า “การพัฒนาทักษะบุคลากร (Reskill และ Upskill) ทั้งด้านเทคนิค (Hard Skill) และทักษะเชิงสังคมและการทำงาน (Soft Skill) เพื่อให้เกิดทักษะและความรู้ที่หลากหลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” และยังสอดคล้องกับความเห็นของ ทนุสิทธิ์ สกุนต์ (2560) กล่าวว่า “องค์กรต้องส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในทุกภาคส่วนขององค์กร และพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดของ พรหมภักดิ์ กัลป์ยาศิลปิน (2544) กล่าวว่า “การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้บุคลากรมีศักยภาพในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ทำให้เกิดองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ในการให้บริการลูกค้า รวมถึงการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้ใหม่ที่สามารถเรียนรู้ได้ทั่วถึง ทุกสถานที่ผ่านระบบออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ”

4. ด้านการพัฒนารูปแบบของการเรียนรู้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) ผู้เรียนจะต้องรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตนเอง ตามวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้และการประเมินผลด้วยตนเอง อาจเป็นการเรียนรู้ที่ต่อยอดจากความรู้เดิมที่ตนเองมีอยู่แล้วอย่างต่อเนื่อง สามารถเลือกเรียนได้ตามเวลาที่ตนเองสะดวก หลักสูตรที่ใช้ อาจเป็นหลักสูตรภายในและภายนอกองค์กรแบบการเรียนรู้ออนไลน์ด้วยตนเอง (E – Learning) หรือจากสื่อภายนอกธนาคารได้ตลอดเวลาสามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์หรือบทเรียน (Lesson Learn) ที่เคยเกิดเหตุการณ์ในอดีตหรือความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติ นำมาเรียนรู้ถ่ายทอดร่วมกับสมาชิกในทีมโดยใช้ทักษะการวิเคราะห์ปัญหาการแก้ไขและบันทึกไว้เป็นบทเรียนที่จะใช้เรียนรู้ การเฝ้าระวังคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า

3. การเรียนรู้จากการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นคิดปรับปรุงการทำงานโดยปรับปรุงลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น มีการจัดเก็บเป็นองค์ความรู้ และนำมาถ่ายทอดความรู้ให้กับทีมต่าง ๆ ในองค์กร

4. การเรียนรู้จากหลักสูตรภาคบังคับของธนาคารเพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรตามที่ธนาคารต้องการด้วยการเพิ่มความรู้ต่อยอดจากความรู้เดิม (Up-Skill) หรือการทบทวนความรู้เดิมให้มีความชำนาญมากขึ้น (Re-Skill) อีพสทิล โดยการจัดเป็นหลักสูตรออนไลน์ หรือห้องเรียน

ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2560) กล่าวถึง “ลักษณะองค์กรที่จะประสบความสำเร็จในยุคดิจิทัลจะมีรูปแบบเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสามารถนำมาถ่ายทอดความรู้ร่วมกันในองค์กร” สอดคล้องกับความเห็นของ Marquardt (1996) ที่กล่าวว่า “การเรียนรู้จากการคาดการณ์เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆรูปแบบ และหาแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร” สอดคล้องกับระบิล พันภัย และ วิโรจน์ เกษภูลักษ์ (2560) กล่าวว่า “พนักงานธนาคารมีการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์และห้องเรียนและการแบ่งปันความรู้ ความสำคัญในการสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย”

5.2.2 มิติองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยมีองค์ประกอบ 4 ด้านดังนี้

5.2.2.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านประสบการณ์ลูกค้า มีองค์ประกอบย่อย ดังนี้

การตลาดดิจิทัลเป็นการเพิ่มช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและให้บริการแก่ลูกค้า (Omni Channel) โดยลูกค้าสามารถเลือกใช้บริการด้วยตนเองรวมถึงการแสดงผลตอบกลับ (Feedback) ผลความพึงพอใจในการใช้บริการธนาคารจะช่วยให้ธนาคารสามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกขนาดใหญ่ (Big Data) ของลูกค้าและการเรียนรู้วิเคราะห์ความต้องการใช้บริการของลูกค้า เพื่อศึกษาเรียนรู้พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการของธนาคารอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ นฤมล ญาณสมบัติ และเมธารัตน์ จันตะณี, (2562) กล่าวว่า “การจัดการธุรกิจในยุคดิจิทัลให้ประสบความสำเร็จจะต้องคำนึงถึง การเพิ่มช่องทางการตลาดดิจิทัลและการติดต่อสื่อสารกับลูกค้าที่หลากหลายช่องทาง (Omni Channel) จะเป็นการเพิ่มความภักดีของลูกค้า” และสอดคล้องกับความเห็นของ ชรรม จิราธิวัฒน์ (2559) กล่าวถึง “การติดต่อสื่อสารและการเข้าถึงลูกค้าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลในการบริการ สามารถเข้าใจการเข้าถึงข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการและความต้องการของผู้บริโภค ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ตรงต่อความต้องการของลูกค้า” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความเห็นของ Lund (2020) กล่าวถึง “การใช้ซอฟต์แวร์ CRM (Customer Relationship Management) จะเป็นการเข้าถึงข้อมูลของลูกค้าเพื่อประเมินความสอดคล้องของประวัติการซื้อและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าสามารถนำมาปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้าให้สามารถใช้สินค้าและบริการได้อย่างสะดวกผ่านช่องทางบริการที่หลากหลายส่งผลให้เกิดความพึงพอใจและเกิดความจงรักภักดีต่อแบรนด์ขององค์กร

5.2.2.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการดิจิทัล

การบูรณาการและเชื่อมโยงผลิตภัณฑ์บริการธนาคารดิจิทัล (Mobile Banking) ในการทำธุรกรรมการเงินแบบครบวงจรทำให้บุคลากรต้องมีการปรับตัวเรียนรู้และพัฒนาความรู้ วัตถุประสงค์การให้บริการลูกค้าด้วยความปลอดภัย อีกทั้งการใช้ทักษะดิจิทัลในการวิเคราะห์การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของธนาคารให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ อาณัติ โอบอ้อม (2018) กล่าวถึง “การใช้ซอฟต์แวร์เชื่อมโยงระบบเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารจัดการองค์กร โดยนำข้อมูลความคิดเห็น (Feedback) ของลูกค้าและผู้เกี่ยวข้อง (Stake Holder) มาปรับปรุงพัฒนาขั้นตอนการทำงานหรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อให้องค์กรสามารถปรับการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและฉับพลัน”

5.2.2.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการพัฒนาเครื่องมือที่ช่วยให้บุคลากรทำงานรูปแบบใหม่ (Digital Workplace) และแพลตฟอร์มการให้บริการลูกค้าที่มีความสะดวกรวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่ ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการทำงานประหยัดเวลาในการเดินทางควบคู่กับการเรียนรู้ทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถควบคุมการทำงานของระบบอัตโนมัติเพื่อค้นหาสาเหตุการลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นหาแนวทางแก้ไขป้องกันการเกิดซ้ำของปัญหาในระยะสั้นหรือระยะยาว และกำหนดเป็นบทเรียนในอนาคต จะเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ในการทำงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gasser, Gassmann, Hens, Leifer, Puschmann, and Zhao (2018) ได้นำเสนอการพัฒนารูปแบบธุรกิจธนาคารดิจิทัล ประกอบด้วย การพัฒนาแพลตฟอร์มการให้บริการ การปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการที่เชื่อมโยงกับระบบการปฏิบัติการดิจิทัลภายในธนาคาร เพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยของการใช้บริการ

5.2.2.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล มีองค์ประกอบย่อยดังนี้

การเป็นองค์กรดิจิทัล มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของผู้นำในการกำหนดนโยบายกลยุทธ์การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจธนาคารเพื่อพัฒนาบริการธนาคารดิจิทัล กระบวนการทำงานภายในธนาคารควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลแทนการใช้แรงงานมนุษย์ รวมถึงการร่วมมือทางธุรกิจระหว่างธนาคารกับพันธมิตรและลูกค้า ทำให้การเกิดนวัตกรรมการให้บริการร่วมกับเครือข่ายธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ กฤษฎาธร คชาธาร (2564) ได้กล่าวถึง “ทักษะของบุคลากรด้านการวิเคราะห์ กลั่นกรองข้อมูล และทักษะการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นพื้นฐานหลักที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานและกระบวนการภายในธนาคารเพื่อเพิ่ม

ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยงของธนาคารได้ดียิ่งขึ้น” และสอดคล้องกับความเห็นของ ทนุสิทธิ์ สกุนวัฒน์ (2560) กล่าวว่า “การใช้ข้อมูลจำนวนมาก (Big Data) ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารจัดการองค์กรที่แม่นยำ รวดเร็ว และการปรับตัวให้ทันกับเหตุการณ์ตามสภาพแวดล้อมและสภาวะการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดจนการใช้นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ในการผลิตสินค้าและบริการ”

5.2.3 มิติการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้านดังนี้

5.2.3.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านการใช้บริการของลูกค้า ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจซึ่งลูกค้าด้วยทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเองผ่านแอปพลิเคชัน จึงจำเป็นต้องมีการพิสูจน์ตัวตนความเป็นเจ้าของบัญชีในการทำธุรกรรม นอกจากนี้ธนาคารมีการบริหารจัดการโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล (Governance) ควบคู่กับกระบวนการที่สามารถตรวจสอบทุกขั้นตอนเพื่อความมั่นใจในการใช้บริการ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Gasser, Oliver Gassmann, Thorsten Hens, Larry Leifer, Thomas Puschmann, and Leon Zhao (2017) ที่กล่าวถึง “รูปแบบการดำเนินการธุรกิจธนาคารจะมีการพัฒนาเทคโนโลยีในการให้บริการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ลูกค้าทำรายการด้วยตนเอง และการใช้ข้อมูลพฤติกรรมกรรมการใช้บริการในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า การพัฒนาเหล่านี้จะนำไปสู่รูปแบบธุรกิจที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดของห่วงโซ่คุณค่าของธนาคาร” และสอดคล้องกับความเห็นของ ปรีดี ดาวฉาย (2563) กล่าวว่า “ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินธุรกิจโดยกำหนดเกณฑ์การดำรงเงินกองทุน การบริหารความเสี่ยง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของสถาบันการเงิน (Business Continuity Plan: BCP) และหลักธรรมาภิบาล”

5.2.3.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาธนาคาร ดังนี้

ความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการทำธุรกรรมการเงินด้วยตนเองจากแอปพลิเคชันมือถือแทนการให้บริการที่สาขาของธนาคารทำให้ธนาคารจำเป็นต้องมีการปรับปรุงโครงสร้างการให้บริการควบรวมลดจำนวนสาขาในการให้บริการและเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินธุรกิจสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่มีศักยภาพด้านการเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Consulting) หรือการวางแผนการลงทุน (Wealth Management) ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ โสภณ วิจิตรเมธาวณิชย์ (2563) กล่าวว่า “พฤติกรรมกรรมการดำเนินชีวิตประจำวันของลูกค้าในการซื้อสินค้าออนไลน์ การชำระค่าสินค้าและการโอนเงินพร้อมเพย์ที่มีการเชื่อมโยงระบบการทำธุรกรรมการเงินระหว่างธนาคารด้วยกันและเชื่อมโยงไปยังผู้ให้บริการทางการเงินรายอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารช่วยให้ลูกค้าประหยัดเวลาในการทำธุรกรรมทางการเงิน โดยไม่ต้องเดินทางไปใช้บริการที่สาขาของธนาคาร จึง

ทำให้ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร” และยังคงคล้องกับความเห็นของ กัทรี อิมพล (2563) กล่าวถึง “การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารผ่านมือถือหรือการเข้าถึงโซเชียลมีเดีย (Social Media) หรือการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ได้รับความนิยมมากขึ้นตามพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าทำให้บทบาทการให้บริการของพนักงานที่สาขาลดลง และส่งผลกระทบต่อรายได้ของธนาคาร” นอกจากนี้ยังมีความเห็นสอดคล้องของ วิเวชา สันตะพันธ์ุภกรรณภรณ์ กัลยาจิตรโกศล ก้องภพ กลิ่นประยูร และ ณิชญา สินเสรีกุล (2560) กล่าวถึง “แนวโน้มการเปลี่ยนรูปแบบสาขาการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ในอนาคต จำแนกได้ 4 ประเภท คือ 1. สาขารูปแบบการให้ลูกค้าบริการตนเอง 2. รูปแบบสาขาจะมีขนาดเล็กลงจากเดิม 3. สาขาที่ให้บริการลูกค้าเฉพาะกลุ่ม และ 4. สาขาที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full-Services Branch) มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว เพื่อสะท้อนภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือของธนาคารพาณิชย์”

5.2.3.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ดังนี้

ธนาคารให้บริการธนาคารอัตโนมัติซึ่งลูกค้าทำธุรกรรมด้วยตนเองทำให้ธนาคารจำเป็นต้องมีความสำคัญในการใช้บริการด้วยความสะดวกรวดเร็วปลอดภัยจากภัยคุกคามทางไซเบอร์และการปกป้องข้อมูลลูกค้าไม่ให้เกิดการรั่วไหลสูญหายหรือถูกเปลี่ยนแปลงจากมิจนาชีพ ซึ่งธนาคารมีความจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์สร้างความตระหนักรู้ในภัยคุกคามทางไซเบอร์ ด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือหลักสูตรภาคบังคับของธนาคารและให้ข้อมูลข่าวสารประชาสัมพันธ์กับลูกค้าให้มีความรู้เพื่อป้องกันภัยจากการหลอกลวงของพวกมิจนาชีพในรูปแบบต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ รณดล นุ่มนนท์ (2020) กล่าวถึง “การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางเทคนิคเชิงลึกที่ต้องอาศัยการฝึกฝนทักษะความเชี่ยวชาญเพื่อให้มีศักยภาพในการป้องกัน ติดตาม และรับมือภัยไซเบอร์รูปแบบใหม่ๆ ที่นับวันจะทวีความรุนแรงและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น” และสอดคล้องกับความเห็นของ พยง ศรีวณิช (2560) กล่าวว่า “ในยุคดิจิทัลนี้ ภัยคุกคามด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ส่งผลกระทบต่อภาคธุรกิจธนาคารจึงจำเป็นต้องปรับตัวพร้อมรับมือกับภัยคุกคามทางไซเบอร์ เพื่อลดความเสี่ยง ผลกระทบและความเสียหายต่อธนาคารและลูกค้าของธนาคารได้ รวมทั้งการสร้างความรู้ทักษะของคนในองค์กรและสร้างความตระหนักรู้ให้กับลูกค้าให้มีความรู้ความเข้าใจถึงภัยไซเบอร์ให้รู้เท่าทันต่อเหตุการณ์”

สรุปการอภิปรายผลการวิจัย การพัฒนาปรับเปลี่ยนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย พบว่า

1. มติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านองค์กร 3) ด้านคน 4) ด้านความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี

2. มติการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยมีองค์ประกอบหลัก 4 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัล 2) ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล 3) การดำเนินการที่เป็นดิจิทัล และ 4) การเป็นองค์กรดิจิทัล

3. มติการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธนาคารในประเทศไทย มีองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน คือ 1) ด้านการใช้บริการของลูกค้า 2) ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร และ 3) ด้านการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม พบว่า รูปแบบการเรียนรู้ของธนาคารพาณิชย์ไทย เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ด้วยการการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์หรือบทเรียน การเรียนรู้จากการแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้จากหลักสูตรภาคบังคับของธนาคาร นอกจากนี้ผู้วิจัยได้พบองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ได้แก่ องค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) และจริยธรรมทางธุรกิจ (Ethics) ทั้ง 2 องค์ประกอบนี้เป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยให้ประสบความสำเร็จ

5.2.3.4 องค์ความรู้ใหม่จากผลการวิจัย

จากผลการสังเคราะห์ วิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม มีความเห็นสอดคล้องกันว่ามติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารในประเทศไทย พบองค์ความรู้ใหม่ 2 เรื่อง คือ องค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสาร และองค์ประกอบด้านจริยธรรมทางธุรกิจ

5.2.3.4.1 องค์ประกอบด้านทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) เป็นทักษะทางสังคม (Soft Skill) พื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่งในการสื่อสารในการทำงานในองค์กรไม่ว่า จะเป็นการสื่อสารที่เป็นท่าทางไม่ใช่คำพูด หรือ การใช้คำพูดในการสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) จากล่างขึ้นบน (Upward Communication) การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) และการสื่อสารแบบต่างหน่วยงาน และต่างระดับ (Diagonal Communication) องค์กรมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น และช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้เร็วยิ่งขึ้น หลายครั้งที่เราจะพบปัญหาความไม่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน การรับรู้ในข่าวสารไม่เหมือนกัน การตีความไม่ตรงตามผู้สื่อสารต้องการก็อาจทำให้

เกิดความผิดพลาดหรือสับสนได้ ในด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องใช้ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทุกองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็น

1. ด้านการเรียนรู้ ที่ผู้นำส่งมอบนโยบายวิสัยทัศน์แนวทางปฏิบัติจะต้องมีการสื่อสารถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์กรได้รับนโยบายที่ชัดเจนและสื่อสารเป้าหมายผลสำเร็จที่ต้องการรวมถึงการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้ส่งสาร และผู้รับสาร ควรมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ ผู้ให้ข้อมูลการสนทนากลุ่ม ท่านที่ 1 (การสนทนากลุ่ม, 9 กรกฎาคม 2565) กล่าวว่า “คนที่มีความรู้มีประสบการณ์สูงแต่ไม่มีทักษะการสื่อสารถ่ายทอด ความรู้ที่อยู่ในตัวตนก็ไม่สามารถนำออกมาถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้เรียนรู้เพิ่มทักษะได้”

2. ด้านองค์กร การสื่อสารที่ผิดพลาดจะให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการแก้ไขปัญหาได้ หรืออาจเป็นการแก้ไขไม่ตรงจุด เนื่องจากข้อมูลที่ได้รับจากการสื่อสารไม่ชัดเจนทำให้การวิเคราะห์ตัดสินใจผิดพลาดได้

3. ด้านคน การสื่อสารยุคดิจิทัลมีรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคลากรและลูกค้าที่ทำธุรกรรมด้วยตนเองผ่านช่องทางออนไลน์และมือถือ จึงเป็นอีกองค์ความรู้หนึ่งที่พนักงานจะต้องมีการเรียนรู้และฝึกทักษะการสื่อสารกับลูกค้าในระบบดิจิทัล

4. ด้านความรู้ ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ จากการประชุม หรือ ห้องเรียน ควรมีการสื่อสารที่เป็นสองทาง เพื่อให้ความเข้าใจที่ชัดเจน และสามารถตอบข้อโต้แย้ง ความคิดเห็นต่างๆ จนนำไปสู่การยอมรับความคิดเห็นร่วมกันได้

5. ด้านเทคโนโลยี การสื่อสารที่เป็นภาษาเทคโนโลยีจะเป็นอุปสรรคในการสื่อสารหากผู้ส่งสารมีการเรียบเรียงข้อมูลภาษาที่เข้าใจได้ง่าย สื่อสารให้ชัดเจน ปัญหาความไม่เข้าใจในด้านเทคโนโลยีจะแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม เหล่านี้เป็นตัวอย่างเบื้องต้นที่แสดงให้เห็นว่า ทักษะการสื่อสารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากทุกองค์ประกอบจำเป็นต้องใช้ทักษะการสื่อสารเป็นตัวเชื่อมโยงภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร หากการสื่อสารไม่ชัดเจนก็อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร เสียเวลา เกิดความสับสนในเป้าหมายการทำงาน องค์กรก็อาจจะประสบความสำเร็จที่ล่าช้า หรือไม่สำเร็จตาม

เป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้นการพัฒนาทักษะการสื่อสารจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่บุคลากรควรได้รับการพัฒนาเรียนรู้ “การทำงานหากการสื่อสารไม่ดี ย่อมก่อให้เกิดปัญหา ซึ่งความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ทำให้เกิดความสับสน เสียเวลา และเสียทรัพยากรสิ้นได้” ด้วยความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนับพัน ทำให้ทุกองค์กรต้องมีการปรับตัวทุกองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร หากการสื่อสารไม่ชัดเจนก็อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการสื่อสาร เสียเวลา เกิดความสับสนในเป้าหมายการทำงาน องค์กรก็อาจทำความสำเร็จที่ล่าช้า หรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ฉะนั้น ทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยส่งเสริมองค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็วราบรื่น “การพัฒนาทักษะสามารถฝึกได้จากการเริ่ม เรียงลำดับการเล่าเรื่อง การจับประเด็นเน้นใจความสำคัญที่ต้องการจะสื่อสาร การใช้ภาษาที่เหมาะสมกับผู้ฟัง อาจจะมีการใช้ท่าทางประกอบ”

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม พบว่า การฝึกให้พนักงานมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ ธนาคารใช้วิธีการสร้างกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนรู้ได้เลือกเนื้อหา เรื่องที่ตนเองสนใจและอ่านทำความเข้าใจจับประเด็นที่สำคัญมาเล่าเรื่องดังกล่าวไว้ในห้องทำกิจกรรมโดยมีผู้บริหารและพนักงาน เป็นผู้ฟังโดยมีการสนทนาสองทาง (Two Way Communication) สามารถถาม-ตอบไปมาได้เป็นการฝึกให้มีทักษะการสื่อสารได้

วิจารณ์ พานิช (2558) กล่าวถึง ทักษะในการสื่อสารอย่างชัดเจน การจัดเรียงความคิดจัดข้อมูลให้เข้าใจง่าย การตั้งใจฟัง และพุดคุยซักถาม จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพที่ดี และพิมพ์ใจ รอดเมือง (2565) กล่าวถึง การทำงานต้องมีการติดต่อประสานงานกัน ถ้าสื่อสารกันไม่รู้เรื่องหรือไม่เข้าใจ ความผิดพลาดในการทำงานก็จะเกิดขึ้นและได้นำเสนอลักษณะของการสื่อสารกับผู้ร่วมงาน ดังนี้

1. จัดลำดับความคิดในเรื่องที่ติดต่อสื่อสารออกไปเพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจความหมายของการติดต่อสื่อสารชัดเจนมากขึ้น
2. สรุปประเด็นสำคัญในตอนท้ายเพื่อให้เพื่อนร่วมงานฟังอีกครั้ง
3. วิเคราะห์ผู้ฟังเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสม ต้องมีจิตวิทยาที่ดี และหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์
4. การแสดงสีหน้า ท่าทาง สายตา การควบคุมการใช้เสียงและน้ำเสียงช่วยทำให้ผู้ฟังรับรู้ถึงความรู้สึกของเราได้
5. การหยุดฟังสิ่งที่คนอื่นพูดก่อนการพูดจะทำให้ได้รับข้อมูลที่ครบถ้วน ในขณะที่ทำการติดต่อสื่อสาร ทั้งด้านบุคลิกภาพและกายวาจาโดยสังเกตการตอบสนองจากผู้รับฟัง

6. การสื่อสารพูดคุยกันระหว่างเพื่อนร่วมงานแบบไม่เป็นทางการ จะสร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกัน จะทำให้เราสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่ายขึ้น

จึงสรุปได้ว่า ทักษะการสื่อสาร (Communication Skill) คือทักษะที่อยู่ในตัวตนของแต่ละคนด้วยความแตกต่างจากสภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ และการอบรมเลี้ยงดูทำให้บุคคลมีทักษะการสื่อสารที่แตกต่างกันซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน และการเรียนรู้ในองค์กร เพราะจะต้องใช้ทักษะในการสื่อสารด้านการเจรจาหรือการติดต่อประสานงานทั้งภายนอกและภายในองค์กร ดังนั้นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกฝนทักษะการสื่อสารเพื่อจะต้องการใช้ในการทำงาน การนำเสนองาน การพบลูกค้า การปิดการขาย และการใช้ชีวิตประจำวันการสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานหรือการเจรจาธุรกิจต่างๆ การมีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถนำพาธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้นทักษะการสื่อสารถือว่าเป็นความสามารถพิเศษอย่างหนึ่งที่ทุกๆ องค์กรต้องให้ความสำคัญและนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร

5.2.3.4.2 องค์ประกอบด้านจริยธรรมทางธุรกิจ (Ethics) จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลทำให้ธนาคารมีการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดภายใต้การแข่งขัน ซึ่งธนาคารเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการโดยมีจริยธรรมทางธุรกิจ เป็นหลักในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย ด้านความซื่อสัตย์ (Honesty) ด้านความยุติธรรม (Justice) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) ด้านความน่าเชื่อถือ (Trust) ด้านการเคารพสิทธิของบุคคล (Respect the Rights) และด้านการบำรุงรักษาสีงแวดล้อม (Environment) เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือความมั่นใจในการใช้บริการและเป็นธรรมต่อลูกค้า จะทำให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ของธนาคารและเกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุภาพร พิศาลบุตร (2544) กล่าวถึง จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics) หมายถึง มาตรฐานทางศีลธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมโดยทั่วไปของบุคคลที่นำไปใช้กับธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม ความไว้วางใจ เชื่อใจ กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้นๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดมีความมั่นคง และยั่งยืนขององค์กรธุรกิจในอนาคตต่อไป ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความซื่อสัตย์ (Honesty) หมายถึง การยึดหลักความจริง การเปิดเผยข้อมูล การไม่ขโมยผลงานลิขสิทธิ์ การปฏิบัติตามคำมั่นสัญญา การยึดกฎระเบียบความถูกต้อง และการไม่หลอกลวงฉ้อฉล การแสดงคุณสมบัติส่วนประกอบ สรรพคุณของสินค้าและประโยชน์ที่เป็นจริงต่อผู้ให้บริการ ข้อห้ามข้อควรระวังในการใช้สินค้าไม่ให้เกิดภัยอันตรายทั้งต่อผู้ใช้และผู้ใกล้ชิด

2. ด้านความยุติธรรม (Justice) หมายถึง ความถูกต้องและความเท่าเทียมกันและจริยธรรมของนักธุรกิจ จึงควรยึดหลักของความยุติธรรมซึ่งจะครอบคลุมถึงความเสมอภาค การไม่เลือกปฏิบัติ การให้ทุกคนยอมรับสิ่งที่ดีมีคุณภาพ สินค้าและบริการคุ้มค่าใช้จ่าย การกำหนดราคาสินค้าและบริการอย่างสมเหตุสมผล การแข่งขันธุรกิจอย่างตรงไปตรงมา

3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การดำเนินการที่มุ่งประโยชน์สูงสุดตามวัตถุประสงค์ มีความระมัดระวังในการดำเนินการที่ไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อคนอื่น หรือสร้างพิษภัยอันตรายต่อตนเองต่อองค์กรและต่อสังคมที่เกี่ยวข้อง

4. ด้านความน่าเชื่อถือ (Trust) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากวงการธุรกิจ จากพนักงาน จากลูกค้า และจากสังคม ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่มีเกียรติเป็นที่ยกย่องในสังคม

5. ด้านการเคารพสิทธิของบุคคล (Respect the Rights) และหมายถึงการคำนึงถึงผลประโยชน์สิทธิของบุคคลอื่น ลักษณะสำคัญของการประกอบธุรกิจในสังคมประชาธิปไตย การดำเนินงานทางด้านธุรกิจจะไม่คิดเพียงการสร้างผลกำไรเป็นผลประโยชน์ของตนเองเท่านั้น แต่ควรคำนึงถึงผลประโยชน์สิทธิของบุคคลอื่นด้วย

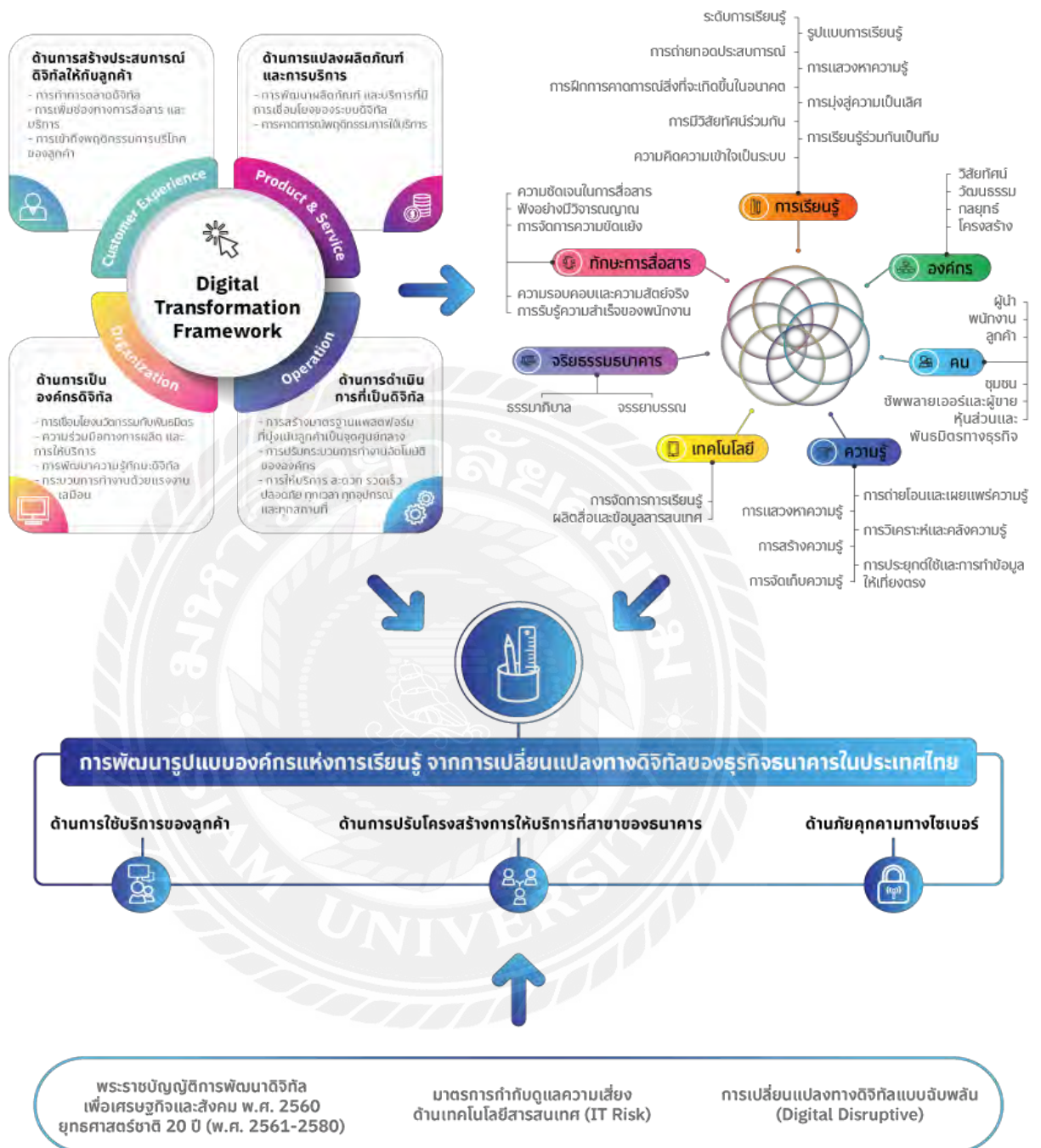
6. ด้านการบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อม (Environment) หมายถึง การบริหารงานที่ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้ ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2536) กล่าวถึง ทฤษฎีต้นไม้อัจฉริยะ นำเสนอจิตลักษณะ 8 ประการ ที่อาจเป็นสาเหตุของ พฤติกรรมของคนดี เก่ง และมีสุข ของคนไทย ประกอบด้วย ส่วนแรก จิตลักษณะพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย 1. สุขภาพจิต 2. ความเฉลียวฉลาดหรือสติปัญญา 3. ประสบการณ์ทางสังคม ส่วนที่สอง คือ จิตลักษณะ 5 ประการ ประกอบด้วย 1. ทักษะคติ ค่านิยม และคุณธรรม ทักษะคติ 2. เหตุผลเชิงจริยธรรม 3. การมุ่งอนาคต ควบคุมตน 4. ความเชื่ออำนาจในตน 5. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ส่วนที่สามเป็นส่วนหนึ่งของพฤติกรรมของคนดีและคนเก่ง ประกอบด้วย 1. พฤติกรรมไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น 2. พฤติกรรมของคนดีและเก่ง โดยองค์ประกอบย่อย คือ พฤติกรรมรับผิดชอบต่อสังคม และพฤติกรรมพัฒนาตนเองและผู้อื่น

จึงสรุปได้ว่าผลการวิจัย การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยนั้น ธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยมีนโยบายการดำเนินธุรกิจให้ประสบผลสำเร็จด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับปรุงกระบวนการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและพัฒนาบริการให้สอดคล้องต่อความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งการกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สอดคล้องกับนโยบายการดำเนินธุรกิจด้วยการพัฒนาบุคลากรให้มีพฤติกรรมทางความคิดเชิงบวก (Mindset) จะต้องมีการปลูกฝังพฤติกรรมความใฝ่รู้มีความเป็นเจ้าของรับผิดชอบงานของตนเองด้วยความมุ่งมั่นทำให้เกิดค่านิยมการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และพัฒนาทักษะของพนักงาน (Reskill – Upskill) เพื่อให้เกิดทักษะความสามารถความชำนาญในการทำงาน (Hard Skill) และทักษะด้านสังคม (Soft Skill) ผ่านแพลตฟอร์มการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบออนไลน์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning Organization) โดยมุ่งเน้นศักยภาพบุคลากรที่มีประสบการณ์และผลสำเร็จของการทำงานเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์การเรียนรู้และการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน โดยใช้เทคโนโลยีเครือข่ายออนไลน์ในการจัดการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีคุณค่าให้ผู้เรียนรู้สามารถสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ควบคู่กับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของธนาคารประสบความสำเร็จก้าวผ่านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลท่ามกลางการแข่งขันขั้นทางธุรกิจจากต่างธนาคาร และองค์กรที่ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร

นอกจากนี้ผู้วิจัยพบ องค์ประกอบทักษะด้านการสื่อสาร และองค์ประกอบด้านจริยธรรม เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเพิ่มเติมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยซึ่งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานได้รับความเข้าใจในนโยบายและเป้าหมายของธนาคาร รวมทั้งการพัฒนาความสามารถของพนักงานให้มีทักษะส่วนบุคคล ด้านการบริหารงานในองค์กรและการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและการเรียนรู้รวมถึงการถ่ายโอนองค์ความรู้ร่วมกันในองค์กรภายใต้สถานการณ์ที่มีการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมากจึงจำเป็นต้องมีระบบการสื่อสารที่ดี มีความชัดเจน เชื่อมโยงกับทุกองค์ประกอบขององค์กรนำไปสู่การปรับตัวในการดำเนินธุรกิจของธนาคารให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีฉับพลัน และการเกิดการให้บริการธุรกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจธนาคาร แสดงเป็นภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 5.1 แสดง โมเดลการพัฒนาแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจราชการในประเทศไทย

ที่มา: การประยุกต์โมเดลจาก Marquardt (1996) และ Cognizant (2014) และ ผู้วิจัย (2566)

5.3 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารแห่งประเทศไทย ต้องสอดคล้องกับนโยบายการดำเนินธุรกิจของธนาคารภายใต้พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560 โดยมีธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้กำกับดูแลการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน ธนาคารจำเป็นต้องมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจของธนาคาร โดยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.3.1 กลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการ

1. ผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรควรมีความสามารถด้านดิจิทัลในการกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และต้องสอดคล้องกับนโยบายวิสัยทัศน์หลักในการดำเนินธุรกิจรวมถึงต้องมีความชัดเจน ทั้งทางด้านการใช้เทคโนโลยี การพัฒนาคน กระบวนการทำงานและการพัฒนาการให้บริการ และสิ่งที่สำคัญคือต้องมีการสื่อสารทุกระดับในองค์กรในทิศทางทำงานที่ชัดเจนและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตที่นำไปสู่การปรับการดำเนินธุรกิจธนาคารให้ประสบความสำเร็จภายใต้การแข่งขันของธุรกิจ

2. การบริหารจัดการตามหลักบรรษัทภิบาล และการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมทั้งด้านการจัดการภายในองค์กรและทางด้านการให้บริการลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการใช้บริการของธนาคารอย่างมั่นใจและรู้เท่าทันภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้อย่างทันเหตุการณ์ อาทิ การกำหนดกลยุทธ์การฝึกจำลองเหตุการณ์ภัยคุกคามทางไซเบอร์ให้พนักงานฝึกแก้ปัญหาอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยอาจกำหนดอยู่ใน KPI ของพนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีของธนาคารเพื่อให้พนักงานรับมือได้ในกรณีเกิดเหตุการณ์ต่างๆ หรือ การกำหนดแผนความเสี่ยงขององค์กรทางด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ให้ชัดเจนเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางเดียวกันในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานทั้งองค์กร

3. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ควรมีการศึกษาวิจัยการปลูกฝังพฤติกรรมทางความคิดเชิงบวก (Growth Mindset) ที่จำเป็นในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยสนับสนุนขีดความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิต ซึ่งจะมีผลผลักดันให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อการพลิกโฉมเทคโนโลยี (Disruptive Technology) ในการดำเนินธุรกิจบริการด้านอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารให้ประสบความสำเร็จได้มีทักษะในการเรียนรู้สิ่งใหม่ การสร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำมาถ่ายทอดร่วมกัน ในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยตนเองตลอดชีวิตภายใต้การ

เปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจธนาคารให้ประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นการพัฒนาพนักงานธนาคารจะต้องมีการเรียนรู้หลักการและพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยีให้มีความสามารถทางดิจิทัลและความรู้การบริหารจัดการธนาคาร ตลอดจนการเรียนรู้รูปแบบการคุกคามทางไซเบอร์ที่พัฒนามาในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักรู้ และใช้ทักษะการวิเคราะห์ปัญหาและหาแนวจัดการป้องกันภัยการคุกคามทางไซเบอร์

4. การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารในประเทศไทยเพื่อเข้าสู่ระบบการเงินดิจิทัลที่มีเสถียรภาพอย่างแท้จริง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในการใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคารอย่างมั่นใจ และเป็นธรรมรวมถึงทำให้ธนาคารประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ภายใต้การแข่งขันจากผู้ให้บริการที่หลากหลายในยุคดิจิทัล ซึ่งพนักงานจำเป็นต้องมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ศักยภาพของตนเองและมีการวางแผนการรับมือกับปัญหาด้วยทักษะการวิเคราะห์แก้ไขปัญหาในการใช้บริการที่จะเกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

5. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ภายในองค์กร เพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างหลักสูตร การสร้างบทเรียนผสมผสานเทคโนโลยี ขบวนการเรียนการสอน การประเมินผล รวมถึงการสนับสนุนให้สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ทุกที่ทุกเวลา

5.3.2 กลยุทธ์ด้านลูกค้า

1. การบริหารความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management) โดยการสร้างปฏิสัมพันธ์ของลูกค้าที่เชื่อมต่อกระบวนการให้บริการผ่านช่องทางต่างๆ ยังคงเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร เพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าในการใช้บริการธนาคารและการเก็บข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ของลูกค้า นำมาเรียนรู้ความต้องการเพื่อปรับปรุงคุณภาพการดำเนินการของธนาคารให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2. ข้อมูลลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญทั้งทางด้านการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ และการดำเนินธุรกิจธนาคาร จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี บุคลากรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและใช้ทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ในการดำเนินธุรกิจดิจิทัล เพื่อใช้ในกระบวนการตรวจสอบตัวตนทางอิเล็กทรอนิกส์ การพิสูจน์และยืนยันตัวตนทางดิจิทัล การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 และการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ มั่นใจในความปลอดภัยในการใช้บริการ เพื่อให้เกิดความภักดีต่อแบรนด์ของธนาคาร

5.3.3 กลยุทธ์การร่วมมือกับระบบนิเวศห่วงโซ่คุณค่าธุรกิจ

เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่สร้างประสบการณ์การมีส่วนร่วมของผู้บริโภคและความสามารถสร้างรูปแบบรายได้ใหม่ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สร้างคุณค่าลูกค้าในการเลือกใช้บริการธนาคารอย่างต่อเนื่อง สมาคมธนาคารไทยมีนโยบายพันธกิจร่วมกันของธนาคารในประเทศไทยเพื่อกำหนดคุณธรรม จริยธรรม และมาตรฐานการทำงานวิชาชีพด้านการธนาคาร โดยร่วมมือกับสถาบันการเงินและมหาวิทยาลัยส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างบทเรียนที่ผ่านสื่อมัลติมีเดียด้วยเนื้อหาที่กระชับและน่าสนใจเข้าใจได้ง่าย เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงบทเรียนได้ง่าย สะดวกสบายทุกสถานที่ทุกเวลาผ่านช่องทางโทรศัพท์มือถือและเว็บไซต์

5.3.4 กลยุทธ์การขับเคลื่อนธุรกิจการให้บริการลูกค้าด้วยการวิเคราะห์ข้อมูล ควรมีการศึกษาการจัดการภัยคุกคามทางไซเบอร์รูปแบบใหม่ที่มีปรับตัวโดยการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ควบคู่ไปกับการร่วมมือจากองค์กรธุรกิจ หน่วยงานราชการ กฎหมายข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อป้องกันความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการธนาคารดิจิทัลและการจัดกระบวนการดูแลให้ความช่วยเหลือผู้บริโภคอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดความปลอดภัยของข้อมูลและทรัพย์สินและเกิดความมั่นใจในการใช้บริการการทำธุรกรรมทางการเงินอิเล็กทรอนิกส์

5.3.5 กลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถด้านอาชีพ (Hard Skill) ให้เกิดความชำนาญในการทำงานและทักษะด้านสังคม (Soft Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของห่วงโซ่คุณค่าสำหรับลูกค้าในเชิงพาณิชย์

การพัฒนาทักษะทางสังคมที่อยู่ในตัวคน (Soft Skill) การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบฉับพลัน ทำให้ธนาคารปรับตัวนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงการดำเนินธุรกิจของธนาคารพร้อมทั้งการกำหนดนโยบายในการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับนโยบายหลักของธนาคาร โดยมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาทักษะของบุคลากรทุกภาคส่วนในองค์กรให้มีการเรียนรู้เพิ่มความรู้ (Up Skill) และทบทวนความรู้ (Re Skill) ความสามารถในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์สินค้าและบริการให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า โดยกำหนดให้บุคลากรได้พัฒนาการเรียนรู้จากหลักสูตรที่ธนาคารกำหนด หรือหลักสูตรที่เลือกเรียนตามสิ่งตนเองสนใจ เพื่อให้ธนาคารสามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทำให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรได้พร้อมทั้งมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะทางสังคมที่อยู่ในตัวคน (Soft Skill) และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

5.3.6 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีประโยชน์ในการค้นคว้าหาความรู้ของผู้ที่สนใจต่อไป ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับสมรรถนะการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ธนาคารเสมือนจริง (Visual Banking) สมรรถนะด้านทักษะการจัดการเรียนรู้ในองค์กรเสมือนจริง และสมรรถนะด้านการจัดการความเสี่ยงการใช้บริการธนาคารเสมือนจริง เพื่อให้ทราบว่าสมรรถนะใดบ้างที่จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

2. การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารและพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และ ด้านการให้บริการแก่ลูกค้า ระดับผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีเป็นบุคลากรภายในธุรกิจธนาคาร ในการทำวิจัยครั้งต่อไปสามารถดำเนินการวิจัยโดยการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจบริการด้านอื่นๆที่ไม่ใช่ธนาคารจะส่งผลแตกต่างกันอย่างไร

บรรณานุกรม

- กรีน รัชฎวภิกรม และ ชีระ กุลสวัสดิ์. (2564). การจัดการความมั่นคงทางเทคโนโลยีสารสนเทศ กรณีศึกษา การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลในการทำธุรกรรม ทางอิเล็กทรอนิกส์ของ ธนาคารพาณิชย์ไทย. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ*, 6(3), 371-385.
- กฤตภาส เข้มนาม. (2560). *อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจ ไปสู่ยุคดิจิทัลของธุรกิจรอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กฤษฎาธาร คชาธาร. (2563). ฝ่ายส่งเสริมการพัฒนากำลังคนดิจิทัล. สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจ ดิจิทัล. www.depa.or.th/th/article-view/bank-employees-in-the-digital.
- กฤษณะ คาราเรือง. (2558). ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้สู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารทางวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี*, 21(2), 133-145.
- กัทธิ อิมพล. (2563). บทบาทของ Non-Bank ต่อการเข้าถึงบริการทางการเงินของประชาชน. ธนาคารแห่งประเทศไทย. www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages-/Article_16Jul2020.aspx.
- กัลยาณี คำแดง. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาขององค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย*. (ภาคนิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กานต์จิรา ลิ้มศิริขง. (2559). มดเล็กในป่าใหญ่กับ "กุญแจข้อมูล" ของทิศทางการค้าสมัยใหม่. *MBA CONNECTED by PIM*. มีนาคม-พฤษภาคม 2559, 12. https://issuu.com/pim-publication/docs/18_mba_connected
- การเงินการธนาคาร*. (2563). *วารสารการเงินการธนาคาร*. <https://moneyandbanking.co.th>.
- กิตติยา อินทกาญจน์. (2554). การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร กรณีศึกษาขององค์กรที่ ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. *วารสารสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์*, 51(1), 201-219.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2560). องค์กรแห่งยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ดร.แดน มองต่างแดน. *กรุงเทพธุรกิจ*. <http://www.kriengsak.com/>

- ขัตติยา อินทรวิชัย. (2561, 26 มิถุนายน). KBank จับมือ SkillLane พัฒนาบุคลากรยุค 4.0 ย้ำเบอร์หนึ่งดิจิทัลแบงก์กึ่ง. *สยามรัฐ*. <https://siamrath.co.th/n/38207>.
- จิตสุภา ฤทธิผลิน. (2565). การประเมินผลแผนแม่บทกิจการกระจายเสียงและกิจการโทรทัศน์. สำนักอำนวยการสายงานกิจการกระจายเสียงและโทรทัศน์. *รายงานวารสารวิชาการ กสทช., 1*, 33-35.
- ชาติศิริ โสภณพนิช. (2560, 28 มิถุนายน). แบงก์กรุงเทพ-เนสท์ จับมือสร้างฮับ FinTech เอเชีย เปิดตัวผู้ชนะ 8 ราย โครงการ “Bangkok Bank InnoHub” <https://thaipublica.org/2017/06/fintech-bangkok-bankinnohub/>
- ชาติศิริ โสภณพนิช. (2562, 9 ธันวาคม). นักการเงินแห่งปี. <https://moneyandbanking.co.th/category/mb-mag/financier-of-the-year/>
- ทนุสิทธิ์ สกุนวัฒน์. (2560, มีนาคม). แนวทางการพัฒนาองค์กรแบบดิจิทัล. *กรุงเทพธุรกิจ*. <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/640774>.
- ชนพงศ์พรรณ ธัญญรัตน์. (2561). *Digital transformation in action*. ซีเอนด์เอ็นบีซี
- ชนวัฒน์ สุธรรมพันธุ์. (2561). ชนวัฒน์ สุธรรมพันธุ์ ดัน ‘เอไอ’ พลิกโฉมไทย. <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/811329>.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2564). *PS_PT_002 ปริมาณการชำระเงินผ่านระบบการชำระเงินและช่องทางต่างๆ*. https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/-ReportPage.aspx?reportID=681&language=th.
- ธรรม์ จิราธิวัฒน์. (2559). มุมมองเรื่อง Omni Channel กับ ธรรม์ จิราธิวัฒน์ ของเซ็นทรัล. ออนไลน์ Brand Inside. <https://brandinside.asia/omni-channel-with-col/>.
- ธีรนนท์ ศรีหงส์. (2561). สนทนากับ “ธีรนนท์ ศรีหงส์” ทุกมิติของ Digital Transformation ที่ธุรกิจไทยต้องตามให้ทัน. <https://brandinside.asia/talk-with-teeranun-srihong/>
- นริศรา ภาควิธี และ สุธนา นาคฉาย. (2561). บทบาทของข้อมูลทฤษฎีภูมิมีผลต่องานวิจัยธุรกิจอย่างไร. *วารสารการจัดการสมัยใหม่, 16*(1), 1-14.
- นฤมล ญาณสมบัติ และ เมธารัตน์ จันตะนี. (2562). การจัดการการค้าสมัยใหม่ในยุคดิจิทัล. *วารสารวิทยาการจัดการปริทัศน์, 2*(2), 211-219.
- นลวัชร ชุนลา และ เกษราภรณ์ สุดตาพงศ์. (2558). การจัดการความรู้สู่การสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จ. *วารสารนักบริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตสุราษฎร์ธานี, 35*(1), 133-141.

- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2551). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 10). จามจุรีโปรดักท์.
- บุญกร เชี่ยวจินดาگانต์. (2561). เทคนิคการวิจัยคุณภาพแบบกรณีศึกษา. *วารสารศิลปศาสตร์ปริทรรศน์*, 13(25),
- ประพันธ์ หาญว้าง (2538). *องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางพัฒนาองค์กรแลพทรพยากรมนุษย์ในอนาคต*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารศาสตรมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ประสาน ไตรรัตน์วรกุล. (2549). ถอดบทเรียน 6 อดีตผู้ว่าฯชปท. ฝ่าวิกฤติต้มยำกุ้งถึงโควิด. สำนักงานข่าวอิสรา. <https://www.isranews.org/article/isranews-scoop/107898-EX-bot-Governor-80-year-report-new.html>.
- ปรีดี ดาวฉาย. (2563). การปรับตัวของธุรกิจธนาคารเพื่อนำพาความเข้มแข็งสู่สังคมไทย. https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/256302_Relax_KhunPredee.aspx.
- ปรีดี นกุลสมปรารธนา. (2564). ความหมายของ Digitization, Digitalization และ Digital Transformation อะไรคือ Digitization. <https://www.popticles.com/business/the-meaning-of-digitization-digitalization-digital-transformation/>
- ปัญญา ชีววิทยเลิศ. (2559). เทคนิคการสนทนากลุ่ม ที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร*, 7(2), 284-289.
- ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ. (2559). Digital banking ในประเทศไทย. สถาบันการเงินในยุคดิจิทัล. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานรากธนาคารออมสิน. https://www.gsbresearch.or.th/wp-content/uploads/2016/07/2IN_hotissue_Digital_bank_detail.pdf.
- พรชิตา อังกินันท์. (2560). *แนวทางการพัฒนาองค์กรประเภทธุรกิจธนาคารสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันพัฒนบริหารศาสตร์.
- พร้อมศักดิ์ กัลป์ยาศิลปิน. (2544). *ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ.2560 ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561-2580. <https://defund.onde.go.th/th/content/category/detail/id/8/iid/18>

- พระราชบัญญัติการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2560. (2560, 23 มกราคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 134 ตอน 10 ก, หน้า 9-23.
- พัชรกัญย์ เมธาอัครเกียรติ และ ประสพชัย พสุนนท์. (2561). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารฉบับภาษาไทยสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะมหาวิทยาลัยศิลปากร*, 11(1), 44-60.
- พิชญ์พีชี สายเชื้อ. (2563, 7 – 10 พฤศจิกายน). Transformation ทำอย่างไรจึงสำเร็จ. *เอชอาร์คอร์ดเนอร์*. *ประชาชาติธุรกิจ*. <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-390008.2019>.
- มนู อรดีดลเชษฐ. (2015). ดิจิทัลคืออะไรกันแน่. <http://ictandservices.blogspot.com/2015/07/blog-post.html>
- มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี. สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกับสถาบันการเรียนรู้. (2560). *เทรนด์การเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ในยุคดิจิทัล พฤติกรรมและความต้องการการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่* (รายงานการศึกษาวิจัย). <https://www.okmd.or.th/okmdopportunity/FutureLearningPlatform/>
- ระบิล พันภัย และ วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). รูปแบบการเรียนรู้และวิธีการแบ่งปันความรู้ของพนักงานในธนาคารพาณิชย์ไทย. *วารสารฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 10(1), 1197-1215.
- เรวัต แสงสุริยงค์. (2562). บนเส้นทางการพัฒนารัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ในสังคมไทย. *วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 27(55), 294-313.
- วรพล วรพันธ์. (2560). องค์กรแห่งนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตาม สมรรถนะหลักของบุคลากรของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. (สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ).
- วรวัจน์ สุวคนธ์. (2565, 31 มกราคม). วรวัจน์ สุวคนธ์ เอสซีบี อะคาเดมี่ “องค์กรยุคใหม่ต้องมุ่งไปสู่การเป็น Learning Organization” K The Kommon. <https://www.thekommon.co/worawat-suvagondha-scb-academy/>.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิน อุดมรัชตวนิชย์. (2562). การปรับตัวของสถาบันการเงินในยุคดิจิทัล. www.ktbst.co.th/th/knowledge-detail.php?id=198Insights.

- วิรัช สันตะพันธ์, วรรณภรณ์ กัลยาจิตรโกศล, ก้องภพ กลิ่นประยูร และ ณิชญา สินเสรีกุล. (2560). ความท้าทายของธุรกิจ. ธนาคารพาณิชย์จากบริบทการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคดิจิทัล. *วารสารวิชาชีพบัญชี*, 13(39), 83-89.
- วิไลพร ทวีลาภพันทอง. (2563). PWC ชี้ธุรกิจบริการทางการเงินไทย ต้องเร่งยกระดับทักษะดิจิทัลให้กับพนักงาน. PwC ประเทศไทย. www.pwc.com.
- วีรวิช มามะศิริานนท์. (2541). *คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TQM*. เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ และ วาสนา แก้วพณีกรังยี. (2561). การเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัลของประเทศไทย เพื่อนำไปสู่ Thailand 4.0. *วารสาร กสทช ประจำปี 2561 (บทความพิเศษ)*, 2, 24-42.
- เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. (2560). *Digital Transformation*. สำนักงานคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการ.
- สพล ไหลเวทพิทยา. (2562, 16 เมษายน). Digital Banking โลกการเงินยุคใหม่. *ผู้จัดการออนไลน์*. <https://mgronline.com/stockmarket/detail/9620000037052>.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรัศุขุภีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ส่องโปรไฟล์ "ว่าที่ประธานคนใหม่" (2561, 11 กันยายน). อาลีบาบา. *โพสต์ทูเดย์*. www.posttoday.com/world/563914
- สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้. (2563). *Digital literacy คืออะไร*. สำนักงาน กพร. <https://www.ocsc.go.th/DLProject/mean-dlp>.
- สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล (ดีป้า). "Digital Transformation Forum 2019". กระตุ้นผู้ประกอบการวางแผนรับมือยุคดิจิทัล. <https://www.depa.or.th/en/article-view/digital-transformation-forum-2019>
- สุมาลี สุขสว่าง และ ชัยอนันต์ ศิระวิชการ. (2553, 24 กันยายน). "กรุงเทพฯ" ปันองค์การการเรียนรู้. *หนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ*. <https://www.thaihealth.or.th/?p=246511>
- โสภณ วิจิตรเมธาณิชย์. (2563). การพัฒนาของธุรกิจธนาคารในโลกดิจิทัล ธนาคารแห่งประเทศไทย. www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_15Apr2020.aspx
- อดิพร เกิดเรือง. (2560). การส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพื่อรองรับสังคมไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง*, 6(1), 173-183.

- อานัติ โอบอ้อม. (2561, 16 สิงหาคม). *Agile Methodology* บันไดสู่ความสำเร็จยุค Digital Transformation. Techsauce Team. Techsauce Team. <https://techsauce.co/tech-and-biz/agile-methodology-for-digital-transformation>
- อำนาจ วัฒนจินดา. (2560). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้* (เอกสารที่ไม่มีมีการตีพิมพ์). HR Center. <https://www.hrcenter.co.th › file › columns › hr>
- อิชญา หิรัญวิวัฒน์ กุล. (2563, 12 พฤษภาคม). โอกาสทางธุรกิจหลังโควิด-19 มุมมองจาก BCG บริษัทที่ปรึกษาระดับโลก. *ผู้จัดการออนไลน์*. <https://mgronline.com/stockmarket/detail/9630000050002>
- อุไรพร ชลสิริรุ่งสกุล. (2559). *มายรั่มแนะนำซีอีโอไทยรับมือเทรนด์ 2017 กำหนดกลยุทธ์ดิจิทัลเร่งทรานส์ฟอร์มใช้ในวัตกรรมการพิชิตยอดขายเพิ่มทางรอดธุรกิจ*. <https://www.marketingoops.com/news/agency/mirum-2/>.
- Bennett, J. K., and O, Brien, M. J. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training*, 31, 41-49.
- Caputo, F., Garcia-Perez, A., Cillo, V., and Giacosa, E. (2019). A knowledge-based view of people and technology: directions for a value co-creation-based learning organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1314-1334.
- Cognizant. (2014). *A framework for digital business transformation* <https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/a-framework-for-digital-business-transformation-codex-1048.pdf>
- Forbes Thailand. (2020, 19 February). *COVID-19 accelerates digital banking user behavior*. <https://forbesthailand.com/commentaries/insights/covid-19-B2.html>
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Gasser, U., Gassmann, O., Hens, T., Leifer, L., Puschmann, T., and Zhao, L. (2017). Digital banking 2025. Research Platform Alexandria. www.alexandria.unisg.ch/publications/253962.
- Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., Spiro, M.S., and Senge, P.M. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34-44.
- Hitt, W. D. (1996). *A guide for building a learning organization*. Battelle Press.

- Kaiser, S.M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. (Unpublished dissertation). Louisiana State University.
- Kokolek, N., Jakovic, B., & Curlin, T. (2019). Digital knowledge and skills – key factors for digital transformation. In *Proceedings of the 30th DAAAM international Symposium* (pp. 46-53). DAAAM International.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization*. McGraw-Hill. Marquardt, M., and Reynold, A. (1994). *The global learning organization*. Irwin. Martin. (2018).
- McKinsey & Company. *Unlocking success in digital transformations*.
www.mckinsey.com.
- McKeown, N. (2017). *What is digital transformation*.
<https://www.thedigitaltransformationpeople.com/channels/the-case-for-digital-transformation/what-is-digital-transformation/>
- McKinsey & Company (2018). *Unlocking digital transformation success*.
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations#/>
- Molek (2017). “*Digital Transformation คำร้อนแรงในยุคนี้ ไม่ใช่แค่เรื่องการตลาดอย่างที่คิด*”.
<https://www.marketingoops.com/exclusive/how-to/digital-transformation-what-does-it-means/>.
- Pedler, M., Burgogyne, J., and Boydell, T. (1997). The learning company: A strategy for sustainable development. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(3), 11-22.
- Pettinger, P. (2011). *Organizational behaviour performance management in practice*. eBook. Routledge.
- Pettinger, B., and Richard M. (2001). *The learning organization*. John Willey & Sons.
- Prapornpit Katchawattana (2017). 4 ทักษะ 6 ปัจจัย ปรับ แนวคิด Digital Transformation ดึงศักยภาพองค์กรให้ฟื้นตัวจากวิกฤตได้เร็วขึ้น. <https://www.salika.co/>
- Rolfe. (2019). *1 in 10 banks will disappear over the next 5 years*.
www.paymentscardsandmobile.com/1-in-10-banks-will-disappear/.
- Sacolick. (2021). *Defining digital transformation in 2021 with isaac sacolick*. Toro Cloud.
<https://www.torocloud.com/>.

- Savic, G. (2020). COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art & practice of learning organization.*, Double day Currency.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., and Smith B. (1994). *The fifth discipline field book.* Doubleday.
- Sousa, M. J., and Rocha, A. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., and Irvin, V. (2019). *Digital transformation is not about technology.* <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>.
- Tan Choon Hin. (2019). ธนาคารยุคดิจิทัลกับการขยายโอกาสในอาเซียน. www.forbesthailand/admincommentaries/insights#
- World Economic Forum (2016). *World economic forum annual meeting 2016: Mastering the fourth industrial revolution.*



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

ตัวอย่างหนังสือขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก

ที่ มส 0210.7/90



บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยสยาม
38 ถนนเพชรเกษม แขวงบางหว้า
เขตภาษีเจริญ กรุงเทพฯ 10160

9 กรกฎาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-dept Interview)

เรียน ผู้จัดการสายเทคโนโลยี ธนาคารกรุงเทพ

สิ่งที่แนบ แบบสัมภาษณ์งานวิจัย

ด้วย นายทองน้ำ วรรณัทธนกุล รหัสนักศึกษา 6019200001 นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม ได้รับอนุมัติให้จัดทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “การ
พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย” โดย
มี ดร.กานต์จิรา ลิ้มศิริจง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.บุรินทร์ สันติสาส์น เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัยฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้
นายทองน้ำ วรรณัทธนกุล เข้าพบเพื่อขอสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยฯ พร้อมทั้งเอกสารที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ตาม
วันและเวลาที่ท่านนัดหมาย ทั้งนี้ข้อมูลที่ได้เพื่อประกอบการจัดทำดุษฎีนิพนธ์ดังกล่าวฯ ให้มีความถูกต้อง
เที่ยงตรงและมีประสิทธิภาพต่อไป โดยท่านสามารถติดต่อกลับผู้วิจัยได้ที่เบอร์โทรศัพท์ 089-141-6112 อีเมล
tvaramahattanakul@gmail.com

จึงเรียนมาเพื่อโปรดขอความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยพันธ์ ปัญญาศิริ)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการ

โทรศัพท์ 02-867-8000 ต่อ 5311
(วันพุธ-วันอาทิตย์ เวลา 09.00-17.00 น.)
อีเมล phd_m1@siam.edu

ภาคผนวก ข

เลขที่แบบสัมภาษณ์.....



แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.กานต์จิรา ลิ้มศิริขง

ดร.บุรินทร์ สันติสาส์น

ผู้วิจัย นายทองน้ำ วรมหัทธนกุล

หลักสูตร ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาคุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

2. ผู้วิจัยจะอธิบายแนวคิดในด้านต่างๆ ก่อนการสัมภาษณ์เพื่อความเข้าใจในเนื้อหาและประเด็นที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

3. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้วิจัยปรารถนาจะให้ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และสละเวลาการให้สัมภาษณ์ด้วยตัวท่านเอง

4. ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะสงวนคำให้สัมภาษณ์ไว้เป็นความลับจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านเอง แต่จะมีความสำคัญและเกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

วันที่สัมภาษณ์ เวลา.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อหน่วยงาน _____

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ _____

1.1 การเปิดเผยข้อมูล

- ยินยอมให้เปิดเผยชื่อ ไม่ยินยอมให้เปิดเผยชื่อ

1.2 จำนวนบุคลากร (คน)

- 5,000-10,000 10,001-15,000
 15,001-20,000 มากกว่า 20,000 คนขึ้นไป

2. ข้อมูลส่วนบุคคล

2.1. เพศ

- ชาย หญิง

2.2. อายุ (ปี)

- 30-39 ปี 40-49 ปี
 50-59 ปี มากกว่า 59 ปีขึ้นไป

2.3 การศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

2.4 ตำแหน่งหน้าที่

- ผู้บริหาร ระบุตำแหน่ง.....
ฝ่าย/แผนก.....
- บุคลากร
- นักวิชาการ

2.5 อายุการทำงาน (อายุการทำงานตามข้อ 2.4) (ปี)

- 3-10 ปี 11-20 ปี
 21-30 ปี มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทย

2.1 ด้านการเรียนรู้ (Learning)

2.1.1 ระดับการเรียนรู้

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม หรือระดับองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

1.1 ระดับบุคคล

.....

.....

1.2 ระดับทีม

.....

.....

1.3 ระดับองค์กร

.....

.....

2.1.2 รูปแบบการเรียนรู้

2. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ผ่านมา จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

3. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การเรียนรู้จากการฝึกภาคการณ่สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

4. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การเรียนรู้จากการฝึกการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

2.1.3 ทักษะการเรียนรู้

5. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ของสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและทีมงานที่สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

6. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ที่บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะคิดและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

7. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

8. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

9. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

10. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

2.2 ด้านองค์กร (Organization)

11. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **วิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคตขององค์กร** จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

12. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **วัฒนธรรมองค์กร** เช่น การ **Morning Brief** การแบ่งปันความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

13. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **กลยุทธ์ การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์กร** จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

14. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ** จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

2.3 ด้านคน (People)

15. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **ผู้นำ** มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

16. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **บุคลากร** มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

17. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **ลูกค้า** มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

18. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ** มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

19. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **ซัพพลายเออร์และผู้ขาย** มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

20. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า **ชุมชน (Community)** มีส่วนในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

2.4 ด้านความรู้ (Knowledge)

21. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การแสวงหาความรู้ โดยการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

22. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การสร้างความรู้จากกระบวนการแก้ปัญหา การทำวิจัย หรือการสร้างนวัตกรรม จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

23. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้า จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

24. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

25. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

2.5 ด้านเทคโนโลยี (Technology)

26. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการการเรียนรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

27. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การนำใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการทำสื่อสารสนเทศและการฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรจะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

3.1 ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับลูกค้า (Digitize the Customer Experience)

28. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การทำการตลาดดิจิทัล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

29. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและให้บริการแก่ลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

30. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

3.2 ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล (Digitize Product & Service)

31. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัล จะสนับสนุนการพัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

32. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การคาดการณ์พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต จะสนับสนุนการพัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

3.3 ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล (Digitize Operation)

33. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การสร้างมาตรฐานแพลตฟอร์มที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

34. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การปรับกระบวนการทำงานอัตโนมัติขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานคล่องตัว จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

35. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การให้บริการ สะดวก รวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

3.4 ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล (Digitize the Organization)

36. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การดำเนินธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับเครือข่ายธุรกิจที่มีความร่วมมือกัน จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

37. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การมีนวัตกรรมทางการบริการ ที่ครบวงจรของธนาคาร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

38. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีแทนการใช้แรงงานมนุษย์ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

.....

.....

ส่วนที่ 4 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

4. การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารดิจิทัล

4.1 การใช้บริการของลูกค้า

39. ท่านคิดว่า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการใช้บริการของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

40. ท่านคิดว่า พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

4.2 ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร

41. ท่านคิดว่า การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยมีสาขาที่ให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมด้วยตนเอง จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

42. ท่านคิดว่า การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการอื่น ๆ (ร้านสะดวกซื้อ สถานีบริการน้ำมัน หรือสถานีรถไฟฟ้) จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

43. ท่านคิดว่า การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยมีที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

44. ท่านคิดว่า การปรับโครงสร้างการให้บริการ โดยการควมรวมสาขาที่ให้บริการ จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

4.3 ด้านการจัดการภัยไซเบอร์

45. ท่านคิดว่า การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็น จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

46. ท่านคิดว่า การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ภัยจากอีเมลหลอกลวง ภัยจากมิจฉาชีพบนโซเชียลมีเดีย และภัยจากการขโมยข้อมูลส่วนบุคคล) จะสนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทยหรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

47. ท่านคิดว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมา คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ยังมีองค์ประกอบด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....

.....

48. จากองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 4 ด้านที่กล่าวมา คือ ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับลูกค้า ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล และด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล ท่านคิดว่า ยังมีองค์ประกอบด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการพัฒนารูปแบบองค์กรให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่เพราะเหตุใด

.....

.....

49. การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารดิจิทัล 3 ด้านที่กล่าวมา คือ การใช้บริการของลูกค้า ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร ด้านการจัดการภัยไซเบอร์ ท่านคิดว่า ยังมีองค์ประกอบด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือไม่ เพราะเหตุใด

.....
.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้
ผู้วิจัย



ภาคผนวก ค

เลขที่แบบสัมภาษณ์.....



แบบสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.กานต์จิรา ลิ้มศิริวง

ดร.บุรินทร์ สันติสาส์น

ผู้วิจัย นายทองคำ วรมหัทธนกุล

หลักสูตร ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

2. ผู้วิจัยจะอธิบายแนวคิดในด้านต่างๆ ก่อนการสัมภาษณ์เพื่อความเข้าใจในเนื้อหาและประเด็นที่ต้องการจากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้

3. แบบสัมภาษณ์นี้เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย ผู้วิจัยปรารถนาจะให้ผู้ที่ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และสละเวลาการให้สัมภาษณ์ด้วยตัวท่านเอง

4. ผู้วิจัยจะใช้ข้อมูลเพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะสงวนคำให้สัมภาษณ์ไว้เป็นความลับจึงไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านเอง แต่จะมีความสำคัญและเกิดประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

วันที่สัมภาษณ์ เวลา.....

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อหน่วยงาน _____

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ _____

1.1 การเปิดเผยข้อมูล

- ยินยอมให้เปิดเผยชื่อ ไม่ยินยอมให้เปิดเผยชื่อ

1.2 จำนวนบุคลากร (คน)

- 5,000-10,000 10,001-15,000
 15,001-20,000 มากกว่า 20,000 คนขึ้นไป

2. ข้อมูลส่วนบุคคล

2.1. เพศ

- ชาย หญิง

2.2. อายุ (ปี)

- 30-39 ปี 40-49 ปี
 50-59 ปี มากกว่า 59 ปีขึ้นไป

2.3 การศึกษา

- ปริญญาตรี ปริญญาโท
ปริญญาเอก

2.4 ตำแหน่งหน้าที่

- ผู้บริหาร ระบุตำแหน่ง.....
ฝ่าย/แผนก.....

บุคลากร

นักวิชาการ

2.5 อายุการทำงาน (อายุการทำงานตามข้อ 2.4) (ปี)

- 3-10 ปี 11-20 ปี
 21-30 ปี มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทย

2.1 ด้านการเรียนรู้ (Learning)

2.1.1 ระดับการเรียนรู้

1. ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม หรือ ระดับองค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

2.1.2 รูปแบบการเรียนรู้ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้เหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ส่วนบุคคลที่ผ่านมา
3. การเรียนรู้จากการฝึกภาคการณ่สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
4. การเรียนรู้จากการฝึกการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

2.1.3 ทักษะการเรียนรู้ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์ประกอบของทักษะการเรียนรู้เหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

5. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ของสมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคลและทีมงานที่สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะเหตุใด

6. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ที่บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะคิดและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสม จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะเหตุใด

7. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

8. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยทุกคนในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ร่วมกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

9. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

10. การพูดคุยสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้เพราะเหตุใด

2.2 ด้านองค์กร (Organization) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์กรประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

11. วิสัยทัศน์ ทิศทางในอนาคตขององค์กร
12. วัฒนธรรมองค์กร เช่น การ Morning Brief การแบ่งปันความรู้
13. กลยุทธ์ การถ่ายโอนการแลกเปลี่ยนความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในองค์กร
14. โครงสร้างองค์กรแบบแบนราบ ยืดหยุ่น

2.3 ด้านคน (People) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์กรประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

15. ผู้นำ
16. บุคลากร
17. ลูกค้า
18. หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ
19. พลายเออร์และผู้ขาย
20. ชุมชน (Community)

2.4 ด้านความรู้ (Knowledge) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์กรประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

21. การแสวงหาความรู้ โดยการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์กร
22. การสร้างความรู้จากกระบวนการแก้ปัญหา การทำวิจัย หรือการสร้างนวัตกรรม
23. การจัดเก็บข้อมูลที่เป็นความรู้ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการค้นคว้า
24. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำเป็นคลังความรู้
25. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

2.5 ด้านเทคโนโลยี (Technology) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์กรประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

26. การนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและการจัดการการเรียนรู้
27. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำสื่อสารสนเทศและการฝึกอบรมบุคลากร

ส่วนที่ 3 องค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

3.1 ด้านการสร้างประสบการณ์ดิจิทัลให้กับลูกค้า (Digitize the Customer Experience) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์ประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

28. การทำการตลาดดิจิทัล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า
29. การมีช่องทางที่หลากหลายในการสื่อสารและให้บริการแก่ลูกค้า
30. การเข้าถึงพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้า

3.2 ด้านการแปลงผลิตภัณฑ์และบริการเป็นดิจิทัล (Digitize Product & Service) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์ประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

31. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีการเชื่อมโยงของระบบดิจิทัล
32. การคาดการณ์พฤติกรรมและปัญหาการใช้บริการของลูกค้าในอนาคต

3.3 ด้านการดำเนินการที่เป็นดิจิทัล (Digitize Operation) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์ประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

33. การสร้างมาตรฐานแพลตฟอร์มที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นจุดศูนย์กลาง
34. การปรับกระบวนการทำงานอัตโนมัติขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานคล่องตัว
35. การให้บริการ สะดวก รวดเร็วปลอดภัย ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ และทุกสถานที่

3.4 ด้านการเป็นองค์กรดิจิทัล (Digitize the Organization) ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์ประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

36. การดำเนินธุรกิจที่มีการเชื่อมโยงนวัตกรรมกับเครือข่ายธุรกิจ ที่มีความร่วมมือกัน
37. การมีนวัตกรรมทางการบริการ ที่ครบวงจรของธนาคาร
38. การพัฒนาความรู้ทักษะดิจิทัล และการใช้เทคโนโลยีแทนการใช้แรงงานมนุษย์

ส่วนที่ 4 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย

4.1 ด้านการใช้บริการของลูกค้า ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์ประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเหตุใด

39. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สนับสนุนการใช้บริการของลูกค้า

40. พฤติกรรมการใช้บริการธนาคารดิจิทัลของลูกค้า

4.2 ด้านการปรับโครงสร้างองค์กรการให้บริการที่สาขาของธนาคาร ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์กรประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคาร ในประเทศไทย หรือไม่ เพราะเหตุใด

41. การให้บริการที่มีสาขาที่ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมด้วยตนเอง

42. การให้บริการร่วมกับผู้ให้บริการอื่น ๆ (ร้านสะดวกซื้อ สถานีบริการน้ำมัน หรือสถานีรถไฟฟ้า)

43. การให้บริการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินส่วนบุคคลแก่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

44. การให้บริการโดยการรวบรวมสาขาที่ให้บริการ

4.3 ด้านการจัดการภัยไซเบอร์ ท่านเห็นด้วยหรือไม่ว่า องค์กรประกอบเหล่านี้ จะสนับสนุนการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย หรือไม่ เพราะเหตุใด

45. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขั้นต้นที่จำเป็น

46. การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ภัยจากอีเมลหลอกลวง ภัยจากมิจจาซีพบนโซเซียลมีเดีย และภัยจากการขโมยข้อมูลส่วนบุคคล)

47. การพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจธนาคารดิจิทัล 3 ด้านที่กล่าวมาคือการให้บริการของลูกค้า ด้านการปรับโครงสร้างการให้บริการที่สาขาของธนาคาร ด้านการจัดการภัยไซเบอร์ ท่านคิดว่ายังมีองค์กรประกอบด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ เพราะเหตุใด

48. ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม

48.1 องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้านที่กล่าวมายังมีองค์กรประกอบ ด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ เพราะเหตุใด

48.2 องค์กรประกอบของการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล 4 ด้านที่กล่าวมาท่านคิดว่ายังมี องค์กรประกอบด้านอื่นๆ ที่สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ เพราะเหตุใด

48.3 การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารควรเป็นอย่างไร

49. อุปสรรค การพัฒนาธนาคารให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

ภาคผนวก ง

ตารางนัดสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (ขอสงวนสิทธิ์การเปิดเผยรายชื่อ และ ธนาคาร)									
ลำดับที่	ธนาคาร	เพศ	จำนวนบุคลากร	อายุ	การศึกษา	อายุงานในองค์กร	ระดับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	งานในหน้าที่	วันที่นัดหมาย
1	A	ญ	15,000-20,000	50-59	โท	0-10	ผู้บริหาร	ด้าน wealth Academy	25 สิงหาคม 2565
2	A	ช	15,000-20,000	50-59	โท	21-30ปี	ผู้บริหาร	ด้านสินเชื่อ	17 กันยายน 2565
3	B	ช	15,000-20,000	50-59	โท	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	ผู้บริหาร	ด้านไอที	20 สิงหาคม 2565
4	C	ญ	15,000-20,000	50-59	โท	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	ผู้บริหาร	บริหารความรู้และพัฒนากระบวนการทำงาน	22 สิงหาคม 2565
5	C	ญ	15,000-20,000	40-49	โท	0-10ปี	ผู้บริหาร	บริหารการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร	7 กันยายน 2565
6	A	ช	15,000-20,000	50-59	โท	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	ผู้บริหาร	ด้าน Payment and check service	10 กันยายน 2565
7	C	ญ	มากกว่า 20,000	40-49	ตรี	0-10ปี	ผู้บริหาร	ด้านโครงการ Digital work Place	22 สิงหาคม 2565
8	B	ญ	15,000-20,000	40-49	โท	11-20ปี	พนักงาน	บริหารความสัมพันธ์ธุรกิจลูกค้าขนาดกลาง	2 ตุลาคม 2565
9	C	ญ	มากกว่า 20,000	50-59	โท	21-30ปี	ผู้บริหาร	พัฒนาและเสริมผู้บริหาร	26 ตุลาคม 2565
10	C	ช	มากกว่า 20,000	40-49	โท	21-30ปี	ผู้บริหาร	สนับสนุนระบบงานช่องทางให้บริการ	19 ตุลาคม 2565
11	B	ช	15,000-20,000	50-59	โท	21-30ปี	พนักงาน	Software Quality Management	25 กันยายน 2565
12	B	ช	15,000-20,000	30-39	โท	0-10ปี	พนักงาน	Advanced Network Engineer	8 สิงหาคม 2565
13	C	ญ	มากกว่า 20,000	30-39	โท	0-10ปี	พนักงาน	บริหารการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากร	18 สิงหาคม 2565
14	B	ญ	15,000-20,000	40-49	โท	21-30ปี	ผู้บริหาร	บริหารเครือข่ายธุรกิจลูกค้าผู้ประกอบการ	9 ตุลาคม 2565
15	A	ช	15,000-20,000	50-59	โท	21-30ปี	ผู้บริหาร	ด้านสินเชื่อ	15 ตุลาคม 2565
16	ผู้เชี่ยวชาญ	ญ		50-59	เอก	21-30ปี	ผู้บริหาร	นักวิจัย อาจารย์มหาวิทยาลัย	22 ตุลาคม 2565
17	ผู้เชี่ยวชาญ	ช		50-59	โท	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป		ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	29 ตุลาคม 2565
18	ผู้เชี่ยวชาญ	ช		50-59	เอก	มากกว่า 30 ปีขึ้นไป		ผู้เชี่ยวชาญกลยุทธ์พัฒนาธุรกิจและทรัพยากรมนุษย์	30 ตุลาคม 2565

ภาคผนวก จ

ผู้เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) (ขอสงวนสิทธิ์การเปิดเผยรายชื่อ และ หนาการ)						
ณ ห้องประชุมร้านกาแฟ สตาร์บัค คริสตัล สาขา SB ราชพฤกษ์						
วันที่ 9 กรกฎาคม 2566 เวลา 09.30-11.30 น.						
ลำดับที่	หนาการ	เพศ	อายุ	การศึกษา	ระดับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	งานในหน้าที่
1	B	ช	50-59	โท	ผู้บริหาร	ด้านเทคโนโลยี
2	C	ช	50-59	โท	ผู้บริหาร	ด้านทรัพยากรมนุษย์
3	A	ญ	50-59	โท	ผู้บริหาร	ด้านเทคโนโลยี
4	B	ญ	50-59	โท	พนักงาน	ด้านการบริการลูกค้า
5	C	ญ	50-59	โท	พนักงาน	ด้านทรัพยากรมนุษย์
6	C	ญ	50-59	โท	พนักงาน	ด้านการบริการลูกค้า
7	A	ช	30-39	โท	ผู้บริหาร	ด้านการบริการลูกค้า
8	B	ช	50-59	โท	พนักงาน	ด้านทรัพยากรมนุษย์
9	A	ญ	40-49	ตรี	ผู้บริหาร	ด้านเทคโนโลยี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายทองคำ วรมหัทธนกุล
วัน/เดือน/ปีเกิด 25 มีนาคม 2508
สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ ถนนเทศบาลสาย 1 แขวงวัดกัลป์ยาณ์ เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร
การศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รป.ม.) สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์, 2548
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม, 2566
อื่นๆ วุฒิปริญญาบัตรการอบรมหลักสูตรการวิจัยพื้นฐานในมนุษย์, 19 ธันวาคม 2564
ตำแหน่ง ผู้จัดการบริการผู้ใช้ระบบคอมพิวเตอร์
สถานที่ทำงาน สายเทคโนโลยี ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

การเผยแพร่งานวิจัย

ทองคำ วรมหัทธนกุล, กานต์จิรา ลิ้มศิริขง และบุรินทร์ สันติสาส์น. (2563). อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจบริการธนาคารในประเทศไทย. ในรายงานการประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ: *Innovation and management for sustainability 2020*, หน้า 1411-1421. 2563 กรกฎาคม 2558 ณ โรงแรมอีสติน แกรนด์ สาทร กรุงเทพมหานคร.

ทองคำ วรมหัทธนกุล, กานต์จิรา ลิ้มศิริขง และบุรินทร์ สันติสาส์น. (2565). การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต่อการพัฒนารูปแบบธุรกิจธนาคารในประเทศไทย. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี*. ปีที่ 16 ฉบับที่ 3 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2565): หน้า 147-157.

ทองคำ วรมหัทธนกุล, กานต์จิรา ลิ้มศิริขง และบุรินทร์ สันติสาส์น. (2566). การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย. *วารสารวิชาการเซาธ์อีสท์บางกอกสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. ปีที่ 9 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2566).