

# การพัฒนาารูปแบบสมรรถนะระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทย ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

## Competency Development Model for Thai Commercial Bank' Managers in Digital Economy

เทอดพงษ์ หงษ์หิรัญเรือง<sup>1</sup>, ชุฬวรรณ โชติวงษ์<sup>2</sup> และ ปรีดา อดิวิญตระกูล<sup>3</sup>

Terdpong Honghiraeng, Chuleewan Choti Wong, and Preeda Attavinijtrakarn

Corresponding author, E-mail : terdpong@thinksmart.co.th

Received : April 30, 2019  
Revised : September 17, 2019  
Accepted : October 18, 2019

### บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. วิเคราะห์หาค่าประกอบที่สำคัญในการพัฒนาารูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล 2. สร้างและพัฒนาารูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และ 3. จัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล กลุ่มประชากรคือผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทยที่ได้รับใบอนุญาตให้ประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 จำนวนทั้งสิ้น 6,522 สาขา จาก 14 ธนาคารพาณิชย์ไทย ในการศึกษาครั้งนี้ใช้รูปแบบการศึกษาแบบผสมผสานในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมสนทนากลุ่ม และเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และ

การสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 13 องค์ประกอบ นำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบมาจัดทำโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และนำเข้าสู่การประชุมสนทนากลุ่ม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเงิน การธนาคาร ด้านนวัตกรรม ด้านทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการ เพื่อลงมติรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผลการลงมติเป็นเอกฉันท์ พบว่าองค์ประกอบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล สามารถนำมาจัดกลุ่มเพื่อเป็นรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ 2) การเจรจาต่อรอง 3) การวางตัว 4) ภาวะผู้นำ 5) การจัดการอย่างเป็นระบบ 6) นวัตกรรมที่เกิดจากพัฒนาผลิตภัณฑ์ 7) นวัตกรรมที่เกิดจากกรอบแนวคิด 8) ผลกระทบจากนวัตกรรม 9) ช่องทางที่จะใช้นวัตกรรม และ 10) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี นำรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคาร

<sup>1</sup> นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

<sup>3</sup> สำนักนโยบายมหภาค สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

พาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ที่ได้รับการเห็นชอบด้วยมติเอกฉันท์มาสร้างเป็นคู่มือการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผลการประชุมสนทนากลุ่มสรุปว่าสามารถนำไปใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้

**คำสำคัญ :** รูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร / การพัฒนาสมรรถนะ / ธนาคารพาณิชย์ไทย / เศรษฐกิจดิจิทัล / การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากนวัตกรรม

## Abstract

The purposes of this research were: 1) to analyze the essential components for Thai Commercial Bank's Managers in Digital Economy, 2) to develop a competency model for Thai Commercial Bank's Managers in Digital Economy, and 3) to develop the manual for Thai Commercial Bank's Managers. The population was 6,522 branches from 14 Thai Commercial Banks and participants were Thai Commercial Bank Executives, Thai Commercial Bank's Managers, Innovation Experts, Competency Development Experts, and Academics. The study was a mixed method of qualitative and quantitative approaches. The methods of the qualitative approach were in-depth interview and focus group and the method of quantitative approach was questionnaire. The analysis technique for qualitative was content analysis and the analysis techniques for quantitative were statistical frequency, average, standard deviation, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling.

The results showed that there were 13 essential components. The draft of competency development model for Thai commercial bank's Managers in digital economy has been developed, and calibrated during the focus group discussion. In the focus group committee, the model was revised into 10 components. There were: Technological Literacy, Product Innovation, Paradigm Innovation, Innovation Impact, Innovation Channel, Business Opportunity, Negotiation, Demeanor, Leadership and Systematic

Management. Based on the research findings, the instructional manual was developed and verified by the focus group committee for its appropriateness in application.

**Keywords :** Competency Model / Competency Development / Thai Commercial Bank / Digital Economy / Digital Transformation

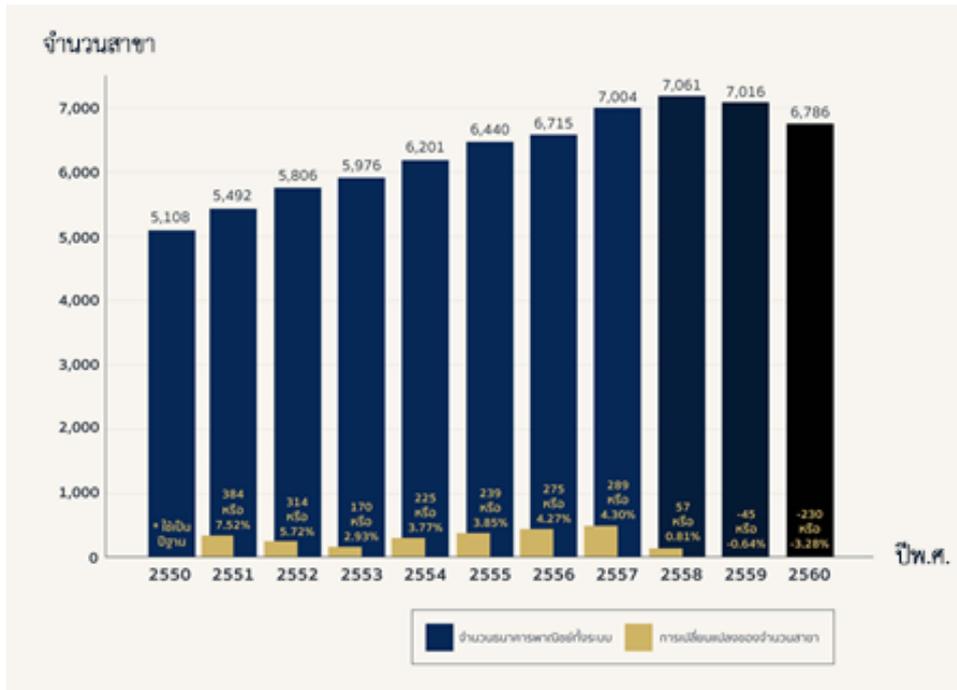
## บทนำ

พฤติกรรมของลูกค้าธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบัน มีความแตกต่างจากอดีตเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความคุ้นเคยและการตอบสนองต่อเทคโนโลยี ทำให้พฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าธนาคารพาณิชย์ไทยแตกต่างไปจากเดิม ลูกค้านิยมทำธุรกรรมผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ มากกว่าช่องทางสาขาธนาคารและช่องทางตู้กดเงินอัตโนมัติ (ATM) เพราะมีความสะดวก รวดเร็ว สามารถทำธุรกรรมได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้นธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเร่งปรับตัว ทั้งการพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ การให้บริการ และช่องทางในการให้บริการ จากพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปของลูกค้าในปัจจุบัน ทำให้มีผู้ให้บริการหลากหลายอุตสาหกรรมเห็นช่องว่างดังกล่าว ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นในอนาคตอันใกล้ (เศรษฐพงศ์ มะลิสุวรรณ. 2560: ออนไลน์).

การเข้ามาของเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ กำลังสร้างแรงกดดันให้กับธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นอย่างมาก ด้วยความสามารถทางเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ ความเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า ประกอบกับธนาคารพาณิชย์ไทยยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว จนนำมาสู่การทำธุรกรรมด้านการเงินผ่านช่องทางอื่นแทนธนาคารพาณิชย์ไทย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องปรับตัวให้ทันต่อกระแสของนวัตกรรม แนวคิด และช่องว่างทางการตลาดให้ได้ทันต่อเหตุการณ์ ซึ่งเทคโนโลยีมีผลต่อรูปแบบในการทำธุรกรรมแบบเดิม และได้พลิกโฉมโลกทางการเงินในหลายมิติทั้งในเรื่องหลักคิดและรูปแบบการทำธุรกิจ ซึ่งธนาคารพาณิชย์ไทยนั้น ไม่สามารถหยุด หรือชะลอกระแสการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ สิ่งสำคัญคือต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้นั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้กับบริการทางการเงินในรูปแบบต่างๆ ทั้งการชำระเงิน การลงทุน หรือแม้แต่การระดมทุน เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคใน

ยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้นั้น จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างรวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลาและมีค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมที่ลดลง ทำให้ผู้ประกอบการไม่ต้องยึดติดกับการทำธุรกรรมที่จำกัดอยู่เพียงเงินสด เช็ค บัตรเครดิต บัตรเดบิต หรือการโอนเงินผ่านบัญชีธนาคารเท่านั้น โดยที่ผู้ประกอบการ

สามารถทำธุรกรรมผ่านคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้ด้วยตัวเอง โดยไม่ต้องผ่านตัวกลางทางการเงินอย่างระบบธนาคารพาณิชย์อีกต่อไป ดังนั้น ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อกระแสนวัตกรรมเพื่อรักษารายได้และฐานลูกค้าให้ได้อย่างมั่นคง (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562 : ออนไลน์).



ภาพที่ 1 จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย  
ที่มา: ธนาคารแห่งประเทศไทย (2562)

ในส่วนของรายได้จากค่าธรรมเนียมของธนาคารพาณิชย์ไทยนั้น เริ่มมีแนวโน้มไปในทิศทางที่จะลดลง ทั้งจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ (National e-Payment Master Plan) โดยเฉพาะการเปิดให้บริการโครงการพร้อมเพย์ และการเข้ามาแข่งขันของบริษัทด้านนวัตกรรมทางการเงิน โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกรรมการชำระเงิน ซึ่งการปรับตัวของธนาคารส่วนใหญ่จะให้น้ำหนักกับการพัฒนานวัตกรรมทางการเงินและบริการทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัล เพื่อรักษาลูกค้า และเพื่อสร้างรายได้ค่าธรรมเนียมใหม่ๆ เพื่อประคองรายได้จากค่าธรรมเนียมในภาพรวม สำหรับความกดดันจากบริษัทด้านนวัตกรรมต่างชาติที่มีความพร้อมทั้งด้านเทคโนโลยีและเงินทุน เป็นสิ่งที่ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องเร่งปรับตัว เพราะในไม่ช้าบริษัทด้านเทคโนโลยีเหล่านี้

นั้น จะเข้ามาทำการตลาดอย่างเข้มข้นในภูมิภาคนี้รวมถึงประเทศไทย ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ไทยควรเร่งปรับตัวต่อการเข้ามาของเทคโนโลยีเป็นการเร่งด่วน ซึ่งธนาคารพาณิชย์ไทยนั้น ยังมีมุมมองต่อบริษัทด้านเทคโนโลยีทางการเงิน ทั้ง 2 ด้าน คืออาจเป็นทั้งโอกาสและภัยคุกคาม ถ้าธนาคารพาณิชย์ไทยและบริษัทด้านเทคโนโลยีทางการเงิน สามารถใช้จุดเด่นของทั้งสองฝ่าย อาจสามารถสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี แต่ก็อาจมีหลายกรณีที่มีการเข้ามาของบริษัทด้านเทคโนโลยีทางการเงิน ไม่ได้เข้ามาในลักษณะของการร่วมมือ แต่เข้ามาในลักษณะช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์ไทยหรือบางครั้ง ต้องการที่จะเข้ามาทดแทนการทำธุรกรรมบางส่วนหรือหลายส่วนงานของธนาคารพาณิชย์ไทย และด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรม

ทางการเงินจากที่ไหนก็ได้ผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ การทำธุรกรรมที่สาขาของธนาคารมีแนวโน้มที่ลดลง นอกจากนี้เทคโนโลยียังทำให้ค่าธรรมเนียมลดลง ธนาคารพาณิชย์ไทยจึงจำเป็นต้องปรับตัว โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ที่มีต้นทุนสูง จำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะต่อการแข่งขัน แม้ว่าสาขาธนาคารพาณิชย์จะมีแนวโน้มที่ลดจำนวนลง แต่ที่ทำการสาขาของธนาคารนั้น เป็นสถานที่ที่ทางธนาคารมีโอกาสที่จะพบกับลูกค้าโดยตรง จึงถือว่าเป็นจุดตัดเชิงกลยุทธ์ที่ธนาคารจะสามารถช่วงชิงความได้เปรียบได้ แต่จะอย่างไรให้ธนาคารสามารถช่วงชิงความได้เปรียบดังกล่าวได้อย่างแท้จริง และด้วยเหตุผลนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและหาแนวทางในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ให้สามารถช่วงชิงความได้เปรียบได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2562 : ออนไลน์).

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนารูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล
3. เพื่อจัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

## ธนาคารพาณิชย์ไทย

กิจการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยเริ่มในสมัยพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในขณะที่การค้าระหว่างประเทศไทย กับประเทศแถบยุโรปขยายตัวเพิ่มขึ้น จนทำให้นักธุรกิจชาวตะวันตกเข้ามาเปิดกิจการสาขาธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าระหว่างประเทศคือ ธนาคารฮ่องกงและเซี่ยงไฮ้ ของอังกฤษ ในปี พ.ศ. 2431 ธนาคารชาร์เตอร์ดของอังกฤษในปี พ.ศ. 2437 และธนาคารแห่งอินโดจีนของฝรั่งเศสในปี พ.ศ. 2439 จนกระทั่ง พระเจ้าน้องยาเธอกรมหมื่นมหิศรราชหฤทัย ซึ่งขณะนั้นทรง ดำรงตำแหน่งเสนาบดี กระทรวงพระคลังมหาสมบัติในพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงดำริให้มีการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์แห่งแรกของประเทศไทย โดยให้ชื่อว่า บุคคลลภย์ (Book Club) ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัทแบงค์สยามกัมมาจล ทุน

จำกัด (The Siam Commercial Bank Ltd.) ในปี พ.ศ. 2449 และเปลี่ยนเป็น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ในปี พ.ศ. 2482 ในสมัยก่อน ประชาชนใช้ธนบัตรและเหรียญกษาปณ์ แต่เมื่อกิจการของธนาคารพาณิชย์เริ่มขยายตัวเพิ่มขึ้น ได้มีการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเช็ค ซึ่งถือว่าเป็นมาตรฐานในการทำธุรกรรมทางการค้าในปัจจุบัน นอกจากเช็คแล้ว ยังมีตู้กดเงินสดหรือ ATM ที่สามารถรับฝากและถอนเงินสด รวมถึงตรวจสอบยอดเงินคงเหลือในบัญชี ซึ่งมีกระจายอยู่มากมาย ไม่ต้องไปทำธุรกรรมถึงสาขาธนาคาร ธนาคารยังมีบริการทางการเงินอีกมากมาย รวมถึงช่องทางในการเข้าถึงที่หลากหลายเช่น ระบบ Telephone Banking ระบบ Online Banking ระบบ Mobile Application พันธมิตรที่เป็น Banking Agent ที่เป็นตัวแทนในการรับชำระเงิน ทำธุรกรรมต่างๆเช่นการฝากเงิน การโอนเงิน การถอนเงิน และอื่น ๆ เพื่อเพิ่มช่องทางในการติดต่อและทำธุรกรรม ซึ่งสร้างความสะดวกสบายแก่ลูกค้าธนาคารเป็นอย่างยิ่ง ในขณะที่สาขาธนาคารกำลังมีเปลี่ยนรูปแบบในการให้บริการที่ทันสมัยและตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากขึ้น (ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), 2553 : ออนไลน์).

## แนวคิดเรื่องสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กรได้ องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามนำสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์การ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น (สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ, 2547).

เดวิด แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ได้กล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์กรกับระดับทักษะความรู้ ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของบุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้ (McClelland, 1975).

หลักตามแนวคิดของแมคเคิลแลนดมีองค์ประกอบของสมรรถนะอยู่ 5 ส่วนคือ

1. ความรู้ (Knowledge) คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญ เช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น

2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และสามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง (Self - concept) คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น

4. บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล (Traits) เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Orientation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย และปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา องค์ประกอบทั้ง 5 ประการ ที่รวมกันเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลและก่อให้เกิดสมรรถนะ

## สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency)

สมรรถนะของผู้บริหารในองค์การถือเป็นประเด็นที่สำคัญที่ได้รับความสนใจศึกษาเนื่องจากผู้บริหารจัดเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้การดำเนินการขององค์การประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคมากมาย ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่ควรมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์การภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กล่าวคือ ต้องมีความสามารถในการผสมผสานความแตกต่าง และชักจูงให้บุคลากรในองค์การต่างร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้กับองค์การ ซึ่งต้องเริ่มจากการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในเป้าหมายขององค์การและความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ พร้อมทั้งสามารถแสดงอิทธิพลสร้างการยอมรับจากสมาชิกในองค์การ เพื่อแสวงหาความร่วมมือจากสมาชิกทุกฝ่ายในองค์การได้เป็นอย่างดี และภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนักบริหารควรมีความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดย

การคำนึงถึงศักยภาพขององค์การเพื่อกำหนดทิศทางในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง (เทียน ทองแก้ว, 2550).

สมรรถนะด้านการบริหารนั้น เป็นคุณสมบัติด้านการจัดการที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงานเพื่อจัดการให้งานสำเร็จ ทุกคนในที่นี้ครอบคลุมผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทุกระดับ ความแตกต่างระหว่าง Managerial Competency กับ Core Competency คือวัตถุประสงค์ในการใช้งาน Core Competency มีวัตถุประสงค์เพื่อหล่อหลอมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ ขณะที่ Managerial Competency จะมุ่งเน้นการทำงานให้สำเร็จในการเป็นหัวหน้างานที่ดีนั้น จะต้องมีความรู้และทักษะต่างๆ ประกอบมากมาย หลากๆ องค์การสร้างเป็น Competency ขึ้นมา เรียกว่า Managerial Competency ซึ่งเป็นสมรรถนะสำหรับพนักงานที่เป็นหัวหน้าจำเป็นจะต้องมี ซึ่งส่วนใหญ่ก็จะเป็นเรื่องของภาวะผู้นำ การมองการณ์ไกล การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, 2548).

เมื่อก้าวถึงหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดการในองค์การมักมุ่งไปที่หน้าที่ต่างๆในขอบข่ายการจัดการ 4 ประการ (การวางแผน การจัดองค์การ การโน้มนำ และการควบคุม) ดังที่กล่าวข้างต้น ซึ่งผู้บริหารแต่ละคนให้ความสำคัญและเวลาในการทำหน้าที่การจัดการเหล่านี้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังขึ้นกับลักษณะการดำเนินงานขององค์การที่แตกต่างกัน ระดับของผู้บริหารที่ต่างกัน และขนาดขององค์การที่ต่างกัน และเมื่อพิจารณาถึงกิจกรรมของผู้บริหารในองค์การแล้ว Henry Mintzberg (2005) เห็นว่าบทบาทของการจัดการสามารถจัดแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม หรือที่เรียกว่า บทบาทด้านการจัดการของ Mintzberg (Mintzberg's Managerial Roles) ได้แก่ บทบาทด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) บทบาทด้านข้อมูล (Informational Roles) และบทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles)



ภาพที่ 2 Roles of a Manager  
ที่มา: Mintberg (2005)

### ความหมายของนวัตกรรม (Innovation)

นวัตกรรม (Innovation) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน คำว่า Innovare แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2562) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม เอื้อจริจะพงษ์พันธ์, พัทธ์วีระ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และ ประกอบ คูปรรัตน์. (2553 : 49). ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรม หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ ทักษะประสบการณ์ และความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาขึ้น ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ หรือกระบวนการใหม่ ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงเศรษฐกิจและสังคม"

### ส่วนผสมของนวัตกรรม (4Ps of Innovation)

Tidd and Bessant (2007) ได้พัฒนาตัวแบบเพื่อจำแนกประเภทนวัตกรรมโดยมีสมมติฐานว่า นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวก และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นความเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการ ดังนั้นพวกเขาจึงได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมที่ต่างออกไปจากบุคคลอื่นๆ Tidd and Bessant (2007) ได้แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 4 ประเภท (4Ps of Innovation) ดังนี้

1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์ หรือ

บริการขององค์กร ทำให้ลูกค้าได้รับประโยชน์ที่มากขึ้น และแตกต่างจากเดิม การเปลี่ยนแปลงนั้นอาจเกิดจากการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้มีการใช้งานที่ดีขึ้น สะดวกขึ้น ต้นทุนต่ำลง หรืออาจเป็นการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่โดยไม่ได้ปรับจากของเดิมก็ได้

2. นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการผลิตหรือกระบวนการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ที่ลดเวลาในการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้วัตถุดิบ เพิ่มความแม่นยำในการผลิตและลดความผิดพลาดหรือความบกพร่องในกระบวนการผลิต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการในระบบประกันภัยที่ทำให้ลดค่าใช้จ่ายไปพร้อมๆ กับการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในด้านความรวดเร็วในการให้บริการ เป็นต้น

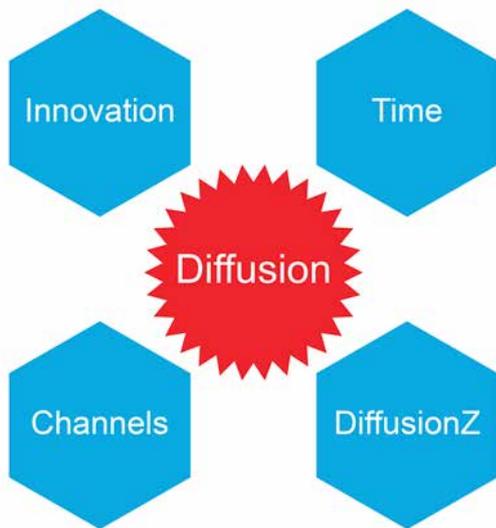
3. นวัตกรรมตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Position Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสินค้าหรือบริการ โดยเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งของผลิตภัณฑ์โดยการสร้างการรับรู้และความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ต่อลูกค้า เช่น อุปกรณ์นำทาง Garmin เดิมเป็นอุปกรณ์ที่ใช้ในรถยนต์สำหรับแสดงแผนที่และเส้นทางการเดินทาง ต่อมาผู้ผลิตได้นำเสนอรูปแบบการใช้ Garmin ใหม่โดยนำเสนอในรูปแบบนาฬิกาสำหรับนักกีฬา การเปลี่ยนแปลงรูปแบบดังกล่าว ทำให้ได้รับความสนใจจากนักกีฬาเป็นอย่างมาก ซึ่งถือว่าเป็นผู้นำของตลาดในกลุ่มนี้ในปัจจุบัน

4. นวัตกรรมกระบวนทัศน์ (Paradigm Innovation) เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการมุ่งให้เกิดนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงกรอบความคิด เช่น การให้บริการธุรกรรมทางการเงินผ่านอินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่งปัจจุบัน กรอบแนวคิดของการใช้บริการทางการเงิน เช่น การตรวจสอบยอดเงินคงเหลือ การโอน หรือแม้กระทั่งหลักฐานการโอนเงิน หรือการสร้างความร่วมมือกับธุรกิจค้าปลีกในรูปแบบของตัวแทนธนาคาร (Banking Agent) เพื่อลดต้นทุนในการขยายสาขา และปรับเปลี่ยนการให้บริการภายในสาขาในรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม เช่น การเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Advisory) ซึ่งถือว่าเป็นตัวอย่างที่ชัดเจนมากของการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน (Paradigm Innovation)

### การแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of Innovation)

Roger (1995) เป็นบุคคลที่คิดค้นและได้พิสูจน์ทฤษฎี

การแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of Innovation Theory) โดยทฤษฎีนี้เน้นความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการแพร่กระจายของสิ่งใหม่ ๆ จากสังคมหนึ่งไปยังอีกสังคมหนึ่งและสังคมนั้นรับเข้าไปใช้สิ่งใหม่ ๆ นี้ คือ นวัตกรรม ซึ่งเป็นทั้งความรู้ ความคิด เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยได้อธิบายทฤษฎีกระบวนการแพร่กระจายนวัตกรรมนี้ว่ามีตัวแปรหรือองค์ประกอบหลัก ที่สำคัญ 4 ประการ คือ นวัตกรรม (Innovation), ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels), ช่วงระยะเวลา (Time) และ ระบบสังคม (Social System)



ภาพที่ 3 องค์ประกอบหลักของกระบวนการแพร่กระจายนวัตกรรม  
ที่มา: Roger (1995)

1. นวัตกรรม (Innovation) หรือสิ่งใหม่ที่จะแพร่กระจายไปสู่สังคมเกิดขึ้น นวัตกรรมที่จะแพร่กระจายและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมนั้น โดยทั่วไปประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความคิดและส่วนที่เป็นวัตถุ นวัตกรรมใดจะถูกยอมรับหรือไม่นั้น นอกจากจะเกี่ยวกับตัวผู้รับ ระบบสังคม และรับการสื่อสารแล้ว ตัวของนวัตกรรมเองก็มีความสำคัญ โดยนวัตกรรมที่ยอมรับได้ง่ายควรจะต้องมีลักษณะ 5 ประการ คือ ได้ประโยชน์มากกว่าของเดิมที่เข้ามาแทนที่ (Relative Advantage), มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมในสังคมที่จะรับ (Compatibility), มีความสลับซับซ้อนไม่มาก (Complexity), สามารถแบ่งทดลองครั้งละน้อยได้ (Triability) และสามารถมองเห็นหรือเข้าใจได้ง่าย (Observability)

2. ช่องทางการสื่อสาร (Communication Channels) เพื่อให้คนในสังคมได้รับรู้ระบบการสื่อสาร การสื่อสารคือการติดต่อระหว่างผู้ส่งข่าวสารกับผู้รับข่าวสาร โดยผ่านสื่อหรือตัวกลางใดตัวกลางหนึ่งที่นวัตกรรมนั้นแพร่กระจายจากแหล่งกำเนิดไปสู่ผู้ใช้หรือผู้รับนวัตกรรม อันเป็นกระบวนการกระทำระหว่างกันของมนุษย์ การสื่อสารจึงมีความสำคัญต่อการรับนวัตกรรมมาก

3. ช่วงระยะเวลา (Time) เพื่อให้คนในสังคมได้รู้จักนวัตกรรม แนวความคิดใหม่หรือมีการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและกระบวนการแพร่กระจายนวัตกรรมต้องอาศัยระยะเวลาและมีลำดับขั้นตอนเพื่อให้บุคคลปรับตัวและยอมรับนวัตกรรมหรือแนวความคิดใหม่

4. ระบบสังคม (Social System) โดยการแพร่กระจายเข้าสู่สมาชิกของสังคม ระบบสังคมจะมีอิทธิพลต่อการแพร่กระจายและการรับนวัตกรรม กล่าวคือ สังคมสมัยใหม่ระบบของสังคมจะเอื้อต่อการรับนวัตกรรม ทั้งความรวดเร็วและปริมาณที่จะรับ (Rate of Adoption) เพราะมีบรรทัดฐานและรับค่านิยมของสังคมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมดั่งนั้น เมื่อมีการแพร่กระจายสิ่งใหม่เข้ามา สังคมก็จะยอมรับได้ง่าย ส่วนสังคมโบราณหรือสังคมที่ติดยึดกับความเชื่อต่างๆ ซึ่งเป็นสังคมล่าหลังจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับสังคมสมัยใหม่ ความรวดเร็วของการแพร่กระจายและปริมาณที่จะรับนวัตกรรมจึงเกิดได้ช้ากว่าและน้อยกว่าหรืออาจจะไม่ยอมรับเลยก็ได้

## เครื่องมือวิจัยและวิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน กล่าวคือ ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการประชุมสนทนากลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเงินการธนาคาร ด้านนวัตกรรม ด้านทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการ ร่วมกับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ในลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีกระบวนการดำเนินการวิจัยและรายละเอียดดังนี้

### 1. ขั้นตอนในการวิจัย

1.1 ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.2 สร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ และ

นำมาสกัดเป็นข้อมูลในการหาค่าประกอบในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถามเชิงปริมาณ

1.3 สร้างเครื่องมือในการจัดทำแบบสอบถามโดยศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูลที่สกัดได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาจัดทำเป็นแบบสอบถาม จากนั้นไปตรวจสอบคุณภาพ เพื่อตรวจหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องด้านภาษา (Index of Item-objective Congruence: IOC)

1.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่ตัวอย่างจริง รวมทั้งหมด 30 คน แล้วนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่าของครอนบาค

1.5 เตรียมส่งแบบสอบถามให้ผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ จำนวน 400 คน

1.6 การรวบรวมข้อมูลและประมวลผล/การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) วิเคราะห์หาค่าประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

1.7 การจัดทำร่างรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ มาจัดทำโครงสร้างรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และนำเข้าพิจารณาในการประชุมสนทนากลุ่ม

1.8 ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นชอบในร่างรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เมื่อได้ผลเห็นชอบตามฉันทานุมัติ จึงได้นำมาสร้างรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

1.9 จัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยนำเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการพิจารณาความเหมาะสม ให้ข้อเสนอแนะ และลงมติเห็นชอบ

1.10 นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาจัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทย

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลฉบับสมบูรณ์

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ในการวิจัยในครั้งนี้มีกลุ่มผู้ให้ข้อมูล 4 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยเชิญให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จำนวน 10 คน ได้แก่ผู้บริหารในระดับผู้จัดการภาคขึ้นไปของธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 4 คน ผู้จัดการสาขาจำนวน 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี 2 คน ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารจำนวน 2 คน ใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และทำแบบสอบถามกึ่งโครงสร้าง (Questionnaire)

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 400 คน จากประชากรที่เป็นผู้จัดการสาขาในธนาคารพาณิชย์ไทยทั้งหมดรวมจำนวน 14 แห่ง 6,522 สาขา

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประเมินผลรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร โดยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้มีความรู้ความชำนาญทางด้านการเงินการธนาคาร ด้านนวัตกรรม ด้านทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการจำนวนรวมทั้งสิ้น 13 คน เพื่อร่วมประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการประเมินผลคู่มือการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร โดยการประชุมสนทนากลุ่ม ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้มีความรู้ความชำนาญด้านการเงินการธนาคาร ด้านนวัตกรรม ด้านทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการ จำนวนรวมทั้งสิ้น 5 คน เพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

## 3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ได้แก่

3.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ มีดังนี้

1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Questionnaire)

2) แบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

3) แบบประเมินมติเห็นชอบผู้ทรงคุณวุฒิของรูปแบบ

4) แบบประเมินมติเห็นชอบผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดทำคู่มือ

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม

- 1) ข้อคำถามข้อมูลส่วนบุคคล
- 2) ข้อคำถามแสดงความคิดเห็นและแบบการ

ประมาณค่า 5 ระดับ

3.1.3 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัยดังนี้

1) ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือเชิงคุณภาพที่เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Questionnaire) แบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และแบบประเมินด้วยมติที่เห็นชอบ โดยการนำกรอบแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งการนำวัตถุประสงค์ในการวิจัย มากำหนดเป็นข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล จากนั้นนำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาในเครื่องมือสัมภาษณ์

2) ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามโดยนำเอากรอบแนวคิด และทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า รวมถึงข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก นำมาประมวลในการสร้างแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถาม (Questionnaire) มาทำการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) และความถูกต้องของภาษาในแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ โดยแบบสอบถามประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklists) สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน ชื่อธนาคาร และภาคของธนาคาร

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามให้เลือกตอบ เพื่อหาความสำคัญขององค์ประกอบของรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ข้อคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าลิเคิร์ต (Likert Rating Scales) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการสร้างรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้

จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

3) การกำหนดระดับค่าคะแนนในมาตราส่วนประมาณค่าแบบ 5 ระดับมีการกำหนดดังนี้

5 หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับความสำคัญมาก

3 หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง

2 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย

1 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

โดยคะแนนที่ได้รับจะนำมาวิเคราะห์และแปลผลของค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2538, หน้า 8 - 11)

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.80 หมายถึง น้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.81-2.60 หมายถึง น้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.61-3.40 หมายถึง ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.41-4.20 หมายถึง มาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.21-5.00 หมายถึง มากที่สุด

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ส่งแบบสอบถามเพื่อสำรวจข้อมูลกับผู้จัดการธนาคารจำนวน 500 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับมา 400 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

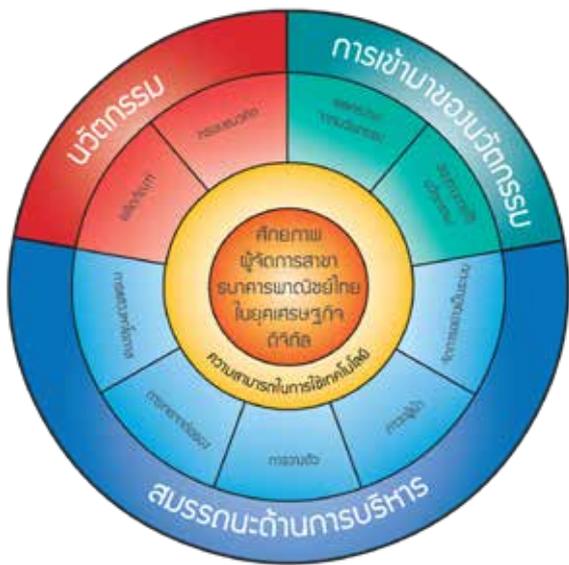
5.1 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกและจากการประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการเงินการธนาคาร ด้านนวัตกรรม ด้านทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการ เพื่อตรวจสอบและลงมติเห็นชอบในรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และการสร้างโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ด้วยโปรแกรมทางสถิติ

### สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มีองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ, องค์ประกอบที่ 2 ด้าน

การเจรจาต่อรอง, องค์ประกอบที่ 3 ด้านการวางตัว, องค์ประกอบที่ 4 ด้านภาวะผู้นำ, องค์ประกอบที่ 5 ด้านการจัดการอย่างเป็นระบบ, องค์ประกอบที่ 6 ด้านนวัตกรรมที่เกิดจากพัฒนาผลิตภัณฑ์, องค์ประกอบที่ 7 ด้านนวัตกรรมที่เกิดจากกรอบแนวคิด, องค์ประกอบที่ 8 ด้านผลกระทบจากนวัตกรรม, องค์ประกอบที่ 9 ด้านช่องทางการใช้นวัตกรรม และองค์ประกอบที่ 10 ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สำหรับรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล สามารถสรุปได้ตาม ภาพที่ 4



ภาพที่ 4 รูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

จากรูปแบบดังกล่าวนำมาจัดทำคู่มือการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยคู่มือประกอบด้วย 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ความสำคัญของคู่มือการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วยหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ และรูปแบบสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ส่วนที่ 2 รายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งและความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์

ส่วนที่ 3 แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล โดยมีองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1. ด้านการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ 2. ด้านการเจรจาต่อรอง 3. ด้านการวางตัว 4. ด้านภาวะผู้นำ 5. ด้านการจัดการอย่างเป็น

ระบบ 6. ด้านนวัตกรรมที่เกิดจากพัฒนาผลิตภัณฑ์ 7. ด้านนวัตกรรมที่เกิดจากกรอบแนวคิด 8. ด้านผลกระทบจากนวัตกรรม 9. ด้านช่องทางการใช้นวัตกรรม และ 10. ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

## การอภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในการหาองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาสมรรถนะสำหรับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มีองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ด้านการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ, องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเจรจาต่อรอง, องค์ประกอบที่ 3 ด้านการวางตัว, องค์ประกอบที่ 4 ด้านภาวะผู้นำ, องค์ประกอบที่ 5 ด้านการจัดการอย่างเป็นระบบ, องค์ประกอบที่ 6 ด้านนวัตกรรมที่เกิดจากพัฒนาผลิตภัณฑ์, องค์ประกอบที่ 7 ด้านนวัตกรรมที่เกิดจากกรอบแนวคิด, องค์ประกอบที่ 8 ด้านผลกระทบจากนวัตกรรม, องค์ประกอบที่ 9 ด้านช่องทางการใช้นวัตกรรม และองค์ประกอบที่ 10 ด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับ เอกพล วงศ์เสรี (2557) ซึ่งได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในภาคธุรกิจบริการ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาและการพัฒนาตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยเฉพาะการพัฒนาทักษะด้านการบริหาร รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น มีการแต่งกายที่เหมาะสม ควรมีความโดดเด่นในเรื่องความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ และลักษณะส่วนบุคคล เช่น ความอดทนอดกลั้น สอดคล้องกับ Owais, M., Mohammad, W. and Marium, D. (2016 : 83-101). ซึ่งศึกษาถึงสมรรถนะของพนักงานในอุตสาหกรรมธนาคารในปากีสถาน พบว่าทักษะ และความรู้ของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งยังเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมถึงปัจจัยอื่นๆ เช่น ความสามารถเชิงกลยุทธ์ ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และความรู้ทางธุรกิจ ซึ่งองค์กรจัดประเภทของความรู้ฝังลึกของพนักงานในองค์กรได้เป็น 2 ประเภทคือ ความรู้ทางธุรกิจ และความรู้ด้านเทคโนโลยี สอดคล้องกับ Yen (2014 : 112-128) ซึ่งพบว่าทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลในทางบวกต่อทุนทางนวัตกรรมและส่งผลต่อไปถึงสมรรถนะขององค์กร ในบริบทของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไต้หวัน โดยองค์ประกอบหลักไม่เฉพาะความรู้ ทักษะ และความสามารถเท่านั้น และยัง

ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ของผู้นำ การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การจัดการ ความสามารถในการลอกเลียนแบบความสามารถที่หลากหลาย ผลการวิจัยพบว่าการเพิ่มของทุนด้านนวัตกรรมในธนาคารพาณิชย์เป็นสื่อกลางของความสัมพันธ์ หรือโดยสรุปคือความรู้ความเข้าใจด้านนวัตกรรมและความสามารถในการใช้เทคโนโลยี มีความสำคัญ และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ยังพบว่ามีองค์ประกอบทั้งหมด 10 องค์ประกอบดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการแสวงหาโอกาส ผลการวิจัยพบว่า การมองหาโอกาสทางธุรกิจเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะในสถานการณ์ปัจจุบันนั้น มีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง ลูกคามีโอกาสที่จะเปรียบเทียบข้อเสนอกับแต่ละธนาคาร ในการที่จะแข่งขันให้ได้ชัยชนะเหนือคู่แข่ง จำเป็นที่ผู้จัดการสาขาต้องมี Mindset แบบเจ้าของธุรกิจ กล่าวคือ ต้องคล่องตัว ว่องไว ใฝ่ใจ ติดตามผล รู้จักวิเคราะห์คู่แข่ง และมีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อที่จะนำเสนอจุดเด่นของผลิตภัณฑ์ของตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญชนิต วิงวอน (2558: 46-61) ซึ่งได้สรุปไว้ว่า การที่จะแข่งขันในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดำเนินธุรกิจด้วยความท้าทายและกล้าตัดสินใจ เน้นการสร้างความสำเร็จและการสร้างความเจริญเติบโตของกิจการ มีความใฝ่รู้ มีความคิดสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นการบูรณาการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดมูลค่าเพิ่มและประโยชน์สูงสุด

2. องค์ประกอบด้านการเจรจาต่อรอง ผลการวิจัยพบว่า การเจรจาต่อรองนั้น ต้องเป็นการเจรจาที่ทำให้สมประโยชน์ กล่าวคือ ธนาคารได้ประโยชน์เพราะสามารถสร้างยอดขาย ลูกค้ายได้ประโยชน์เพราะได้รับผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าในแต่ละราย ได้รับความพึงพอใจ และส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นต่อธนาคารในระยะยาว การที่จะเจรจาต่อรองให้มีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะต้องเจรจา จึงหาวิธีการที่ดี ต้องรู้จักที่จะเลือกใช้คำพูดที่เหมาะสมในการโน้มน้าวต่อรอง และนำเสนอข้อเสนอกับลูกค้าได้อย่างเป็นที่น่าพอใจสำหรับทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับ เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์ (2553: 74-79) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ทักษะในการเจรจาต่อรองนั้นมีความสำคัญและเป็นทักษะที่จำเป็นของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การพูดโน้มน้าวใจ การฟัง เทคนิคในการถามและตอบ เมื่อการเจรจาต่อรองจบลงจะต้องมีการสรุปผลและทำความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหรือข้อ

ขัดแย้งในอนาคต

3. องค์ประกอบด้านการวางตัว ผลการวิจัยพบว่าการวางตัวมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในงาน กล่าวคือ ถ้าบุคลากรมีคุณลักษณะ ด้านการวางตัวที่ดี มีแนวโน้มสูงที่จะได้รับการยอมรับเชื่อถือ ส่งผลให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้จัดการสาขาจึงต้องวางตัวให้ดีและน่าเชื่อถือ ทำให้ลูกค้า และทีมงานมีความมั่นใจและศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างยอดขาย ความพึงพอใจและความเชื่อมั่นต่อธนาคารในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรุตดา ศรีศิริ (2557 : 51-56) ที่กล่าวว่าการวางตัวของบุคลากรจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน และส่งผลต่อการตัดสินใจใช้บริการของผู้บริโภค ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางให้องค์การนำข้อมูลไปปรับใช้และพัฒนาบุคลากรได้

4. องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความก้าวหน้าขององค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะที่มีความจำเป็นต้องได้รับการอบรมพัฒนาอย่างเหมาะสม การเป็นผู้นำที่ดี ต้องสามารถโน้มน้าวให้ทีมงานปรับตัวและพัฒนาไปในทิศทางที่ดี รวมถึงเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ ศิวพร โปทยานนท์ (2554) ที่ได้กล่าวไว้ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ดี เพื่อที่จะสามารถแข่งขันได้ในสถานการณ์ปัจจุบัน การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Leadership for Change) ต้องเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงที่ตัวเองก่อน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เท่าทันต่อสถานการณ์

5. องค์ประกอบด้านการจัดการอย่างเป็นระบบ ผลการวิจัยพบว่า ทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้จัดการสาขาต้องมีทักษะในการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสะดวกรวดเร็วและง่ายในการตรวจสอบ ต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ประเมินปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอน ต้องมีความสามารถในการวางแผนปรับปรุงการทำงาน เพื่อให้การทำงานเรียบร้อยและเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับ วันทนา เนาว์วิน และพรชรรณ สุขสมวัฒน์ (2553) ว่าความสามารถในการบริหารจัดการเป็นคุณลักษณะของบุคลากรในระดับผู้บริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารต้องเสริมสร้างสมรรถนะด้านความสามารถในการบริหารจัดการที่ดีและเป็นระบบ จะทำให้การทำงานโดยรวมของหน่วยงานเป็นไปได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ

6. องค์ประกอบด้านนวัตกรรมจากการพัฒนากรอบแนวคิด ผลการวิจัยพบว่า มีความจำเป็นที่ธนาคารต้องมองกรอบแนวคิดใหม่ๆ ในการดำเนินงาน เช่น จากเดิมที่คิดว่าต้องขยายสาขา อาจต้องนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดจำนวนสาขา จากเดิมที่คิดว่าต้องให้บริการภายในสาขาธนาคาร อาจจะเป็นการสร้างความร่วมมือในลักษณะของตัวแทนธนาคาร (Banking Agent) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการขยายสาขา แม้แต่การเปลี่ยนแนวทางในการให้บริการภายในสาขา ที่อาจต้องเน้นในลักษณะการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินมากขึ้น (Financial Advisory) ซึ่งสอดคล้องกับ Oke (2007 : 31-44) ที่พบว่าในยุคที่นวัตกรรมทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ มากมาย มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแนวทางในการดำเนินงานเดิมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เร็วขึ้น สะดวกขึ้น ในขณะที่ใช้ต้นทุนที่น้อยลง จึงควรสนับสนุนให้ องค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในการออกแบบกรอบแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ

7. องค์ประกอบด้านนวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการสาขาต้องมีความสามารถเรียนรู้นวัตกรรมจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ว่าผลิตภัณฑ์ทางการเงินใหม่ ๆ ของธนาคารนั้น มีประโยชน์อย่างไร และเหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มใด จึงจะสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์นั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับ พยัต วุฒิรงค์ (2557) ที่กล่าวว่า นวัตกรรมเป็นความคิด วิธีการ การกระทำสิ่งใหม่ ๆ ที่นำมาสร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงให้กับสินค้าและบริการเดิม เพื่อปรับปรุงการทำงานหรือการใช้งานให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น แม้ว่าความคิด วิธีการ การกระทำหรือสิ่งใหม่ ๆ นั้นอาจจะเคยใช้ในสังคมอื่นและได้ผลดีมาแล้วก็ตาม แต่ถ้านำมาใช้ให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสังคมอีกแห่งหนึ่งก็จัดว่าเป็นนวัตกรรม

8. องค์ประกอบด้านผลกระทบจากนวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มีแนวโน้มจะได้รับผลกระทบจากนวัตกรรมอย่างมาก ทำให้ธนาคารต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น นวัตกรรมที่ทำให้ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินผ่าน Mobile Application ซึ่งสามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปทำการสาขานี้ ผลกระทบคือลูกค้ามาทำธุรกรรมในสาขาน้อยลง จนไม่มีความจำเป็นต้องขยายสาขานี้ หรืออาจต้องลดสาขาลง สอดคล้องกับ เสาวณี จันทะพงษ์ และขวัญวี ยงตันสกุล (2559 : ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่องการซื้อขายออนไลน์ที่สามารถโอนเงินให้กับร้านค้าและสามารถส่งหลักฐานการชำระเงินไปทางโทรศัพท์เคลื่อนที่

ทำให้ไม่มีความจำเป็นในการใช้เงินสด อาจส่งผลกระทบต่อถึงขั้นลดความจำเป็นที่จะต้องใช้เครื่องกดเงินสดอัตโนมัติ การมีเทคโนโลยีอย่างเช่น Blockchain ที่ลดความสำคัญในการเป็นตัวกลางของธนาคารลง

9. องค์ประกอบด้านช่องทางการใช้นวัตกรรม ผลการวิจัยพบว่า ช่องทางการใช้นวัตกรรมมีความเปลี่ยนแปลงจากเดิม การที่ร้านสะดวกซื้อสามารถรับชำระค่าบริการต่างๆ ได้เหมือนธนาคาร จนธนาคารเริ่มมีแนวทางที่จะสร้างความร่วมมือกับร้านค้าปลีกในลักษณะตัวแทนธนาคาร (Banking Agent) ส่วนช่องทางที่ใช้นวัตกรรมต่างๆ ในปัจจุบัน เริ่มที่จะเข้าสู่ช่องทางออนไลน์และ Mobile Application มากขึ้น ซึ่งผู้จัดการสาขาต้องมีความสามารถในการเรียนรู้เพื่อที่จะปรับตัวได้อย่างเหมาะสม และเมื่อได้รับการมอบหมายให้นำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินในช่องทางที่ต้องใช้ร่วมกับเทคโนโลยี ต้องสามารถปรับตัวที่จะเรียนรู้ เพื่อที่จะแนะนำให้กับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เศรษฐพงษ์ มะลิสวรรณ (2560 : ออนไลน์) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจับสัญญาณแห่งการเปลี่ยน ทั้งด้านเทคโนโลยี ด้านกลไกตลาด ด้านพฤติกรรมของคู่แข่ง ตลอดจนค่านิยมทางสังคม หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือช่องทางในการให้บริการ

10. องค์ประกอบด้านความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ผลการวิจัยพบว่า การสร้างความตระหนักรู้ของผู้จัดการสาขาว่าเทคโนโลยีแต่ละประเภท มีประโยชน์อย่างไร เช่น QR Code เป็นเทคโนโลยีที่สามารถประยุกต์ใช้สำหรับการชำระเงิน ในขณะที่การใช้ Mobile Application มีความสะดวกสามารถใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา และในปัจจุบัน ธนาคารได้เก็บข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการต่างๆ ของลูกค้า ทำให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละคนได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตดา แก้วตรีวงษ์ (2549) ที่กล่าวว่า สมรรถนะทางด้านนวัตกรรม และสมรรถนะด้านกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์และผลกระทบเชิงบวกกับผลประกอบการโดยรวม ทั้งด้านอัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย ด้านอัตรากำไรขั้นต้น และด้านอัตราการเจริญเติบโตของส่วนแบ่งตลาด

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมด้านการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้น เช่น ผู้จัดการเขต ผู้จัดการภาค หรือระดับผู้อำนวยการธนาคารพาณิชย์ เพราะเป็น

ระดับที่วางนโยบายในการทำงาน

2. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมด้านการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานภายในสาขานาการพาณิชย์ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมสู่ตำแหน่งทางการบริหารในอนาคต

3. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมด้านการพัฒนาสมรรถนะของผู้จัดการและผู้บริหารในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจดิจิทัล เช่นด้านค้าปลีก ด้านการศึกษา ด้านโทรคมนาคม และอื่น ๆ

## เอกสารอ้างอิง

เกียรติศักดิ์ วัฒนศักดิ์. (2553). "การเจรจาต่อรอง." วารสารนักบริหาร. 30(1) : 74-79.

เทือน ทองแก้ว. (2550). สมรรถนะ (Competency): หลักการและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2562). บริการทางการเงินดิจิทัลและนัยต่อการดำเนินนโยบายการเงินของไทย. สืบค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2562, จาก [https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/Paper\\_DigitalizationonFinancialServices.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/MonetaryPolicy/EconomicConditions/AAA/Paper_DigitalizationonFinancialServices.pdf)

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). (2553). พิพิธภัณฑ์ธนาคารไทย. สืบค้นเมื่อ 21 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <http://www.thaibankmuseum.or.th/museum303.php>

บุญชนิต วิงวอน. (2558). "อิทธิพลนวัตกรรม ธรรมนุญครอบครัว เครือข่ายธุรกิจ ในฐานะปัจจัยเชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้ประกอบการและผลการดำเนินงานของธุรกิจครอบครัว." วารสารสมาคมนักวิจัย. 20 (1): 46-61.

ปนัดดา แก้วตรีวงศ์. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางนวัตกรรมกับผลประกอบการของธุรกิจส่งออกอิเล็กทรอนิกส์เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พยัต วุฒิมรงค์. (2557). การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากรองค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร เกตุสิงห์. (2538). ค่าเฉลี่ยและการแปลความหมาย. ข่าวสารวิจัยทางการศึกษา, 18 (3): 8 - 11.

วันทนา เนาว์วิน และพระชววรรณ สุขสมวัฒน์. (2553). ศึกษาภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาในมุมมองของประชาชนจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. พระนครศรีอยุธยา : มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

เศรษฐกิจ มลิสสุวรรณ. (2560). "Digital Transformation". วารสารคณะกรรมการกิจการกระจายเสียงกิจการโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคมแห่งชาติ. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2562, จาก <https://www.nbtc.go.th/getattachment/News/Information/28909/Digital-Transformation.pdf>

ศิวพร โปทยานนท์. (2554). พฤติกรรมของผู้นำและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ส่งผลต่อความสร้างสรรค์ในงานของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์การธุรกิจไทยที่มีนวัตกรรมยอดเยี่ยมปี 2552. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2562). ประวัติสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2547). **แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency**. กรุงเทพฯ: ศรีวัฒนาอินเตอร์ พรินท์.
- เสาวณี จันทะพงษ์ และขวัญวี ยงตันสกุล. (2559). “นวัตกรรม: แรงขับเคลื่อนใหม่ของเศรษฐกิจไทย.” **วารสารทางเศรษฐกิจธนาคารแห่งประเทศไทย**. สืบค้นเมื่อ 10 ตุลาคม 2561, จาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib/\\_Article19\\_07\\_59.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib/_Article19_07_59.pdf)
- สมนึก เอื้อจิระพงษ์พันธ์, พัทธ์ฒจ วัฒนสินธุ์, อัจฉรา จันทร์ฉาย และ ประกอบ คูปรรัตน์. (2553). “นวัตกรรม: ความหมาย ประเภท และความสำคัญต่อการเป็นผู้ประกอบการ.” **วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**. 33(128): 49-65.
- ศรุดา ศรีศิริ. (2557). “ความสัมพันธ์ระหว่าง การมองโลกในแง่ดี ความรู้เกี่ยวกับงานและทักษะกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานขาย”. **วารสารเทคโนโลยีภาคใต้**. 7(1): 51-56.
- เอกพล วงศ์เสรี. (2557). **การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ในภาคธุรกิจบริการ เพื่อเตรียมความพร้อมรองรับประชาคมอาเซียน** กรณีศึกษา กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน: ระนอง พังงา ภูเก็ต กระบี่ และตรัง. ภูเก็ต : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- อามรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2548). **Competency Dictionary**. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซนเตอร์.
- McClelland, D.C., (1975). **A Competency model for human resource management specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle**. Boston : Mcber.
- Mintzberg, H. (2005). **Managers not MBAs**. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Oke, Adegoke. (2004). “**Barriers to innovation management in service companies.**” *Journal of Change Management*. 4(1) : 31-44.
- Owais, M., Mohammad, W. and Marium, D. (2016). “**Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan.**” *Journal of Managerial Sciences*. 10: 83-101.
- Rogers, E.M. (1995). **Diffusion of Innovation**. 4<sup>th</sup> ed. New York : The Free Press.
- Tidd, J. and Bessant, J. (2007). **Innovation and Entrepreneurship**. West Sussex : John Wiley and Sons.
- Yen, Y. (2014). “**The impact of bank’s human capital on organizational performance: How innovation influences performance.**” *Innovation Management, Policy & Practice*. 15(1): 112-128.