

การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัลในบริบทของทุนมนุษย์

ไกล่รุ่ง กระแสร์สินธุ์¹

นภาพร ชันธนาภา²

ระพีพรรณ พิริยะกุล³

Received 1 September 2020

Revised 25 September 2020

Accepted 30 October 2020

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์การประเมินผลของผู้บริหารที่เน้นธุรกิจการเงินโดยเฉพาะในกรุงเทพมหานครจากการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัลในองค์กรในด้านต่าง ๆ อันประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคุณ การปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม การเพิ่มมูลค่าในสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมและคุณค่าในตัวคน โครงสร้างองค์กรและศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล การศึกษานี้เน้นถึงปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์นวัตกรรมทรัพยากรบุคคลและแผนผังองค์กรเพื่อหาหรือเกี่ยวกับคุณลักษณะของพื้นที่ศึกษาที่ดำเนินการโดยใช้วิธีการเชิงปริมาณและเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารธนาคาร นอกจากนี้ ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยผ่านการวิเคราะห์โดยสถิติเชิงพรรณนาประกอบด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าสัมประสิทธิ์การแปรผัน และสถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการศึกษาพบว่า การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคุณมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพด้านนวัตกรรม และ โครงสร้างองค์กรด้วยสัมประสิทธิ์มาตรฐาน 0.877 และ 0.170 การปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อโครงสร้างองค์กรด้วยสัมประสิทธิ์มาตรฐาน 0.114 วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพด้านนวัตกรรม และ โครงสร้างองค์กรด้วยสัมประสิทธิ์มาตรฐาน 0.318 และ 0.869 และศักยภาพด้านนวัตกรรม และ โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพขององค์กรแบบดิจิทัลด้วยสัมประสิทธิ์มาตรฐาน 0.438 และ 0.569 ตามลำดับ

คำสำคัญ: การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคุณ วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม การเพิ่มคุณค่าในตัวคน ศักยภาพด้านนวัตกรรม ทุนมนุษย์

¹ นักศึกษาปริญญาเอก บริหารธุรกิจดุสิตบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ และอาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยปทุมธานี อีเมล: kairung2011@yahoo.com

² บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ 19/1 ถนนเพชรเกษม เขตหนองแขม กทม. 10160

³ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เลขที่ 2086 ถนนรามคำแหง แขวงหัวหมาก เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร 10240
อีเมล: rapepunnight@yahoo.com

DIGITAL TRANSFORMATION ON THE CONTEXT OF HUMAN CAPITAL

Kairung Kasasin¹

Napaporn Khannapa²

Rapeephan Piriyakul³

Abstract

This research aims to analyze the executive's evaluation focusing on financial businesses especially in Bangkok from digital transformation in the organization. There are several areas such as technology on multiple personnel resources, digital workflow transformation, innovation culture, value added on innovative products and human value, digital organizational chart and potential. This study emphasized on factors that could affect the innovative products, human resources, and organizational chart to discuss the attributes of the study area ran by using quantitative method with questionnaire from bank executives. Furthermore, the research data were analyzed by descriptive statistics including percentage, mean, coefficient of variation and inferential statistics including structural equation model.

The findings indicated that technology usage on multiple personnel resources influenced innovation development with standard coefficient at 0.877 and 0.170. The digital workflow transformation influenced improvement of the organization chart with standard coefficient at 0.114. Innovation culture influenced innovation potential and organization chart with standard coefficient at 0.318 and 0.869. Lastly, innovation potential and organization chart influenced digital organization development with standard coefficient at 0.438 and 0.569, respectively.

Keywords: Digital Organization Transformation, Technology Usage on Multiple Personnel Resource, Innovation-Oriented Culture, Value Added on Human Resource, Innovation Potential, Human Capital

¹ Candidate PhD. Doctoral Business Administration Southeast Asia University E-mail: kairung2011@yahoo.com

² Southeast Asia University 19/1 Petchkasem Road, Nongkhangphlu, Nongkhaem, Bangkok 10160

³ Science –Department Ramkhamhaeng University, 2086 Ramkhamhaeng Road, Huamark District, Bangkok 10240
Email: rapepunnigh@yahoo.com

บทนำ

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy) ที่เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีใช้ในการดำเนินงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตและผลงาน โดยใช้เวลาน้อยลงและ สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการต่าง ๆ อีกทั้งการเข้ามาของสมาร์ตทีวี และการเชื่อมต่อผ่านเครือข่าย ไร้สายความเร็วสูงที่ขยายกว้างขึ้นนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสียของภาคธุรกิจต่าง ๆ ในส่วนของข้อดีคือทำให้เกิด โอกาสใหม่ทางธุรกิจมากมายในทุกสาขาธุรกิจเศรษฐกิจ (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2559) ในส่วนของข้อเสียคือปัญหาของ “Technology Disruption” ที่ทำให้องค์กรต้องเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมา ใน กรณีของสถาบันการเงินต้องปรับตัวเป็นองค์กรแบบดิจิทัลมากขึ้น มีความรวดเร็วขึ้น โดยรูปแบบในการ ปรับตัวของสถาบันการเงินที่เกิดขึ้น ได้แก่ การลดพื้นที่/จำนวนสาขาลง ปรับเปลี่ยนรูปแบบสาขาให้รองรับ ระบบดิจิทัลมากขึ้น การเร่งพัฒนาระบบ Mobile Banking และกระตุ้นให้ลูกค้าหันมาใช้บริการช่องทางนี้ มากขึ้น นอกจากนี้ และการให้ความสำคัญกับการเป็นพันธมิตรและสร้างเครือข่ายร่วมกับองค์กรธุรกิจด้าน FinTech และ Startup ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการให้เงินสนับสนุน การลงทุนผ่าน Venture Capital การลงทุน วิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี รวมถึงการจัดโครงการแข่งขันให้กับ Startup แทนการแข่งขันเพื่อพัฒนาไปสู่ ระบบการให้บริการลูกค้าในการทำธุรกรรมกับธนาคารโดยลูกค้าไม่จำเป็นต้องมาธนาคาร (Digital Banking) อย่างยั่งยืน โดยองค์กรต้องปรับเปลี่ยนตนเองอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่มาตอบสนองความ ต้องการของลูกค้าได้ดีขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (Bank of Thailand, 2016)

งานศึกษาในเรื่องของการปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจแบบดั้งเดิม ไปสู่องค์กรแบบดิจิทัลเพื่อการสร้าง ศักยภาพขององค์กรแบบดิจิทัล (Digital Corporate Capability) จึงเป็นหัวข้อร่วมสมัยที่ศึกษากันใน ต่างประเทศมายาวนาน เช่นงานของ Bolívar-Ramos, et.al. (2012) ที่มีข้อค้นพบว่าเทคโนโลยีและ นวัตกรรมได้ถูกนำมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่างและความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งใน ปัจจุบันมีแนวโน้มที่ทวีความรุนแรงเพิ่มมากยิ่งขึ้นในทุกอุตสาหกรรม รวมไปถึงอุตสาหกรรมทางการเงิน โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ของประเทศไทยที่มีอัตราการเติบโตและการแข่งขันเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมี มูลค่าส่วนแบ่งทางการตลาดในระดับที่สูงถึงร้อยละ 16 ของอุตสาหกรรมทั้งหมดในตลาดหลักทรัพย์ (The Stock Exchange of Thailand, 2016) ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องปรับกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งช่องทางการเข้าถึงและคุณภาพของการให้บริการกับลูกค้า ด้วยการใช้ ประโยชน์จากเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ได้มีการพัฒนาความก้าวหน้าไปอย่างมาก ส่วนงานของ Baryniene & Dauknyte (2015) พบว่ามีมิติในด้านของทรัพยากรบุคคลของการสร้างสรรค์นวัตกรรมการให้บริการที่ทำให้ องค์กรประสบความสำเร็จนั้น ต้องเกิดจากการที่พนักงานมีความเข้าใจในกระบวนการดำเนินธุรกิจและมี ทักษะในการนำประโยชน์จากเทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคุณมาสนับสนุนการปฏิบัติงานหรือริเริ่ม สร้างสรรค์กระบวนการปฏิบัติงานรูปแบบใหม่เพื่อให้ทุกฝ่ายในทีมสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมี ประสิทธิภาพ งานของ Blumenberg, Wagner, & Beimborn (2009) อธิบายข้อค้นพบว่ากระบวนการถ่าย โอนองค์ความรู้ที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้ที่มีประสิทธิภาพและนำไปสู่การบูรณาการองค์ ความรู้ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียทั้งในและนอกองค์กร ซึ่งนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและศักยภาพขององค์กร

แบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนงานของ Berdykulova et al. (2014) นำเสนอมุมมองว่าการที่องค์กรธุรกิจจะสร้างสรรค์ศักยภาพนวัตกรรมให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กรธุรกิจได้นั้น องค์กรธุรกิจต่างต้องนำประโยชน์ของเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจ และสามารถยกระดับการพัฒนาศักยภาพเชิงนวัตกรรมแบบดิจิทัลขององค์กรอย่างเป็นระบบ และยังพบว่างานการศึกษาและวิจัยของการพัฒนาศักยภาพเชิงนวัตกรรมแบบดิจิทัลขององค์กรธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยยังมีการศึกษาและวิจัยจำนวนไม่มากนัก สำหรับศักยภาพหรือความสามารถที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ไทยถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเช่นกัน

การศึกษาครั้งนี้จึงถือว่าการบุกเบิกนำประเด็นของ “Technology Disruption” ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการเงินมาศึกษาในมิติของการบริหารจัดการ อันประกอบด้วย (1) มิติของทรัพยากรมนุษย์ คือการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรมนุษย์แบบพหุคุณ ทั้งนี้เพราะการจัดการทางด้านทรัพยากรบุคคล ถือเป็นกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยลดความเสี่ยงของผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวกับสมรรถนะหรือความสามารถที่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงานด้วยเช่นกัน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีพรสวรรค์ (Talent) ติดตัวมาแต่กำเนิด บางคนอาจได้เรียนรู้ประสบการณ์จากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ในขณะที่อีกหลาย ๆ คนอาจจะต้องเข้าศึกษาเรียนรู้จากระบบการศึกษาโดยตรง หรือบางคนอาจจะต้องศึกษาฝึกหัดจากความสำเร็จของปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ ดังนั้นพื้นฐานของภูมิความรู้ ความชำนาญของปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญนำไปสู่ธุรกิจก้าวไปสู่ความสำเร็จและเป็นสมรรถนะที่สำคัญในปัจจุบันและยังหมายถึงความสามารถในการตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว “ability to react quickly to change” (Yilmaz, 2008) (2) การปรับเปลี่ยน รูปแบบดิจิทัลของงาน ที่ต้องสอดคล้องกับการทำงานและสนับสนุนลูกค้าที่มีลักษณะเป็นแบบไร้พรหมแดน และ (3) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ทำให้ผู้บริหารและพนักงานในทุกระดับมีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ปัจจัยบริหารทั้งสามจะส่งผลต่อ ศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรรวมทั้งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดยผลที่ตามคือศักยภาพขององค์กรแบบดิจิทัลซึ่งจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้ท่ามกลางการแข่งขันการค้าที่รุนแรงและวิกฤติเศรษฐกิจด้วยลักษณะองค์กรที่คล่องตัว ปรับตัวได้ง่าย และต้นทุนต่ำ

จากปัญหาองค์กรธุรกิจต่างประสบกับการหยุดชะงักในการดำเนินงานจาก “Technology Disruption” ปัญหาการปรับเปลี่ยนองค์กรธุรกิจแบบดั้งเดิมไปใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และความจำเป็นของการใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีนวัตกรรมข้างต้น งานวิจัยนี้เลือก การศึกษาประเด็นของ “Technology Disruption” ของธนาคารพาณิชย์ไทยมาศึกษาเพราะเป็นสถาบันการเงินและเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ที่ขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 การปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของคนไทยในการประกอบอาชีพทำให้มีการเข้ามาประกอบธุรกิจของธนาคารพาณิชย์จากต่างประเทศทำให้มีการจ้างงานในระบบของอุตสาหกรรมธนาคารของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ตลอดหลายปีที่ผ่านมา ประกอบกับธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนบริบทในการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง และจากการที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการ

ทบทวนวรรณกรรมโดยการสืบค้นจากงานวิจัยที่ทำในต่างประเทศ เพื่อนำมาสู่การศึกษากับกลุ่มประชากรของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เพื่อศึกษาตามปัจจัยในกรอบแนวคิดว่ามีการวางแผนในการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ไทยอย่างไร เพื่อเตรียมการในการจัดการทรัพยากรบุคคลแบบเน้นเรื่องเทคโนโลยีในยุค Digital Transformation และการจัดการความเสี่ยงในระบบธุรกิจของประเทศไทยและการสร้างโอกาสในอนาคต (Future Opportunities) ในระดับธุรกิจคือ “ศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล” (Digital Corporate Capability) และระดับประเทศในด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัลในบริบทของทุนมนุษย์ (Digital Transformation on the Context of Human Capital) เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรและด้านทรัพยากรบุคคลให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นอีกเหตุผลที่ผู้วิจัยให้ความสนใจในการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการประเมินของผู้บริหารในภาคธุรกิจการเงินจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในการใช้เทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ อันประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณ การปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม การเพิ่มมูลค่าในสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมและคุณค่าในตัวคน โครงสร้างองค์กรและศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล
2. ศึกษาปัจจัยคั่นกลางของการเพิ่มมูลค่าในสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมและคุณค่าในตัวคน และโครงสร้างองค์กร ว่ามีคุณสมบัติเป็นปัจจัยส่งผ่านด้านบวกระหว่างปัจจัยการใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณ การปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล
3. ศึกษาอิทธิพลของการใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณ การปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัล และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมที่ทำให้เกิดศักยภาพองค์กรด้านนวัตกรรมของการเพิ่มมูลค่าในสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมและคุณค่าในตัวคนและโครงสร้างองค์กรส่งผ่านไปสู่ศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย แบ่งเป็นการวิจัย 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Analyses) และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์

ประชากร กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงปริมาณ

วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างเพื่อยืนยันตัวแบบโดยมีการศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุดที่ยอมรับได้ (lower bounds on sample size in structural instruction modeling) ของ Westland (2010) ได้เสนอสูตรการคำนวณขนาดตัวอย่าง ดังนี้

$$n \geq 50 r^2 - 450r + 1100$$

ผลการคำนวณได้ขนาดตัวอย่างคือ n ขั้นต่ำ 443.95 ตัวอย่าง จากการกำหนดตัวแปร Latent Variable 7 ตัว (ดูจากภาพกรอบแนวคิดฯ และตัวแปรเชิงประจักษ์ 31 ตัว โดยงานวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดตัวอย่าง จำนวน 500 คน

ประชากร กลุ่มตัวอย่างการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากร คือ ผู้บริหารระดับสูงจำนวน 10 ท่านโดยการกำหนดจากผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ดำเนินธุรกิจในระดับ Top 5 ของประเทศไทย ในเขตกรุงเทพมหานคร แบ่งเป็นธนาคาร A และ B

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ค่า Loading factor AVE และ Composite Reliability

ตัวแปร	Loading factor	AVE	Composite Reliability
ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคุณ	KMO = 0.726***	0.609	0.886
1. องค์กรมีการสนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลายที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในการทำงาน	0.860		
2. องค์กรนำความคิดของบุคลากรทุกระดับมา ร่วมในการวางแผนสร้างสรรค์ผลงาน	0.737		
3. องค์กรบริหารโดยใช้ประโยชน์จากความรู้ของบุคลากรทุกกลุ่มมา ร่วมในการใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า	0.830		
4. องค์กรสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม	0.735		
5. องค์กรเน้นการใช้เทคโนโลยีในทุกหน้าที่เพื่อความสามารถในการแข่งขัน	0.730		
ปัจจัยการปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัล	KMO = 0.779***	0.642	0.898
1. องค์กรมีการลดขั้นตอนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย	0.853		
2. องค์กรมีการจัดการความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.620		
3. องค์กรมีการนำเทคโนโลยีมาจัดการส่วนของลูกค้าสัมพันธ์ในทุกช่องทาง	0.808		

ตารางที่ 1 ค่า Loading factor AVE และ Composite Reliability (ต่อ)

ตัวแปร	Loading factor	AVE	Composite Reliability
4. องค์กรออกแบบระบบที่สามารถเปลี่ยนงานได้ตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	0.844		
5. องค์กรเสริมอำนาจให้หน่วยงานสามารถเลือกนำรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมมาทำงานกับยุคเทคโนโลยี	0.855		
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งเน้นนวัตกรรม	KMO =0.833***	0.629	0.894
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้พนักงานเสนอแนวคิดใหม่ในการทำงานร่วมกับเทคโนโลยี	0.819		
2. องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดแบบนอกกรอบ	0.673		
3. องค์กรยอมรับความเสี่ยงในการเปิดโอกาสให้พนักงานได้นำความคิดใหม่มาปฏิบัติ	0.775		
4. องค์กรเสริมอำนาจให้บุคลากรหาความรู้ใหม่ด้วยตนเองเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้องค์กร	0.830		
5. องค์กรจัดเวทีให้พนักงานได้ทดลองนำความรู้มาใช้ในการสร้างนวัตกรรมอยู่อย่างสม่ำเสมอ	0.856		
ปัจจัยศักยภาพด้านนวัตกรรม			
การเพิ่มมูลค่าในสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีนวัตกรรม	KMO =0.666***	0.654	0.850
1. องค์กรส่งเสริมทรัพยากรในการพัฒนาการสร้างมูลค่าจากการบริการ ตามความต้องการลูกค้า	0.754		
2. องค์กรมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการคิดค้นนวัตกรรมบริการใหม่	0.846		
3. ผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรได้รับการยอมรับจากลูกค้า	0.824		

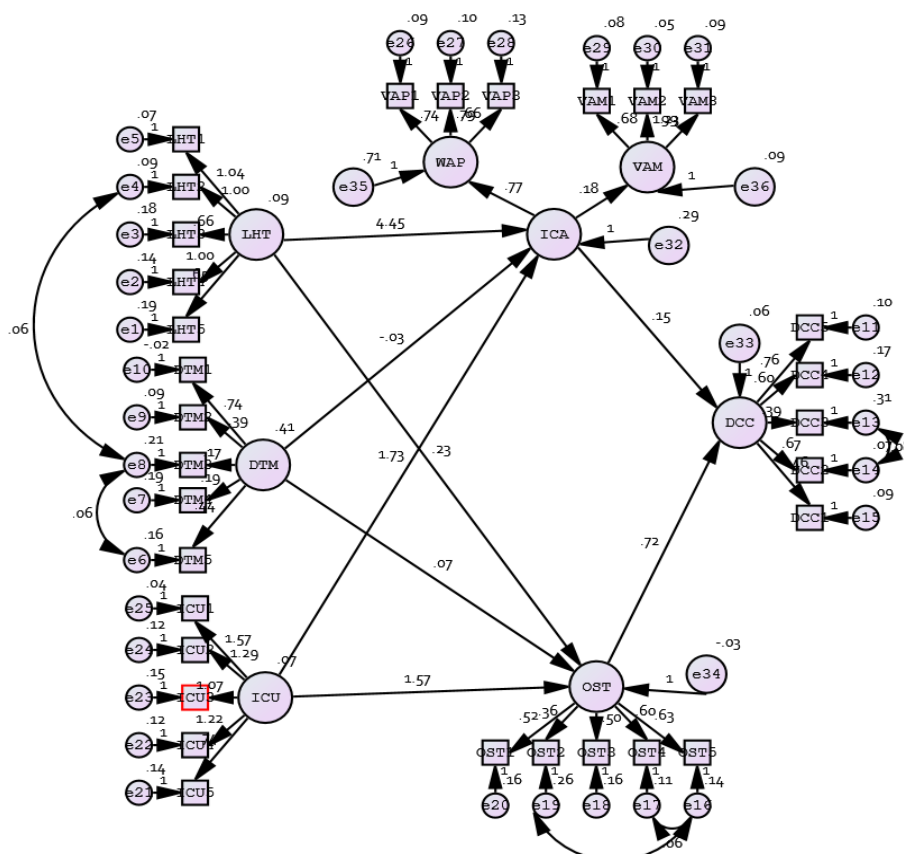
ตารางที่ 1 ค่า Loading factor AVE และ Composite Reliability (ต่อ)

ตัวแปร	Loading factor	AVE	Composite Reliability
การเพิ่มคุณค่าในตัวตน	KMO =0.729***	0.838	0.940
1. ทักษะและความรู้ของพนักงานที่เกิดจากการทำงานทำให้งานเป็นตามมาตรฐาน	0.938		
2. องค์กรสนับสนุนทรัพยากรให้พนักงานหาความรู้จากแหล่งภายนอกเพื่อนำมาสร้างความรู้ในองค์กร	0.928		
3. ความรู้ความสามารถของพนักงานส่งผลต่อการลดต้นทุน และรักษาลูกค้า	0.880		
ปัจจัยโครงสร้างองค์กร	KMO =0.685***	0.608	0.886
1. องค์กรมีการปรับโครงสร้างองค์กร ให้ยืดหยุ่นต่อการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลง	0.877		
2. การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นแบบกระจายอำนาจ	0.762		
3. รูปแบบการกำหนดหน้าที่ของพนักงาน เน้นไป ที่การทำงานเป็นทีมที่สื่อสารด้วยเทคโนโลยี	0.768		
4. ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในการทำงานแบบองค์รวม	0.737		
5. โครงสร้างองค์กรมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดตามสถานการณ์	0.748		
ปัจจัยศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล	KMO =0.850***	0.600	0.914
1. องค์กรมีผลงานในการบริหารด้านดิจิทัลที่เป็นรูปธรรม	0.818		
2. องค์กรสามารถดำรงอยู่และขยายธุรกิจด้วยดิจิทัลได้อย่างมั่นคง	0.877		
3. องค์กรสามารถนำกลยุทธ์เทคโนโลยี มาสู่ภาคปฏิบัติที่ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้	0.831		

ตารางที่ 1 ค่า Loading factor AVE และ Composite Reliability (ต่อ)

ตัวแปร	Loading factor	AVE	Composite Reliability
4. การจัดการเทคโนโลยีขององค์กรสามารถตอบสนองต่อการดำเนินงานภายในและภายนอก เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	0.792		
5.การบริหารสินทรัพย์การเงิน ทุนมนุษย์ขององค์กรสามารถตอบสนองต่อเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด	0.803		

จากตารางที่ 1 ผลจากการทำ EFA พบว่าการแบ่งกลุ่มตัวแปรในแต่ละปัจจัย ใช้ได้โดยดูจากค่า KMO และนัยสำคัญที่ได้จากการทดสอบ เพื่อสนับสนุนการแบ่งตัวแปรในแต่ละปัจจัย ค่าของ Factor Loading มีค่ามากกว่า 0.6 ซึ่งเป็นไปตามผลการศึกษาของ Hair et al., (1998, p. 112) ขากการใช้ขนาดตัวอย่าง 300 หน่วย เมื่อนำมาหาค่า AVE และ Composite Reliability พบว่าได้ค่า AVE มีค่าตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป และ Composite Reliability มีค่า 0.824- 0.940 สูงกว่า 0.8 ทุกปัจจัย



Chi-Square = 1843.546, df= 416, Chi-Square/df= 4.432,
GFI= .795, CFI= .799, RMSEA = .084, RMR = .082

ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแบบเมื่อผ่านการปรับความเหมาะสมแบบ Covariance Based

ในส่วนของน้ำหนักของแต่ละตัวแปรที่ได้จากผลการวิเคราะห์ในตัวแบบที่ผ่านการปรับมีค่าน้ำหนักดังนี้ (1) LHT1- LHT5 มีค่า 0.652 – 0.987 ที่ระดับ $p = 0.000$ ของปัจจัย LHT (2) DTM1- DTM5 มีค่า 0.452 – 0.687 ที่ระดับ $p = 0.000$ และ $p=0.05$ ของปัจจัย DTM (3) ICU1- ICU5 มีค่า 0.743 – 0.987 ที่ระดับ $p = 0.000$ ของปัจจัย ICU (4) VAP1- VAP3, VAM1-VAM3 มีค่า 0.662 – 0.987 ที่ระดับ $p = 0.000$ ของปัจจัย ICA (5) OST1- OST5 มีค่า 0.552 – 0.989 ที่ระดับ $p = 0.000$ ของปัจจัย OST และ (6) DCC1-DCC5 มีค่า 0.562 – 0.760 ที่ระดับ $p = 0.000$ ของปัจจัย DCC

ตารางที่ 2 ค่าดัชนีความกลมกลืนเหมาะสมจากการวิเคราะห์ตัวแบบตามกรอบแนวคิด (Hooper et al., 2008)

ดัชนี	ค่า	การตัดสิน	อ้างอิง
Chi Square	1843.546	-	
DF	416		
χ^2 / df	4.432	Mediocre fit	Wheaton et al., (1997)
RMSEA	0.082	Mediocre fit	MacCallum et al., (1996)
NFI	0.756	Acceptable	Bollen (1990); Hu & Bentler (1999)
CFI	0.799	Acceptable	Hu & Bentler (1999)
GFI	0.795	Acceptable	Sharma et al., (2005)
AGFI	0.717	Acceptable	Sharma et al., (2005)
IFI	0.812	Mediocre fit	Miles & Shevlin (2007)
RFI	0.755	Acceptable	Gerbing & Anderson (1993), Hu & Bentler (1999), Marsh et al., (2004)
RMR	0.063	Good fit	Byrne (1998); Diamantopoulos & Siguaw (2000)

หมายเหตุ: ผลจากการรันด้วย AMOS

สัญลักษณ์และความหมาย

χ^2 / df : Relative Chi-Square

RMSEA: Root Mean Square Error Approximation

RFI: Relative Fit Index

NFI: Non-Normed Fit Index

AGFI: Adjusted goodness of fit index

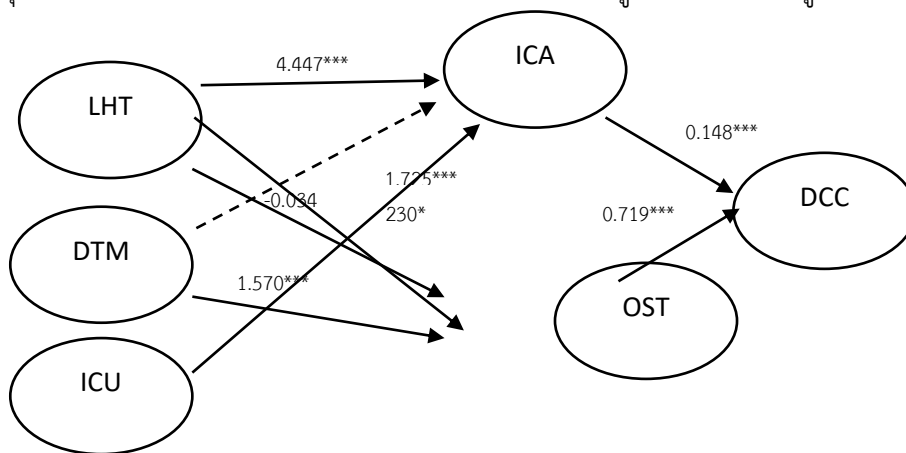
CFI: Comparative Fit Index

IFI: Incremental Fit Index

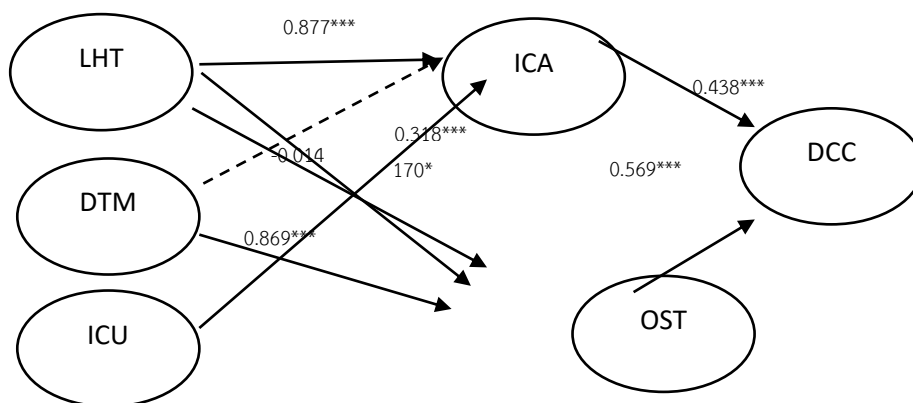
GFI: Goodness of-fit index

RMR: Root Mean Square Residual

ผลการทดสอบในตัวแบบโดยใช้ค่ามาตรฐานความกลมกลืน 9 ค่า ปรากฏว่า ผลผ่านเกณฑ์ดี (Good fit) มี 1 ค่า ผลผ่านเกณฑ์ปานกลาง (Mediocre fit) มี 3 ค่า และเกณฑ์ที่ยอมรับได้มี 5 ค่า ส่วนที่ไม่นำมาพิจารณา คือค่า p ทั้งนี้เนื่องจากการใช้ค่า $p\text{-value} > 0.05$ เป็นการตรวจสอบความเหมาะสม มักใช้ไม่ใช้กันด้วยเหตุผลที่ค่าดังกล่าวที่ไม่เสถียรโดยขึ้นกับสาเหตุสองประการคือ 1) ความซับซ้อนของตัวแบบ (จำนวนตัวแปรเชิงประจักษ์ และตัวแปร Construct) และ 2) ขนาดตัวอย่างในกรณีที่ขนาดตัวอย่างมีจำนวนมาก ดังนั้นงานนี้จึงไม่ใช้ค่า $p\text{-value} > 0.05$ ในการตัดสินใจ (Schermelleh-Engel et al. 2003; Vandenberg, 2006) สรุปเกณฑ์การความเหมาะสมของตัวแบบเมื่อเทียบกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับเกณฑ์ยอมรับได้



ภาพที่ 2 (a) น้ำหนักของเส้นสัมประสิทธิ์ไม่มาตรฐาน(unstandardized estimate) ตามกรอบการวิจัย



ภาพที่ 3 (b) น้ำหนักของเส้นสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (Standardized estimate) ตามกรอบการวิจัย

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบสมมติฐาน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์ไม่มาตรฐาน(unstandardized estimate)

สมมติฐาน	ค่าสัมประสิทธิ์	t-test	p-value	สรุปผล
LHT-> ICA	4.447***	3.380	0.000	ส่งผลเชิงบวก
LHT -> OST	0.230*	2.024	0.043	ส่งผลเชิงบวก
DTM -> ICA	-0.034	-0.629	0.530	ไม่ส่งผล
DTM -> OST	0.071*	2.924	0.043	ส่งผลเชิงบวก
ICU -> ICA	1.725***	5.284	0.000	ส่งผลเชิงบวก
ICU -> OST	1.570***	5.310	0.000	ส่งผลเชิงบวก
ICA -> DCC	0.148***	3.963	0.000	ส่งผลเชิงบวก
OST-> DCC	0.719***	5.718	0.000	ส่งผลเชิงบวก

*p=.05, ** p=0.01, ***p=0.001

จากตาราง 3 สรุปผลดังนี้

- 1) การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคุณมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพด้านนวัตกรรม และ โครงสร้างองค์กรด้วยสัมประสิทธิ์ 4.447 และ 0.230
- 2) การปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัลมีอิทธิพลเชิงบวกต่อโครงสร้างองค์กรด้วยสัมประสิทธิ์ 0.071
- 3) วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพด้านนวัตกรรม และ โครงสร้างองค์กรด้วยสัมประสิทธิ์ 1.725 และ 1.570
- 4) ศักยภาพด้านนวัตกรรม และ โครงสร้างองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อศักยภาพขององค์กรแบบ ดิจิทัลด้วยสัมประสิทธิ์ 0.148 และ 0.719 ตามลำดับ

ตารางที่ 4 อิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวม(คิดจากค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐาน (standardized estimate))

ปัจจัย	R ²	LHT	DTM	ICU	OST	ICA
ICA	DE 0.871	0.877***	-0.014	0.318***	NA	NA
	IE	NA	NA	NA	NA	NA
	TE	0.877***	-0.014	0.318***	NA	NA
OST	DE 0.913	0.170*	0.114*	0.889***	NA	NA
	IE	NA	NA	NA	NA	NA
	TE	0.170*	0.114*	0.889***	NA	NA
DCC	DE 0.762	NA	NA	NA	0.569***	0.438***
	IE	0.481***	0.059	0.645***	NA	NA
	TE	0.481***	0.059	0.645***	0.569***	0.438***

หมายเหตุ: DE: Direct Effect, IE: Indirect Effect, TE: Total Effect

สรุปผล อิทธิพลรวมของปัจจัยบริหารคือ การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคุณ (LHT) , การปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัล (DTM) และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม (ICU) ที่ส่งผลต่อศักยภาพขององค์กรแบบดิจิทัลนั้น ปรากฏว่าวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม มีอิทธิพลรวมสูงสุดคือ 0.645 รองลงมาคือ การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคุณ ซึ่งมีอิทธิพลรวม 0.481 ในขณะที่ปัจจัยการปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัลมีอิทธิพลรวมต่ำมากเพียง 0.059 เมื่อคิดเทียบกับวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมจะมีอัตราส่วนเพียง 0.091 คิดเป็นร้อยละ 9 เท่านั้น

โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของปัจจัย ICA, OST และ DCC มีค่า 0.871, 0.913 และ 0.762 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก และระดับมากที่สุด (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0 - 1 โดยมีเกณฑ์ประเมินดังนี้ 0 - 0.19 ต่ำมาก (very weak), 0.2 - 0.39 ต่ำ (weak), 0.40 - 0.59 ระดับปานกลาง (moderate), 0.6 - 0.79 ระดับมาก (strong) และ 0.8 - 1 ระดับมากที่สุด (very strong)

ผลการสัมภาษณ์การวิจัยคุณภาพ

ผลสรุปจากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารระดับสูงของธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 10 รายโดยมีรายละเอียดดังนี้

การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคุณ

สำหรับธนาคารพาณิชย์ไทยจะนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาใช้ในการให้บริการลูกค้าขององค์กร เนื่องจากมีความทันสมัย สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งอุปกรณ์และเครื่องมือที่องค์กรนำมาใช้มีความรวดเร็ว ปลอดภัยจากการใช้งาน ยกตัวอย่างธุรกรรมการโอนเงินโดยใช้ระบบ Application online ได้ตลอดเวลา (24 ชม.) การชำระค่าสินค้าและบริการ

สำหรับปัญหาที่พบ ซึ่งส่งผลต่อการใช้เทคโนโลยีแบบพหุคุณ คือ พนักงานบางส่วนขององค์กร โดยเฉพาะกลุ่มผู้ที่ใกล้จะเกษียณขาดทักษะของการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมและไม่พยายามที่จะเรียนรู้หรือปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานในแบบดิจิทัล หรือการดำเนินการเรียนรู้ที่ขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากมีความคิดว่าองค์กรไม่สามารถจะทำอะไรกับพวกเขาเหล่านี้ได้ถ้าเขาไม่เรียนรู้หรือปรับเปลี่ยนการทำงานให้เป็นแบบดิจิทัลถ้าองค์กรมาบีบบังคับให้เขาเรียนรู้หรือปรับเปลี่ยนพวกเขาก็จะฟ้องร้ององค์กรให้ได้รับความเสียหายเหล่านี้คือความเสี่ยงที่องค์กรต้องให้ความสำคัญและพยายามปรับเปลี่ยนความคิดให้ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลนี้

การปรับเปลี่ยนงานเป็นแบบดิจิทัล

สำหรับการปรับเปลี่ยนงานเป็นแบบดิจิทัลขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้น พบว่าผู้บริหารขององค์กรได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้รับการอบรม เพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้วยการอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือเรียกว่า E-Learning ในหลายหลักสูตรที่พนักงานของธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเรียนรู้และอบรมเพื่อให้ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของธนาคารแห่งประเทศไทย และระบบการจัดทำวันลาผ่านระบบ QR Code เพื่อให้พนักงานสะดวกไม่ต้องเข้าองค์กรอยู่ที่ไหนก็จัดทำวันลาหยุดได้ ประกอบกับองค์กรได้จัดเครื่องคอมพิวเตอร์

และอินเทอร์เน็ตให้พนักงานขององค์กรทุกคนเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและคล่องตัว สำหรับระบบงานการเปิดบัญชีใหม่องค์กรได้นำเครื่อง IPAD มาให้บริการกับลูกค้า โดยลูกค้าได้รับประโยชน์ในเรื่องความรวดเร็วในการให้บริการ องค์กรเกิดความประหยัดไม่ต้องให้ลูกค้ากรอกข้อมูลในกระดาษหรือแบบฟอร์ม และการจัดเก็บข้อมูลก็อยู่ในระบบงานคอมพิวเตอร์ วิธีการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรก็ไม่ซับซ้อนเรียนรู้ง่าย ถือเป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมที่เหมาะสมกับยุคดิจิทัลนี้ และการปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยแนวคิดรูปแบบการทำงานแบบ Agile คือการทำงานแบบยืดหยุ่นในทีมงานโดยการนำผู้ปฏิบัติงาน/พนักงานจากหลายแผนกงานมาปฏิบัติงานร่วมกัน องค์กรให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จในการแก้ไขปัญหาลูกค้าที่รวดเร็ว ยืดความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

สำหรับปัญหาซึ่งส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนงานเป็นแบบดิจิทัล พบว่าประสบการณ์และอายุของทรัพยากรบุคคลมีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานโดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลที่มีอายุตั้งแต่ 50 – 60 ปี ในการเรียนรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาได้อย่างช้าและมีทัศนคติต่อระบบงานที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนในด้านลบหรือต่อต้านไม่พยายามที่จะเรียนรู้หรือพัฒนาให้เป็นไปตามที่องค์กรจัดให้มีการปรับเปลี่ยน ทำให้การปรับเปลี่ยนระบบงานต่างดำเนินการไปอย่างช้า

วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม

สำหรับองค์กรนั้น ผู้บริหารมีความตระหนักว่าการที่จะทำให้องค์กรมีศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัลได้นั้น มาจากการที่ผู้นำและผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ต้องส่งเสริมและสนับสนุน ในเรื่องของการให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กร ให้สามารถมีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของงานและที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าในเบื้องต้นได้ เนื่องจากกลุ่มคนเหล่านี้เป็นบุคคลที่ใกล้ชิดกับลูกค้าจึงทราบปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว สำหรับบางองค์กรให้อำนาจกับพนักงานในการกำหนดเป้าหมาย โดยเป้าหมายจะต้องถูกแบ่งออกมาเป็นส่วนๆ และมอบหมายให้พนักงานรับผิดชอบ มีการแบ่งงานที่ชัดเจน และในการทำงานต้องมีการสื่อสารและการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงาน ในการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่มาปรับใช้กับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล และให้สามารถแข่งขันได้

สำหรับปัญหาที่พบ การที่พนักงานขององค์กรไม่มีความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม โดยมีความคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรเหล่านี้เป็นเรื่องขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น พนักงานในระดับล่างไม่มีความสำคัญจึงทำให้เกิดการต่อต้านกับการที่องค์กรจะนำแนวคิดเรื่องวัฒนธรรมองค์กรมาปรับเปลี่ยนในการทำงานขององค์กร

ศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล

สำหรับองค์กรที่เป็นธนาคารพาณิชย์ไทย ในการที่จะสร้างศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัลได้ในระดับดีเยี่ยม เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ เครื่องมือให้องค์กรสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย และต่างประเทศได้และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้นั้น พบว่าองค์กรต้องนำเครื่องมือและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยี นวัตกรรม และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตมาปรับเปลี่ยนและประยุกต์ใช้ในทุกกระบวนการ โดยระบบงานต้องมีความรวดเร็วทันสมัย มีความสะดวกและง่ายต่อการใช้งานของทรัพยากรบุคคล และลูกค้า และที่สำคัญต้องมีความปลอดภัยในระดับที่สามารถสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า การนำระบบงาน

เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการปฏิบัติงานที่ลดการใช้เอกสารกระดาษ เนื่องจากทำให้องค์กรต้องมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บและรักษาเอกสารกระดาษและข้อมูลของลูกค้าเหล่านี้ ดังนั้นการที่องค์กรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาทดแทนเป็นการสร้างศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัลได้นั่นเอง

สำหรับปัญหาที่พบ คือ อุปกรณ์และเครื่องมือบางประเภทมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายจำนวนที่สูง องค์กรขาดทักษะความรู้และทรัพยากรบุคคลที่จะมาพัฒนาและสร้างศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล โดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลที่จบการศึกษาใหม่ยังขาดประสบการณ์และองค์ความรู้ และยังพบว่าบางคนที่มีความรู้ในด้านนี้ก็จะออกจากองค์กรไปอยู่องค์กรอื่นเพื่อปรับเงินเดือนและตำแหน่งงานกันมากขึ้น หรือเรียกว่าสมองไหล ทำให้องค์กรต้องเสียเวลาและต้นทุนในการสร้างทรัพยากรบุคคลในด้านนี้มากนั่นเอง

สรุปและอภิปรายผล

ส่วนที่ 1 ระดับการใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณ การปรับเปลี่ยนงานเป็นแบบดิจิทัลวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารองค์กร

1.1 ภาพรวมของปัจจัยการใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณของผู้บริหารองค์กร โดยมีค่าเฉลี่ย 4.58 ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามค่อนข้างที่จะเกาะกลุ่มโดยมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรที่ร้อยละ 0.16 ซึ่งในประเด็นของการที่องค์กรมีการสนับสนุนและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่างหลากหลายที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในการทำงานมีระดับการเกาะกลุ่มเช่นกัน ที่คะแนนเฉลี่ย 4.68 แสดงว่าผู้บริหารขององค์กรให้ความสำคัญและสนับสนุนและส่งเสริมในการบริหารจัดการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยการใช้เทคโนโลยีนวัตกรรมที่แตกต่างกันแต่มีความเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในการทำงานขององค์กร สำหรับปัจจัยการปรับเปลี่ยนงานเป็นดิจิทัลโดยภาพรวมเฉลี่ยมีค่า 4.55 ซึ่งอยู่ในระดับมากโดยความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามค่อนข้างเกาะกลุ่ม เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์แห่งความผันแปรที่ร้อยละ 0.16 และตามข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามนั้น พบว่า ประเด็นเรื่องขององค์กรเสริมอำนาจให้หน่วยงานสามารถเลือกนารูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานกับยุคเทคโนโลยีเป็นจุดอ่อนขององค์กรเนื่องจากมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดและค่าสัมประสิทธิ์สูงสุดและสำหรับปัจจัยของวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ในความคิดเห็นของผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยโดยภาพรวม 4.49 และพบว่า ในประเด็นเรื่ององค์กรเสริมอำนาจให้บุคลากรหาความรู้ใหม่ด้วยตนเองเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้องค์กร เป็นประเด็นที่เป็นจุดอ่อนที่สุด

1.2 การเปรียบเทียบปัจจัยการใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณ ปัจจัยการปรับเปลี่ยนงานเป็นแบบดิจิทัลและวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม พบว่าระดับของปัจจัยทั้ง 3 นั้น ผู้บริหารขององค์กรมีอายุระหว่าง 31-40 ปี อยู่ร้อยละ 44 สำหรับช่วงอายุดังกล่าวนี้เป็นช่วงอายุที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการองค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีภาวะทางอารมณ์ที่มีความกระตือรือร้นสามารถเรียนรู้ฝึกฝนทักษะของเทคโนโลยีนวัตกรรมและสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานในรูปแบบที่เป็นดิจิทัลได้เป็นอย่างดี สนับสนุนด้วยงานวิจัยของ Woodard and Geissler, (1999) ; Pahos and Galanaki,(2019) พบว่าอายุมีผลต่อทักษะการเรียนรู้แบบใหม่ ๆ ที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รวมทั้งการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ในขณะที่ระดับการศึกษาที่ผู้บริหารได้ศึกษาและแสวงหาความรู้ในระดับ

การศึกษาปริญญาโทถือว่าการเพิ่มทักษะความรู้ในระดับการบริหารจัดการงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก การศึกษาในระดับปริญญาโทเป็นหลักสูตรที่เน้นการให้ผู้เรียนรู้มีทักษะในการบริหารจัดการงาน ทำให้สามารถ บริหารงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพได้เป็นอย่างดี สนับสนุนด้วยงานของ Sweeney (2008) ใน มุมมองที่พบว่า ทักษะในการบริหารจัดการงานสามารถจะพัฒนาและเรียนรู้ได้จากศึกษาและแสวงหาตนเอง

ส่วนที่ 2 ปัจจัยศักยภาพด้านนวัตกรรมและโครงสร้างองค์กร ของกลุ่มตัวอย่างธนาคารพาณิชย์ไทย

2.1 ภาพรวมการมีศักยภาพด้านนวัตกรรมและโครงสร้างองค์กรของกลุ่มตัวอย่างธนาคารพาณิชย์ไทย มีค่าเฉลี่ย 4.55 โดยพบว่าปัจจัยย่อยของการเพิ่มคุณค่าในตัวคนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าปัจจัยย่อยของการเพิ่มมูลค่า ในสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีนวัตกรรม คือ 4.58 และ 4.53 ตามลำดับ และปัจจัยโครงสร้างองค์กรในภาพรวมมี ค่าเฉลี่ย 4.49 เนื่องด้วยผู้บริหารขององค์กรสนับสนุนให้พนักงานขององค์กรได้ใช้ทักษะและความรู้ของ พนักงานที่เกิดจากการทำงานทำให้งานเป็นไปตามมาตรฐานซึ่งทำให้พนักงานมีความใส่ใจและความตระหนักถึง ทักษะความรู้ด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมและทำให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่นส่งผลบวกต่อองค์กร โดยมี งานวิจัยที่สนับสนุนของ Ahlbrandt, Leana & Murrell, (1992); Wimalasiri & Kouzmin, (2000); Huang, Ahlstrom, Lee, Chen & Hsieh, (2016) และในประเด็นของโครงสร้างองค์กรพบว่าผู้บริหารขององค์กร ตระหนักถึงความสำคัญของโครงสร้างองค์กรในยุคดิจิทัลควรมีโครงสร้างองค์กรมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ ตลอดตามสถานการณ์ โดยมีงานวิจัยสนับสนุนของ Garg & van der Rijst (2015) ผลการศึกษาพบว่า เมื่อ องค์กรออกแบบโครงสร้างองค์กรเพื่อสนับสนุนให้ทรัพยากรบุคคลสามารถทำงานจากภายนอกองค์กรได้และ ส่งผลให้ทรัพยากรบุคคลทำงานได้อย่างสร้างสรรค์และส่งผลศักยภาพขององค์กร

ส่วนที่ 3 ปัจจัยศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล ของกลุ่มตัวอย่างธนาคารพาณิชย์ไทย

3.1 ภาพรวมการมีศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัลของกลุ่มตัวอย่างธนาคารพาณิชย์ไทยมีค่าเฉลี่ย 4.56 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารขององค์กรมีการบริหารจัดการงานขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับการบริหาร สินทรัพย์การเงิน ทุนมนุษย์ขององค์กรสามารถตอบสนองต่อเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การที่ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีทักษะในด้านเทคโนโลยีจะส่งผลให้เกิดเป็นศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล โดยมีงานวิจัยที่สนับสนุนของ Nguyen and Leblanc (2001); Nguyen (2006) ในมุมมองที่ว่า การสร้าง ภาพลักษณ์ด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมให้ลูกค้าขององค์กรในด้านเทคโนโลยีนวัตกรรมที่อำนวยความสะดวกให้ ลูกค้าได้รับบริการที่ดีและจดจำนำไปสู่การจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการสามารถนำไปสู่การสร้างศักยภาพ องค์กรแบบดิจิทัลได้นั่นเอง และงานของ Taylor and Goodwin (2004) พบว่าองค์ประกอบของการทำให้ ลูกค้าเกิดการจดจำศักยภาพขององค์กรได้คือ ความพึงพอใจของลูกค้าในสินค้าและบริการ คุณค่าของสินค้า และบริการที่นำเสนอ อุปสรรคในการเปลี่ยนตราสินค้า การตอบรับของลูกค้าในสินค้าและบริการ ความเชื่อมั่น ในตราสินค้าและศักยภาพขององค์กร และคุณค่าโดยรวมในตราสินค้าและศักยภาพองค์กรนั่นเอง

อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิจัยสามารถอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์และผลการทดสอบสมมติฐานสามารถอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1 การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณ (LHT) และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม(ICU) ของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้นล้วนมีอิทธิพลต่อศักยภาพด้านนวัตกรรมและโครงสร้างองค์กรเมื่อพิจารณาอิทธิพลรวมของทั้ง 2 ปัจจัยพบว่าการใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณมีค่าสัมประสิทธิ์ 4.447 และ 0.230 และวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมมีค่าสัมประสิทธิ์ 1.725 และ 1.570 และปัจจัยของการใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณ ซึ่งในการบริหารจัดการองค์กรให้มีคุณลักษณะที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงการใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณ อันประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบและรวมเข้าด้วยกันกลายเป็นองค์กรที่พร้อมนำเสนอบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ขณะเดียวกันลูกค้าขององค์กรได้รับความพึงพอใจดังกล่าวจากการที่องค์กรนำเทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณมาใช้ โดยการนำเทคโนโลยีนวัตกรรม และบุคลากรที่มีทักษะความรู้ของเทคโนโลยี นวัตกรรมที่เหมาะสมมีความหลากหลายที่พร้อมให้ลูกค้าได้รับบริการที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็วและมีความปลอดภัยในระดับดีเยี่ยม ขณะเดียวกันการที่องค์กรมีความตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรมอาจจะเกี่ยวข้องกับการที่องค์กรเสริมอำนาจให้บุคลากรหาความรู้ใหม่ด้วยตนเองเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้องค์กรและการที่องค์กรสามารถยอมรับความเสี่ยงในการเปิดโอกาสพนักงานให้นำความคิดใหม่มาปฏิบัติ ซึ่งองค์ประกอบของปัจจัยนี้ทำให้องค์กรมีศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล

2 สำหรับปัจจัยการปรับเปลี่ยนงานเป็นแบบดิจิทัล (DTW) พบว่าไม่สนับสนุนหรือส่งผลต่อศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรกล่าวคือ ศักยภาพด้านนวัตกรรมขององค์กรมีค่าสัมประสิทธิ์ -0.034 หรือมีผลลัพธ์ในเชิงลบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงเพิ่มเติมเพื่อหาคำตอบนั้นสามารถที่จะสรุปได้ว่าการบริหารจัดการปรับเปลี่ยนองค์กรแบบดิจิทัลที่เกิดขึ้นในองค์กร

3 ในส่วนของปัจจัยคั่นกลางคือศักยภาพด้านนวัตกรรม(ICA) ที่ประกอบด้วยการเพิ่มมูลค่าในสินค้าที่เป็นเทคโนโลยีนวัตกรรมและการเพิ่มคุณค่าในตัวคนและโครงสร้างองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล (DCC) 0.148 และ 0.719 ตามลำดับ ซึ่งการที่ผู้บริหารองค์กรสนับสนุนให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรรับรู้และการมีส่วนร่วมในการจัดการดำเนินงานภายในองค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล และการลดปัญหาจากการปฏิบัติงานของทีมงาน โดยที่เหล่านี้นเป็นส่วนที่ทำให้องค์กรมีศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล โดยผลที่ได้สนับสนุนงานของ Denison (1994); Brown & Leigh, (1996) Amah & Ahiauzu, (2013)

4 จากการสัมภาษณ์ตัวแทนผู้บริหารได้ผลเช่นเดียวผลการศึกษา การใช้เทคโนโลยีทรัพยากรบุคคลแบบพหุคูณ การปรับเปลี่ยนงานเป็นแบบดิจิทัล วัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นนวัตกรรม ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล องค์กรจึงทำการส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติโดยให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรได้รับการอบรม เพิ่มทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานด้วยการอบรมผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือเรียกว่า E-Learning และการจัดหาอุปกรณ์เครื่องคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตให้พนักงานขององค์กรทุกคนเพื่อให้

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสะดวกและคล่องตัวมาให้บริการกับลูกค้า โดยยึดผลประโยชน์ของลูกค้าเป็นสำคัญให้อำนาจการตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จในการแก้ไขปัญหาลูกค้าที่รวดเร็วยืดหยุ่นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ (Kuo & Ye; 2019) ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การแบ่งงานที่ชัดเจน และในการทำงานต้องมีการสื่อสารและการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการพัฒนาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่มาปรับใช้กับวิธีการทำงานในยุคดิจิทัล และให้สามารถแข่งขันได้ โดยจะมีส่วนสำคัญก่อให้เกิดศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัลได้นั่นเอง

ข้อเสนอแนะ

จากข้อจำกัดของงานวิจัยที่กล่าวมาแล้วนั้นในอนาคต ควรศึกษากลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม ปัจจัยเชิงสาเหตุอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อศักยภาพองค์กรแบบดิจิทัล รวมถึงศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สำคัญในยุคดิจิทัล ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสามารถเป็นเครื่องมือและกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจในทุกองค์กรและทุกอุตสาหกรรมที่ต้องปรับเปลี่ยนองค์กรของตนเองให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกองค์กรธุรกิจ

เอกสารอ้างอิง

สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2559). **พัฒนาหลักสูตรและจัดอบรมและสัมมนาสร้างความรู้และความเข้าใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงการจัดทำและใช้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์สำหรับการนำเข้าสู่ออกประจำปีงบประมาณ 2559**. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (องค์การมหาชน).

Ahlbrandt, R. S., Leana, C. R., & Murrell, A. J. (1992). The effects of employee involvement programs on unionized workers' attitudes, perceptions, and preferences in decision making. **Academy of Management Journal**, 35(4), 861–873.

Amah & Ahiauzu, (2013). Employee involvement and organizational effectiveness. **Journal of Management Development**, 32(7), DOI: 10.1108/JMD-09-2010-0064 Bank of Thailand, 2016

Berdykulova et al. (2014). The Emerging Digital Economy: Case of Kazakhstan. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 109, 1287-1291.

Brown & Leigh, (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement. **Journal of Applied Psychology**, 81(4), 358-68.

Dennison, R. S., & Schraw, G. (1994). Assessing metacognitive awareness. **Contemporary Educational Psychology**, 19(4), 460–475.

- Garg & van der Rijst (2015). The Benefits And Pitfalls Of Employees Working From Home: Study Of A Private Company In South Africa. **Vertus interpress**, 11(2), DOI:10.22495/cbv11i2art3
- Huang, L.C., Ahlstrom, D., Lee, A.Y.P., Chen, S.Y. and Hsieh, M.J. (2016) High Performance Work Systems, Employee Well-Being, and Job Involvement: **An Empirical Study. Personnel Review**, 45, 296-314.
- Kuo & Ye. (2019)Deterministic optical control of room temperature multiferroicity in BiFeO₃ thin films. **Nature materials**, 18, 580–587.
- Nguyen & Leblanc.(2001). Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services. **Journal of Retailing and Consumer Services**, 8(4), 227-236.
- Nguyen, N. (2006). The Perceived Image of Service Cooperatives: An Investigation in Canada and Mexico. **Corporate Reputation Review**, 9, 62–78.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2019). Staffing practices and employee performance: the role of age. **Evidence-based HRM**, 7(1), 93-112.
- Schlermelleh-E., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. **MPR-online** 8(8):23–74.
- Taylor, S. A. Celuch, K., & Goodwin S. (2004). The importance of brand equity to customer loyalty. **Journal of Product & Brand Management**, 13(4), 217-227.
- Vandenberg. (2006). Pdgfr α -Positive B Cells Are Neural Stem Cells In The Adult SVZ That Form Glioma-Like Growths In Response To Increased PDGF Signaling. **Neuron**, 51(2), 187-199.
- Wimalasiri, S., & Kouzmin, A. (2000). A Comparative Study Of Employee Involvement Initiatives In Hong Kong And The USA. **International Journal of Manpower**, 21(8), 614-634.