

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขา ของธนาคารในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 13 กันยายน 2565

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 20 ตุลาคม 2565

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 31 ตุลาคม 2565

นายพณิพงศ์ สิริสถาพรทรัพย์

พนักงานฝึกอบรมอาวุโส

ธนาคารอาคารสงเคราะห์

ดร. จตุรงค์ นภาพร

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล 2) เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคารเพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับเศรษฐกิจยุคดิจิทัล โดยรวบรวมข้อมูลจากธนาคาร 3 แห่ง ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูล 10 คน สทนากลุ่มจากผู้ให้ข้อมูล 19 คน และสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมผสมผสานกับการสังเกตแบบมีโครงสร้างจำนวน 2 ครั้ง ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะตำแหน่งของผู้จัดการสาขานาคารแต่ละธนาคารมีลักษณะใกล้เคียงกัน อาทิ การบริหารจัดการงานในสาขา ผลลัพธ์ของธนาคาร กระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบ การสอนงานพนักงานในสาขา สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประสานงานและการสร้างเครือข่าย กล้าเผชิญกับความท้าทาย พัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ภาวะผู้นำ ความแตกต่างคือ บางธนาคารจะมุ่งเน้นการบริหารงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบ บางธนาคารให้ความสำคัญกับความพร้อมในการให้บริการกับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการในสาขา โดยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาจะต้องมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยความสะดวกและบริหารจัดการ ความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน การปรับตัวให้เข้ากับบริบท การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและแนวทางการพัฒนาตำแหน่งผู้จัดการสาขาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับองค์การ โดยกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งผู้จัดการสาขา กำหนดสมรรถนะด้านการบริหารด้านดิจิทัล และบทบาทใหม่ของผู้จัดการสาขา

คำสำคัญ : คุณลักษณะที่พึงประสงค์ ผู้จัดการสาขานาคาร ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล การเปลี่ยนแปลง

Desirable Characteristics of Bank Branch Manager Position in the Digital Economy

Received: September 13, 2022

Revised: October 20, 2022

Accepted: October 31, 2022

Puttipong Sirisatapornsub

Senior Training Officer,
Government Housing Bank

Dr.Chaturong Napathorn

Associate Professor of Department of Organization, Entrepreneurship, and Human Resource Management,
Thammasat Business School, Thammasat University

ABSTRACT

This qualitative research aims to: 1) study and analyze desirable characteristics of the position of bank branch manager in the digital economy era, 2) suggest development guidelines for the position of bank branch manager to prepare for the digital economy era, and by compiling insights from 3 different banks, using the semi-constructed interview method among 10 key informants, using the group discussion method among 19 participants, and using the non-participative observation method mixed with the constructed observation method for two times. The results showed that the competency of branch managers for each bank is similar, such as, branch management, bank products, operation process, rules and regulations, staff training within the branch, building of motivation for performance, coordination and networking, courage to face challenges, developing and learning of new things and leadership. The difference is that some banks will focus on managing their operations in compliance with regulations, while the others focus on the availability of services to customers who come to get the service in the branches. The desirable characteristics of the branch manager position include the roles of director and manager, operational reliability, and adaptability to the changing context. As a result, the research suggests development guidelines for the position of bank branch manager to prepare for the change in the organizational level. The research recommends the competency for branch manager to be determined with the competency as a branch manager and as managerial ability in digital administration and new roles of branch manager.

Keywords: Desirable Characteristics, Bank Branch Manager, Digital Economy, Change

1. บทนำ

อุตสาหกรรม “การเงินและการธนาคาร” ถือเป็นอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจของประเทศไทย ขอบเขตธุรกิจพื้นฐานของธนาคาร ได้แก่ การรับฝากเงิน การโอนเงิน การถอนเงิน การให้สินเชื่อ การชำระเงิน การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การซื้อขายตราสารทางการเงิน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการทางการเงินให้กับลูกค้า ในอดีตที่การขยายสาขาของธนาคารจะเป็นการเพิ่มรายได้และสร้างกำไร เนื่องจากเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ (Berger et al., 1997) ซึ่งแตกต่างจากในปัจจุบันที่ธนาคารหลายแห่งกำลังหาวิธีการลดจำนวนสาขาที่มีค่าใช้จ่ายสูงและทดลองวิธีการให้บริการแก่ลูกค้าด้วยวิธีการอื่น (Morrison and O'Brien, 2001) จากข้อมูลจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย พ.ศ. 2559 พบว่า สาขาของธนาคารพาณิชย์ มีจำนวนทั้งสิ้น 7,065 สาขา (Bank of Thailand, 2016) และภายใน พ.ศ. 2564 เหลือจำนวนทั้งสิ้น 6,717 สาขา (Bank of Thailand, 2021) ในช่วงระยะเวลา 5 ปี จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบลดลงไปทั้งสิ้น 348 สาขา และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง

การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT) เข้ามาช่วยในการดำเนินธุรกิจและให้บริการของธนาคาร เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้สามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้อย่างสะดวก เช่น การทำธุรกรรมของธนาคารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต (Internet Banking) การทำธุรกรรมของธนาคารผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Banking) การยืนยันตัวตนของลูกค้า การให้ข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล ฯลฯ ธนาคารสามารถดำเนินธุรกิจแบบไร้สาขา เกิดการเปลี่ยนแปลงจากสาขานาครที่มีลักษณะเป็นสถานที่ที่จับต้องได้ เป็นสาขานาครที่ไม่สามารถจับต้องได้ เป็นกระแสเรียกว่า Digital Banking ธนาคารได้พัฒนาแอปพลิเคชันที่ใช้เป็นธนาคารดิจิทัลสามารถให้บริการที่ยืดหยุ่นกว่าสาขานาครที่มีลักษณะเป็นกายภาพ เช่น บัตรเครดิตเสมือนจริง (Sha & Mohammed, 2017) โดยปัจจัยทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของจำนวนสาขา ไม่ว่าจะเป็นการเปิดและปิดสาขา เป็นความเปราะบางของธนาคารและเป็นการปรับตัวของสาขานาคร (Keil and Ongena, 2020) แต่การตัดสินใจปิดสาขานาครก็สร้างความลำบากใจให้กับผู้บริหารเพราะผลกระทบต่อการให้บริการของธนาคารสาขาในพื้นที่นั้นจะขาดหายไป (Morrison and O'Brien, 2001) ธนาคารต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อทำให้ธนาคารบรรลุเป้าหมายและสร้างความเติบโตทางธุรกิจ ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานให้เป็นคนที่มีศักยภาพ ทุ่มเท และเก่งเทคโนโลยี ในการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จก็มาจากพนักงานที่มีความสามารถที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร (Mufti et al., 2016) โดยหน่วยงานทรัพยากรบุคคลในองค์กรจะต้องหา ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics) (KSAO) ของพนักงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในแบบจำลองที่เรียกว่าสมรรถนะ (Campion et al., 2011) โดยเฉพาะตำแหน่งผู้จัดการสาขา ในฐานะที่มีความรับผิดชอบโดยตรงต่อการดำเนินงานให้ได้ตามเป้าหมายและนโยบายของธนาคารจากส่วนกลางไปใช้ปฏิบัติในสาขานาคร เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการเงินและธนาคาร ให้สอดคล้องกับการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี โดยทั่วไปความสามารถที่สำคัญสำหรับผู้บริหารงานให้สำเร็จลุล่วงจะประกอบไปด้วย ทักษะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร การปรับตัวให้สอดคล้องกับลูกค้า การปรับปรุงผลลัพธ์ และการปฏิวัติตนเอง (Abraham et al., 2001) แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงของธนาคารให้สอดคล้องกับการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและการบริหารงานของสาขาของธนาคารที่มีแนวโน้มปรับตัวลดลง อีกทั้งการรับผิดชอบและการปฏิบัติหน้าที่ของตำแหน่งผู้จัดการสาขานาครมีความแตกต่างจากผู้นำทีมหรือผู้บริหารระดับต้นในอุตสาหกรรมอื่น เพราะการปฏิบัติงานของสาขานาครเปรียบเสมือนเหมือนการปฏิบัติงานของสำนักงานใหญ่ของธนาคาร

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงนำไปสู่การศึกษาและวิเคราะห์องค์ประกอบของการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อเป็นข้อมูลในการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาในตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร เพื่อรองรับการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขานาการในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

2.2 เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคารเพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับเศรษฐกิจยุคดิจิทัล

3. ทบทวนวรรณกรรม

จากการศึกษาและค้นคว้าข้อมูล เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้จัดการสาขาในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผู้วิจัยขอนำเสนอตามหัวข้อ ดังนี้

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์

Royal Academy (2011) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะ (Characteristic) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึง เครื่องหมาย หรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่ เป็นลักษณะเฉพาะหรือลักษณะพิเศษที่สามารถ บ่งบอกระหว่างความแตกต่างจากลักษณะทั่วไป สำหรับคำว่า ประสงค์ หมายความว่า ต้องการ อยากได้ มุ่งหมาย ในขณะที่ Paowiman (2002) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคลคือ คุณลักษณะที่สะสมอยู่ในตัวบุคคลทั้งที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม โดยหมายรวมถึง คุณลักษณะเฉพาะหรือลักษณะประจำตัวบุคคล ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม ด้านบุคลิกภาพและด้านมนุษยสัมพันธ์ จากการกำหนดคำนิยามของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ข้างต้น สรุปความหมายได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง การแสดงออกที่เป็นนามธรรมและรูปธรรม ที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างจากทั่วไป ซึ่งสะท้อนได้จากด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ บุคลิกภาพ การแสดงออกกับผู้อื่น ตลอดจนจริยธรรม คุณธรรม ซึ่งตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังของตนเองหรือคนอื่น เพื่อสร้างความพึงพอใจต่อการแสดงออกนั้น

สำหรับผู้จัดการสาขานาการ เป็นผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบดูแลการดำเนินงานของสาขาใดสาขาหนึ่งโดยเฉพาะ ควบคุมและดูแลการปฏิบัติงานประจำวันของสาขา ทั้งการให้บริการ การบริหารพอร์ตการเงินและสินเชื่อ รายงานทางการเงินบัญชีต่าง ๆ สาขาเสมือนช่องทางหลักในการเป็นพี่เลี้ยงของแหล่งสินเชื่อและเปิดบัญชีใหม่ ซึ่งเป็นการให้บริการที่เข้าถึงในระดับชุมชน หรือท้องถิ่น (Vik, 2014) เป็นผู้บริหารที่รับผิดชอบและมีหน้าที่บริหารสำนักงานสาขาทั้งหมด รวมไปถึงบริหารทรัพยากรมนุษย์ การอนุมัติสินเชื่อและวงเงินสินเชื่อ การตลาด การเครือข่ายในพื้นที่ของสาขา การช่วยเหลือลูกค้า เป็นภาพลักษณ์ของบริษัท และดูแลให้สาขาบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด (Hayes, 2021) ดังนั้นผู้จัดการสาขาจึงเป็นผู้ที่มีความ รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสาขาที่รับผิดชอบ โดยคุณสมบัติของผู้จัดการสาขานาการจะต้องมีความรู้ เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบของธนาคาร มีความเข้าใจในผลิตภัณฑ์หรือมีใบอนุญาตให้ขายผลิตภัณฑ์การเงินและการลงทุน จากการศึกษาของ Vik (2014) พบว่า บทบาทสำคัญของผู้จัดการสาขานาการจะต้องพิจารณาอนุมัติการปล่อยสินเชื่อตาม อำนาจ ตัดสินใจและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมต่าง ๆ ของสาขา และใช้อำนาจตามบทบาทหน้าที่ในการตอบสนอง ความต้องการและผลประโยชน์ของธนาคาร ลูกค้า และพนักงาน

สำหรับความหมายและแนวคิดของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหาร Krisorn (2015) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือมีความสามารถในการสร้างค่านิยม มีความสามารถในการขยายธุรกิจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ทางธุรกิจเป็นอย่างดี มีความรู้ในเรื่องผลิตภัณฑ์ขององค์กรเป็นอย่างดี สามารถกำหนดเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม เข้าใจง่าย และสามารถบรรลุผลได้ บริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายในการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์เชิงรุก มีวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำตลาด ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Chung and Megginson (1981) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญของคุณลักษณะของผู้บริหารคือ สามารถทำให้การทำงานบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ Phinthuphan (2013) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารหรือผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การ มีลักษณะ 6 ลักษณะที่สำคัญคือ 1) กำหนดวิสัยทัศน์ 2) สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความน่าเชื่อถือ 4) กล้าได้ กล้าเสีย 5) คิดนอกกรอบ และ 6) กล้าที่จะทำให้องค์การมียืดหยุ่น บทบาทที่สำคัญของผู้บริหารในฐานะการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมี 4 บทบาทคือ 1) เป็นสัญลักษณ์ของหน่วยงาน 2) ริเริ่มงานใหม่ 3) สอนแนะลูกน้อง และ 4) ตัดสินใจสั่งการ ขณะที่ Sofah et al. (2016) ได้อธิบายถึง การเติบโตทางสายอาชีพเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งระดับบริหารแต่ละระดับ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการศึกษาของ Abraham et al., (2001) จะพบว่าความสามารถสำหรับผู้นำที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการ ได้แก่ ทักษะการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการสื่อสาร การปรับตัวให้สอดคล้องกับลูกค้า การปรับปรุงผลลัพธ์ และการปฐมนิเทศทีมจากการกำหนดค่านิยมของ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหาร ข้างต้น สรุปความหมายได้ว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหาร หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถในการทำให้องค์การเติบโต ผ่านความรู้ ความเข้าใจในการบริหารธุรกิจ กำหนดเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม สื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ง่ายเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ส่งเสริมความเติบโตในเส้นอาชีพให้กับพนักงานหรือลูกน้อง ผ่านการสอนงาน ให้คำแนะนำ กล้าตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ และมีความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเพื่อเป็นแบบปฏิบัติให้กับพนักงาน

จากบทบาทและความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขานาการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหาร ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้จัดการสาขาเป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับต้นขององค์การ มีความรับผิดชอบในการดำเนินงานทั้งหมดของสาขา เพื่อให้การบริหารสาขาสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการทำให้องค์การเติบโต และรวมไปถึงความสำเร็จของพนักงานเป็นการส่งเสริมความเติบโตในเส้นอาชีพให้กับพนักงาน จึงต้องมีทักษะการทำงานที่หลากหลาย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานของธนาคารและผลิตภัณฑ์ของธนาคารใช้อำนาจบริหารจัดการและตัดสินใจ เพื่อประโยชน์ขององค์การ ลูกค้า และพนักงาน

3.2 ทักษะและบทบาทของผู้บริหาร

จากลักษณะงานของผู้จัดการสาขานาการที่ทำหน้าที่ในการควบคุม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานประจำวันของสาขาให้เป็นไปตามมาตรฐานขององค์การ มีลักษณะการปฏิบัติหรือขั้นตอนการทำงานที่แน่นอนชัดเจน และมีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด ลักษณะการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขานาการจึงมีลักษณะของการเป็นผู้บริหารระดับต้นหรือมีลักษณะของการเป็นหัวหน้างาน ที่มีหน้าที่ในการควบคุม ดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามนโยบายขององค์การ (Blake and Mouton, 1991) สอดคล้องกับการศึกษาของ Ua-Amnuai (2011) ได้อธิบายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารระดับต้นขององค์การ ต้องมีคุณลักษณะที่สามารถสั่งการ ประสานงาน และติดตามประเมินผลการนำโครงการหรือแผนงานปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรสายปฏิบัติการมีแนวโน้มเติบโตทางสายอาชีพเป็นผู้บริหารระดับต้นขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารระดับต้นขององค์การ จะต้องมีความรู้และทักษะด้านการจัดการ เบื้องต้นและการสอนงานให้กับบุคลากรสายปฏิบัติการ โดย Katz (1970) ได้อธิบายถึง ทักษะของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ผ่าน

ความสัมพันธ์ของทักษะการจัดการ (ความสามารถ) 3 ทักษะ และระดับการจัดการแบบมีลำดับขั้น 3 ระดับคือ 1) ทักษะทางเทคนิค (Technical Skills) หมายถึง ทักษะในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเฉพาะอย่าง 2) ทักษะของมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และ 3) ทักษะทางความนึกคิด หรือมโนภาพ (Conceptual Skills) หมายถึง ทักษะในการเข้าใจหน่วยงานหรือส่วนงาน ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือส่วนงานอื่น สามารถมองภาพรวมออกเป็นองค์ประกอบย่อย เพื่อเห็นผลกระทบต่าง ๆ จากการเชื่อมโยง โดยผู้บริหารระดับสูงควรมี Conceptual Skills และ Human Skills ให้มากกว่า Technical Skills ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับต้นควรจะต้องมี Technical Skills มากกว่า Conceptual Skills และ Human Skills สำหรับบทบาทของการบริหาร Fayol (1967) ได้อธิบายถึงหน้าที่หลัก 5 ประการของการบริหาร ประกอบไปด้วย 1) การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติให้ครอบคลุมกระบวนการ ถ่ายทอดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการทำงาน 2) การจัดการองค์การ (Organizing) คือ การกำหนดตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบ จำนวนผู้ทำงานให้ครอบคลุมทุกกระบวนการทำงาน 3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) คือ จัดโครงสร้างการทำงานตามอำนาจสั่งการ ตามสายบังคับบัญชา เพื่อควบคุมสั่งการ 4) การประสานงาน (Coordination) คือ การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกันได้ ให้การทำงานของแต่บุคคลหรือแต่ละส่วนงานทำงานเพื่อผลสำเร็จเดียวกัน และ 5) การควบคุม (Controlling) คือ การกำกับกับการบริหารจัดการให้งานบรรลุตามแผนที่กำหนดไว้ทั้งในด้านของระยะเวลา มาตรฐานการปฏิบัติงาน ความราบรื่นของการประสานงาน ตลอดจนงบประมาณในการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นพอจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารระดับต้น มักจะเป็นพนักงานในสายปฏิบัติงานที่มีเส้นความก้าวหน้าในอาชีพที่เติบโตขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับต้น รับผิดชอบหน่วยงานหรือทีมของตนเอง จะมีความรู้หรือทักษะในเชิงเทคนิค เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาประจำวันที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพราะเป็นระดับผู้บริหารที่มีความใกล้ชิดกับพนักงานในระดับปฏิบัติการมากที่สุด ทำหน้าที่สอนงานหรือให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน

3.3 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะและแนวทางการพัฒนาพนักงาน

McClelland (1973) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการวัดสมรรถนะในการคัดเลือกบุคลากรทดแทนการใช้แบบทดสอบทางเชาว์ปัญญาหรือผลคะแนนการเรียน ได้ข้อสรุปว่า ผลการเรียนรู้ไม่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำงาน และผลการเรียนไม่สามารถใช้พยากรณ์สมรรถนะของบุคคลในชีวิตจริงได้ ในขณะที่ Boyatzis (1991) ได้อธิบายถึง สมรรถนะ (Competence) คือ คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นสาเหตุทำให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จในการทำงานระดับดี สมรรถนะจึงเป็นได้ทั้งแรงจูงใจ คุณลักษณะ ทักษะ บทบาททางสังคม ความรู้ที่ตนนำมาใช้ เป็นต้น สอดคล้องกับ Spencer and Spence (1994) ได้อธิบายถึง สมรรถนะ (Competence) คือ ส่วนประกอบของแรงจูงใจ บุคลิกลักษณะ การรับรู้ตนเอง ทักษะ หรือค่านิยม และเนื้อหาความรู้ที่ใช้ในการทำงาน (Content Knowledge) หรือทักษะทางการคิด (Cognitive Skills) ซึ่ง Kanfer And Ackerman (2005) กล่าวเอาไว้ว่า นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มักมีการกำหนดสมรรถนะจาก 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) 2) ทักษะ (Skills) 3) ความสามารถ (Abilities) และ 4) คุณสมบัติอื่น ๆ (Other Attributes) หรือเขียนเป็นตัวย่อว่า KSAOs ซึ่งคุณสมบัติอื่น ๆ ได้แก่ แรงจูงใจ บุคลิกลักษณะ เจตคติและค่านิยม การรับรู้ตนเอง และทุกคนต้องมีสมรรถนะในการทำงานเมื่อทำงาน และจะส่งผลดีต่อเมื่อทำงานที่เหมาะสมกับสมรรถนะของตน จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ ในการปฏิบัติงานบุคคลจะนำ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณสมบัติอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ Boselie and Paauwe (2005) และ Mufti et al., (2016) พบว่า องค์การจะประสบความสำเร็จก็มาจากพนักงานที่มีความสามารถที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยความสามารถและความเชื่อของบุคคลส่งผลกระทบต่อการทำงานและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญจะสามารถนำการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จ สำหรับ

การศึกษากลุ่มสมรรถนะของผู้บริหาร โดยจัดเป็น 3 ระดับคือ 1) สมรรถนะขั้นพื้นฐาน สามารถบริหารจัดการทั่วไปและความรู้ในการจัดการธุรกิจ 2) สมรรถนะระดับเชี่ยวชาญ มีคุณลักษณะในการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กร บริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ความน่าเชื่อถือส่วนบุคคล และ 3) สมรรถนะระดับนโยบาย สามารถมองภาพรวมขององค์กร กำกับ ดูแล ทบทวนการปฏิบัติงาน สร้างเสริมคุณค่าทางจริยธรรม (Ennis, 2008) โดยแนวทางการสร้างรายการการเรียนรู้ตามพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency-Based Learning Program) McClelland (1973) ได้อธิบายเอาไว้ว่า การสร้างรูปแบบของสมรรถนะ (Competency Model) แบบดั้งเดิม ซึ่งถือว่าเป็นต้นแบบของการศึกษาสมรรถนะ โดยสมรรถนะที่ค้นพบจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงผลงานที่เป็นเลิศ ต่อมาจากการศึกษาของ Spencer and Spence (2008) ได้อธิบายถึงขั้นตอนการสร้างรูปแบบของสมรรถนะ 6 ขั้นตอนคือ 1) กำหนดเกณฑ์ที่ใช้วัดประเมินผลงานคือ กำหนดเกณฑ์ที่เลิศของตำแหน่งงานที่วัดผลจากผลงาน 2) กำหนดกลุ่มตัวอย่างคือ ค้นหากลุ่มพนักงานที่มีผลดีเลิศและผลงานตามปกติ เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบพฤติกรรม 3) เก็บข้อมูล 4) วิเคราะห์และสร้างรูปแบบสมรรถนะคือ นำข้อมูลมากำหนดบุคลิกภาพและทักษะเพื่อแยกพนักงานที่มีผลงานดีและผลงานปานกลาง 5) ตรวจสอบความถูกต้องของสมรรถนะคือ การพัฒนาหรือฝึกอบรมให้พนักงานมีสมรรถนะตามที่คาดหวัง และวัดผลว่าสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ และ 6) นำสมรรถนะไปใช้งานคือ นำไปใช้ในการออกแบบคัดเลือกพนักงาน จัดทำเส้นทางการก้าวหน้าในอาชีพ การฝึกอบรมและการพัฒนา การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นต้น โดยการออกแบบการพัฒนาหรือการเรียนรู้ให้กับพนักงาน จากการศึกษาของ Knowles, (1980) พบว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก เพราะผู้ใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า โดยการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เรียกว่า Andragogy ประกอบไปด้วย 1) มโนทัศน์ของผู้เรียน (Self – Concept) คือ เหตุผลของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 2) ประสบการณ์ของผู้เรียน (Experience) คือ วิเคราะห์และค้นหาความจริงจากประสบการณ์ ประสบการณ์ภายในจะช่วยเสริมสร้างผู้ใหญ่อีกจะเรียนรู้ได้มากขึ้น 3) ความพร้อมที่จะเรียน (Readiness) คือ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ด้วยตนเองในลักษณะของการแนะนำมากกว่าการเรียนรู้มีลักษณะของการสอน 4) แนวทางการเรียนรู้ (Orientation to Learning) คือ ผู้ใหญ่จะยอมรับ สนใจ การเรียนรู้ หากเห็นว่าจะช่วยให้ทำงานดีขึ้นหรือช่วยแก้ปัญหาในชีวิต สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้แบบ 70 20 10 คือ การเปรียบเทียบการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถ ซึ่งเป็นแนวคิดที่สำคัญในการใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ 1) การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experience Learning) สัดส่วนร้อยละ 70 คือ เป็นการลงมือทำงานจริงเพื่อให้เกิดประสบการณ์ เน้นเป็นการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ มีลักษณะไม่เป็นทางการ 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น (Social Learning) สัดส่วนร้อยละ 20 คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆ ที่ปฏิบัติงาน ผ่านกระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ และ 3) การเรียนรู้แบบทางการ (Formal Learning) คือ การเรียนรู้จากการสอนหรือการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ มุ่งสร้างความรู้ความเข้าใจ เนื้อหา หัวข้อตามที่กำหนดพอจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติและสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร ซึ่งสมรรถนะมีกระบวนการออกแบบ เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ผ่านองค์ประกอบด้านความรู้ ทักษะหรือความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ โดยการพัฒนาสมรรถนะของพนักงานต้องออกแบบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การพัฒนาที่เกิดขึ้นจริง สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง (Phuwitthayaphan, 2016)

3.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

Christensen (2015) ได้อธิบายว่า บริษัทขนาดใหญ่มีทรัพยากรในการดำเนินงานมหาศาล ถึงแม้ทำทุกอย่างถูกต้องตามหลักการของธุรกิจก็สามารถสูญเสียความเป็นผู้นำในตลาดหรือล้มเหลวในการดำเนินธุรกิจได้ เนื่องจากบริษัทใหญ่อัดสินใจสร้างการเติบโตด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มที่ส่วนบนของตลาด (High-End Market) โดยละเลยลูกค้าที่อยู่ส่วนล่างของตลาด (Low-End Market) ทำให้ผู้ผลิตรายใหม่ที่เพิ่งเข้าตลาด (New Entrant)

แข่งขันในส่วนล่างของตลาดด้วยนวัตกรรมใหม่ เสนอผลิตภัณฑ์พื้นฐาน ใช้งานง่าย ราคาถูก หรือสร้างตลาดใหม่ โดยขายผลิตภัณฑ์เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค จนท้ายที่สุดสามารถเอาชนะบริษัทใหญ่ที่ครองตลาดเดิมได้ วิธีการนี้เรียกว่า Disruptive Innovation ในขณะการศึกษาของ Jitvirat (2018) พบว่า องค์การที่จะต้องอยู่รอดในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้ จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อปรับองค์การให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการเปลี่ยนแปลงต้องเปลี่ยนแปลงทุกระบบการบริหารขององค์การ อาทิ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการบริหารจัดการองค์การ วัฒนธรรมขององค์การ เพราะจะทำให้้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขันอย่างยั่งยืน จะเห็นได้ว่า Digital Disruption ส่งผลกระทบต่อโครงสร้างในระดับมหภาคคือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค จนไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์ ระดับจุลภาคคือ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการองค์การ เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการบริหารจัดการองค์การ ตลอดจนการกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร องค์การที่จะกำหนดนโยบายให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของเทคโนโลยี การเกิดขึ้นของ Disruptive Innovation จนนำไปสู่ Digital Disruption ซึ่งทำให้ระบบเศรษฐกิจเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจแบบดิจิทัล ซึ่ง Tangkitvanich (2019) ได้อธิบายว่า ดิจิทัลแบบใหม่ เกิดจากการใช้ Smart Device เชื่อมต่อเข้ากับเครือข่ายไร้สายความเร็วสูงที่มีการใช้งานที่ง่ายกว่าคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ใช้งานในวงกว้าง และเกิดโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ ในทุกอุตสาหกรรมหรือทุกสาขาเศรษฐกิจ โดย Tapscott (2014) อธิบายว่า ช่วงที่เทคโนโลยีเป็นสิ่งเร่งเร้าให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ ทั้งลักษณะพฤติกรรมของผู้บริโภค ลักษณะของงาน วิถีชีวิต ส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีส่งผลเชิงบวกและเชิงลบ ขึ้นอยู่กับการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจกล่าวได้เป็นระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกลไกในการขับเคลื่อนกระบวนการหรือการดำเนินการต่าง ๆ (Jarupoom, 2016) จากการกำหนดคานิยามของเศรษฐกิจดิจิทัลข้างต้น สรุปความหมายได้ว่า เศรษฐกิจดิจิทัล หมายถึง ผลของการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการสื่อสาร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมูลค่า โดยส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจในภาพรวม และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ทำให้กระบวนการดำเนินงานขององค์การหรือหน่วยในระบบเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อจุดมุ่งหมายในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี โดยทักษะที่จำเป็นในการทำงานในยุคดิจิทัล จากการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นผู้นำในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล Boontham (2016) พบว่า ต้องมีทักษะของการเป็นนวัตกรและสมรรถนะตามมาตรฐานด้านเทคโนโลยีของผู้บริหาร ทักษะที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้บริหารหรือผู้นำในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล เพื่อพัฒนาทักษะการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ประเด็นที่ต้องเตรียมพร้อมในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สอดคล้องกับ World Economic Forum (2016) ที่กล่าวถึง กลุ่มทักษะ Character Qualities เป็นกลุ่มทักษะเพื่อใช้ในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ได้แก่ การใฝ่หาความรู้ ความคิดริเริ่ม ความสามารถในการอดทนและเพียรพยายาม และความสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป และจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 และ Technology Disruption เกิดผลกระทบกับตลาดแรงงาน จากรายงานของภาวการณ์ทำงาน ในปี พ.ศ. 2563 ระบุว่า แรงงานในประเทศไทยต้องสร้างทักษะใหม่ (Reskills) อยู่ที่ย่อยละ 50 และต้องใช้ระยะเวลาอย่างน้อย 3 เดือน (Chanthapong et al, 2021) จากการศึกษาของ Li (2022) ที่อธิบายเอาไว้ว่า การสร้างทักษะใหม่ที่เป็นการทำงาน (Reskill) และการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น (Upskill) โดยในปี ค.ศ. 2025 ความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Competencies) จะเป็นทักษะที่สำคัญ 1 ใน 3 เพื่อสอดคล้องกับความต้องการของการทำงานในอนาคตและเป็นการสามารถความมั่นคงในอาชีพ

3.5 เศรษฐกิจดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันการเงิน

จากการเกิดขึ้นของ Digital Disruption และการเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจแบบดิจิทัล ทำให้ได้รับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงโดย Suthiwatanaruput (2021) ได้อธิบายถึง การเข้าสู่โลกอนาคต ที่ระบบการเงินและการธนาคารจะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สามารถแบ่งออกเป็น 5 ประเด็นคือ 1) การเปลี่ยนแปลงในระบบการเงินไทยคือ บทบาทผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน (Non-Bank) และบทบาทของเทคโนโลยีดิจิทัล 2) ระบบการเงินจะมีผู้เล่นหน้าใหม่ที่แตกต่างจากเดิม โดยมาจากบริษัทข้ามชาติหรือข้ามภาคอุตสาหกรรม (Sector) 3) การเปลี่ยนแปลงที่เร็วและแรงมีผลกระทบต่อบริบทของประเทศไทย 4) ธนาคารแห่งประเทศไทยเฝ้าระวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างราบรื่นมี 3 มิติที่ ได้แก่ More Open Data, More Open Competition, Open Infrastructure และ 5) Digital Currency สอดคล้องกับ Manasant (2021) ที่ได้อธิบายว่า กระแสการปฏิวัติเทคโนโลยี 4.0 ระบบการเงินหลักกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากที่สุดในระดับโลก อุตสาหกรรมการเงินและการธนาคาร โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์กำลังเผชิญกับเทคโนโลยีที่จะเข้ามาแทนที่ จากธุรกิจการเงินอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธนาคาร (Non-Bank) และธุรกิจเทคโนโลยีขนาดใหญ่ที่กำลังกลายเป็นเทคโนโลยีทางการเงิน ในขณะที่ Phuachan (2019) ได้อธิบายเกี่ยวกับ ความท้าทายของการเข้าสู่เศรษฐกิจดิจิทัลของสถาบันการเงิน เอาไว้ว่า ความสามารถในการระบุตัวของลูกค้าในโลกดิจิทัล เพื่อให้สถาบันการเงินสามารถเข้าถึงและส่งเสริมการให้บริการทางการเงินแก่ลูกค้า โดยการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้กับสถาบันการเงินก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงิน 3 ด้านคือ 1) เกิดกระบวนการให้บริการทางการเงินอัตโนมัติ 2) ต้นทุนการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางการเงินลดลง และ 3) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ธนาคารกำลังปิดสาขาในอัตราที่รวดเร็วย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน โดยปัจจัยทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของจำนวนสาขา ไม่ว่าจะเป็นการเปิดและปิดสาขา ซึ่งเป็นความเปราะบางของธนาคารและเป็นการปรับตัวของสาขานาการ (Keil and Ongena, 2020) เกิดการเปลี่ยนแปลงในการให้บริการของธนาคารที่ลูกค้าสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินได้ด้วยตัวเองและเข้าถึงบริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง (Chauhan, 2018) ซึ่งเป็นการพัฒนาของกิจกรรมของธนาคารและบริการทางการเงิน ซึ่งในอดีตลูกค้าสามารถใช้บริการได้ที่สาขาของธนาคาร (Physical Bank Branch) เท่านั้น

สำหรับอุตสาหกรรมธนาคารในประเทศ ถือว่าเป็นประเด็นที่ท้าทายสำหรับการเปลี่ยนผ่านทางด้านเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว เช่น การเกิดขึ้นของการทำธุรกรรมของธนาคารผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Banking) การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของสาขา ขนาดของโครงสร้างองค์กร การลดกระบวนการให้บริการหรือการปฏิบัติงาน เกิดผู้ให้บริการทางการเงินที่ไม่ใช่ธนาคาร การเกิดขึ้นของสินทรัพย์ดิจิทัล เป็นต้น ดังนั้นเมื่อบริบทของอุตสาหกรรมธนาคารเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็ว Keil and Ongena, (2020) ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยทางเทคโนโลยีมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของจำนวนสาขา ไม่ว่าจะเป็นการเปิดและปิดสาขา เป็นความเปราะบางของธนาคารและเป็นการปรับตัวของสาขานาการ จากสาขานาการที่มีลักษณะเป็นสถานที่ที่จับต้องได้ เป็นสาขานาการที่ไม่สามารถจับต้องได้เกิดเป็นกระแสเรียกว่า Digital Banking โดยมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบของสมรรถนะของผู้จัดการสาขานาการ (Honghiranrueng et al., 2019) ซึ่งประเด็นการวิจัยดังกล่าวในบริบทอุตสาหกรรมธนาคารของประเทศไทยยังไม่มีการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขา เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างการวิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 ที่เป็นตัวเร่งให้การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

4. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อค้นหาคำตอบว่า “ยุทธศาสตร์กิจดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อธนาคารอย่างไร” และ “องค์ประกอบของการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคารในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลเป็นอย่างไร”

4.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในงานวิจัย ดำเนินการเก็บข้อมูลจากธนาคาร 3 แห่ง กำหนดออกเป็น 3 กลุ่มคือ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 3 คน และผู้บริหารระดับกลางจำนวน 7 คน 2) ผู้จัดการสาขาที่มีความสามารถสูง การสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 19 คน ซึ่งคัดเลือกจากคำแนะนำของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลาง และ 3) ผู้จัดการสาขาในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำการของธนาคาร จำนวน 2 ครั้ง โดยสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participation-Observation) ผสมผสานกับการสังเกตแบบมีโครงสร้าง (Structured Observation) ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ทำการค้นคว้าและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นทฤษฎี แนวคิด หลักการ ผลงานวิชาการ ผลงานวิจัย เอกสาร ตำรา งานสัมมนา ที่เกี่ยวข้องกับการเกิดขึ้นของเศรษฐกิจดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อธนาคารเป็นอย่างไร และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารเป็นอย่างไร

4.2 เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

1) การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยใช้คำถามที่ไม่ได้กำหนดคำตอบแน่นอน เป็นการตั้งคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ ซึ่งคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ มี 5 ส่วนคือ 1) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป 2) คำถามที่เกี่ยวข้องกับการคุณลักษณะผู้นำหรือผู้บริหารที่พึงประสงค์ 3) คำถามที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของตำแหน่งผู้จัดการสาขา 4) คำถามที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจดิจิทัล และ 5) แนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

2) การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูล สร้างบรรยากาศให้การสนทนาเป็นไปอย่างธรรมชาติ โดยในประเด็นการสนทนาเป็นไปแบบเฉพาะเจาะจง โดยกำหนดกรอบการสนทนา 3 ประเด็นคือ 1) กรอบสนทนาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 2) กรอบสนทนาเกี่ยวกับทักษะการบริหารจัดการ และ 3) กรอบสนทนาเกี่ยวกับการปรับตัวในการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี

3) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participation-Observation) ผสมผสานกับการสังเกตแบบมีโครงสร้าง (Structured Observation) จำนวน 2 ครั้ง โดยเป็นการสังเกตการณ์โดยที่ผู้วิจัยไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเป้าหมาย แต่ผู้วิจัยจะเข้าไปสังเกตกิจกรรมในฐานะผู้สังเกตการณ์เท่านั้น โดยกำหนดโครงสร้างการสังเกตได้แก่ พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมายในขณะปฏิบัติงาน กิจกรรมของกลุ่มเป้าหมายในขณะปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมสมาชิกในการทำงาน และอื่นๆ ที่พบจากการสังเกต โดยใช้การบันทึกภาคสนาม (Field Note) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์โดยใช้วิธีการ 2 วิธีคือ 1) การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำข้อมูลจากการศึกษา ค้นคว้า จากเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่เป็นทฤษฎี แนวคิด หลักการ ผลงานวิชาการ ผลงานวิจัย เอกสาร ตำรา เป็นต้น มาวางเค้าโครง

ของข้อมูลจากใจความของข้อมูล กำหนดให้เป็นประเภท (Categories) วิเคราะห์เนื้อหาตามที่ปรากฏไม่เน้นการตีความหรือหาความหมายที่ซ่อนไว้ และ 2) การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างและการสนทนากลุ่มมาทำการถอดเทป ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมผสมผสานกับการสังเกตแบบมีโครงสร้างที่ได้จากการจัดบันทึกมาทำการเรียงเรียบและจัดประเภทของหมวดหมู่ วิเคราะห์ข้อมูลจากผู้ที่มีบทบาทสำคัญ (Significant Actors) เพื่อทำการแยกแยะความหมายออกมาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย พิจารณาจากสิ่งที่เหมือนกันของข้อมูลและสิ่งที่ต่างกันของข้อมูล เพื่อจัดทำเป็นระบบข้อมูลและตัดข้อมูลที่ไม่จำเป็นออกไป กำหนดการค้นหาและการตรวจสอบสาระหรือแก่นหลัก (Theme) จาก ข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมและข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นองค์ประกอบของสมรรถนะ ได้แก่ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ (Other Characteristics)

5. ผลการศึกษา

ผู้วิจัยแบ่งผลและนำเสนอผล 3 วิธีการ ดังนี้

5.1 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์จะต้องเป็นภาพลักษณ์ขององค์การ สามารถการโน้มน้าวใจผู้อื่นให้กล้าเปลี่ยนแปลง มีความเป็นเจ้าของธุรกิจ แก้ไขปัญหาและการวางแผนระยะยาว เด็ดขาดในการตัดสินใจจากข้อมูลที่ได้รับตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย นำเสนอและสื่อสารให้กับผู้อื่นมีความเข้าใจได้อย่างถูกต้อง สำหรับตำแหน่งผู้จัดการสาขาธนาคาร ที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานของสาขา จะต้องดูแลผลการดำเนินงานของสาขาในภาพรวมทั้งหมด นำนโยบายจากส่วนกลางไปปฏิบัติและนำข้อมูลที่ได้รับจากสาขาส่งกลับมายังที่ส่วนกลาง เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายในอนาคต ทั้งนี้ เนื่องจากผู้จัดการสาขามีความใกล้ชิดกับพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด จึงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน และเป็นคนสอนงานพัฒนาพนักงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น ผู้จัดการสาขาจึงต้องเป็นผู้ที่รับฟังข้อมูลหรือปัญหาของพนักงานและลูกค้าให้มากที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและให้บริการได้อย่างประทับใจ ตอบสนองความต้องการของพนักงานในสาขาในฐานะที่ตนเองเป็นผู้บังคับบัญชาให้เกิดความเข้าใจกันระหว่างพนักงานในสาขา

องค์ประกอบสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขาพบว่า **ด้านความรู้** ไม่มีความรู้เฉพาะทางเหมือนงานที่เป็นวิชาชีพ แต่ต้องรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการงานในสาขา ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร กฎระเบียบ กระบวนการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นในการปฏิบัติงานของสาขา คือ ใบอนุญาตในการดำเนินการปฏิบัติงานหรือการขายผลิตภัณฑ์ ตามกฎระเบียบจากหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับของสถาบันการเงิน **ด้านทักษะ** การสอนงานพนักงานในสาขา เนื่องจากมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานและมีความรู้เฉพาะทางในการปฏิบัติงานมากกว่าสำนักงานส่วนกลาง สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน ใช้เทคโนโลยีและอุปกรณ์ดิจิทัลของธนาคาร เพื่อเป็นต้นแบบในการนำเทคโนโลยี สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานของสาขาเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างฐานลูกค้าให้กับธนาคาร มีทักษะในประสานงานและการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงทักษะการขาย การเจรจาต่อรอง และการบริการ เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ของธนาคารได้อย่างน่าสนใจตรงกับความต้องการของลูกค้า **ด้านทัศนคติและคุณลักษณะอื่น ๆ** สาขาเป้าหมายที่วัดผลเป็นตัวเลขที่ชัดเจนและเพิ่มขึ้นประจำปี ผู้จัดการสาขาจึงต้องมีกล้าเผชิญกับความท้าทายของเป้าหมายสาขา พัฒนาและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความคิดเชิงบวกในการปฏิบัติงาน ไม่ย่อท้อต่อการปฏิบัติงาน รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของสาขาไม่เน้นเพียงเป้าหมายของตัวเอง จะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมและผู้อื่น มีภาวะผู้นำ เพื่อให้พนักงานในสาขาเชื่อมั่นในตัวของผู้จัดการสาขา

แนวทางการออกแบบการพัฒนาบุคลากรจะต้องวิเคราะห์การพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตหรือวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรจากคู่แข่งที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม สามารถกำหนดผลลัพธ์ของการพัฒนาให้สามารถวัดผลได้และเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้จริง

5.2 ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม

องค์ประกอบสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขาพบว่า **ความรู้ที่จำเป็น**คือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผลผลิตของธนาคาร กระบวนการทำงานของสาขา ระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กลยุทธ์และนโยบายของธนาคาร การตรวจทานความถูกต้องของเอกสารก่อนส่งไปที่สำนักงานส่วนกลาง หลักในการบริหารธุรกิจเพื่อเข้ามาช่วยในการบริหารงานของสาขา **ทักษะที่จำเป็น**คือ การสอนงานและการเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้พนักงานมีความสามารถเก่งกว่าตัวเองเป็นการเตรียมความพร้อมและสร้างโอกาสในความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงาน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยกระตุ้นให้สมาชิกในทีมมีเป้าหมายร่วมกัน การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ผ่านการสร้าง ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน สร้างเครือข่ายกับกลุ่มลูกค้า ตัดสินใจและการจัดลำดับความสำคัญ ผ่านการวางแผนงาน ที่ชัดเจนและสร้างระบบการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ **ด้านทัศนคติและคุณลักษณะอื่น ๆ** คือ เพลิดเพลินกับความท้าทายในการทำงาน รับผิดชอบต่องานของตนเอง มีความเห็นอกเห็นใจและเข้าใจผู้อื่น หลีกเลี่ยงผลประโยชน์ทับซ้อน โดยให้ยึดถือผลประโยชน์ของธนาคารเป็นสำคัญ โดยผู้จัดการสาขาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานในสาขา มีความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นที่เคารพของผู้ใต้บังคับบัญชาและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ กล่าวตัดสินใจตามอำนาจหน้าที่เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมหรือตัดสินใจตามเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาของสาขา

การปรับตัวของผู้จัดการสาขาในยุคที่เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วคือ ต้องยอมรับและทดลองนำเทคโนโลยี มาใช้ในการปฏิบัติงาน บางคนไม่ยอมรับปรับตัวให้เข้ากับระบบเทคโนโลยี สาเหตุมาจากการไม่เข้าใจและความกลัวที่ไม่กล้าใช้สิ่งใหม่ เพราะยังคุ้นเคยกับระบบเดิม ๆ หรือกลัวระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานยังปรับปรุงไม่ทันต่อการพัฒนาของระบบเทคโนโลยี การนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสารและใช้ในการติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อสามารถ เชื่อมโยงข้อมูลและรายงานผลได้อย่างทันที และจากการแพร่ระบาดของโควิดธุรกรรมการเงินของธนาคารถูกแทนที่ด้วยระบบออนไลน์ ทำให้เกิดการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นของการบริการออกไป เปลี่ยนแปลงรูปแบบการปฏิบัติงาน จากออฟไลน์และออนไลน์มากขึ้น

5.3 ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

บุคลิกภาพและพฤติกรรมที่สังเกตเห็นคือ ความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ อธิบายได้ถึงคุณลักษณะ รายละเอียดผลิตภัณฑ์ และนำเสนอได้อย่างชัดเจนให้กับลูกค้า มีความกระตือรือร้นในการให้บริการกับลูกค้า แสดงออกถึงความเต็มใจบริการ เช่น พูดจาไพเราะและสุภาพ มีความยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นต้น รวมไปถึงความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานในสาขา มีความกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน บุคลิกภาพที่ดีลักษณะทางกายภาพที่ดี เช่น เดินตัวตรง ยืนแอ่นอก หลังตรง มีการสบตาระหว่างสนทนากับคู่สนทนา เป็นต้น รวมไปถึงสามารถสร้างปฏิสัมพันธ์หรือการพูดคุยกับคนอื่นได้อย่างเป็นกันเอง **การมีส่วนร่วมกับสมาชิกในสาขา**คือ ให้คำแนะนำและสอนงานพนักงาน ถามที่เดินเข้าไปสอนพนักงานที่โต๊ะทำงานและพนักงานเดินเข้ามาขอคำแนะนำเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน หรือตอบข้อสงสัยต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ และการใช้งานระบบบิโเลกทรอนิกส์ของธนาคาร

จากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการสังเกต ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นไปในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิจัยออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การดำเนินธุรกิจธนาคารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล 2) องค์ประกอบของสมรรถนะประจำตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร และ 3) แนวทางการพัฒนาตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. การดำเนินธุรกิจธนาคารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลพบว่า การดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรมการเงินและการธนาคารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี เป็นความท้าทายมากของอุตสาหกรรมการเงินและการธนาคาร สามารถจำแนกผลกระทบ ออกเป็น 3 ระดับคือ **1) ระดับองค์การ** ธนาคารสูญเสียรายได้จากค่าบริการเป็นจำนวนมหาศาล การป้องกันไม่ให้บริษัท Fintech เข้ามาคุกคามหรือแย่งส่วนแบ่งทางรายได้ของธนาคาร โดยการมุ่งนำเทคโนโลยีเข้ามาเป็นตัวช่วยในการให้บริการทางการเงินหรือให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล การมีข้อมูลจำนวนมากเป็นประโยชน์ต่อธนาคารในการที่จะเป็นใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้า ตลอดจนการวิเคราะห์ถึงการให้สินเชื่อ พร้อมทั้งมีการทบทวนต้นทุนของการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาระบบเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด เนื่องจากต้นทุนของการพัฒนาระบบเทคโนโลยีใช้งบประมาณที่สูงมาก เพื่อป้องกันไม่ให้ระบบเทคโนโลยีไม่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า เนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดและทบทวนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีมากขึ้นเป็นอันดับแรก ๆ เกิดพันธมิตรระหว่างธนาคารต่างจากเดิมที่มีลักษณะในการแข่งขันกันเพื่อแย่งลูกค้า ตลอดจนหน่วยงานกำกับส่งเสริมการดำเนินธุรกิจของธนาคาร และการทบทวนโครงสร้างขององค์การ เพื่อลดข้อจำกัดในการถูกควบคุมและต้นทุนในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร **2) ระดับหน่วยงาน** หน่วยงานในองค์การจะต้องความร่วมมือในการนำเทคโนโลยีเข้าใช้ในกระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการทำงาน สามารถทำงานแบบออนไลน์ได้มากขึ้น ผลักดันให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงานในการใช้เทคโนโลยี กระตุ้นให้พนักงานเกิดความสนใจและพัฒนาทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี จะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานแบบดิจิทัล หน่วยงานปฏิบัติแล้วจะก่อให้เกิดธนาคารกลายเป็นองค์การที่ใช้ดิจิทัลในการทำงาน นำต้นทุนที่ลดลงจากการทำงานที่ซับซ้อนมาเป็นงบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน หน่วยงานต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำกับ ดูแล ควบคุม ทางด้านเทคโนโลยีขององค์การ เพื่อความปลอดภัยและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการนำเทคโนโลยีมาใช้ในแต่ละหน่วยงาน และผู้บริหารระดับหน่วยงานจะต้องมีความพร้อมและทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งปัจจัยที่จะทำให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและนำเทคโนโลยีมาใช้ในระดับหน่วยงานได้จริง และ **3) ระดับบุคคล** จากการที่เทคโนโลยีพัฒนาอย่างรวดเร็วและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดผลกระทบในระดับบุคคลในทิศทางที่เป็นบวกคือ การยอมรับการเปลี่ยนแปลงและทดลองใช้เทคโนโลยี เพื่อให้สามารถใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน เห็นถึงผลดีของการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน ทำให้ปฏิบัติได้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานองค์การ มีผลการดำเนินงานที่ดีเพิ่มขึ้นด้วย ส่วนผลกระทบในทิศทางลบคือ กลัวการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเกิดความไม่สบายใจและยังไม่มีความพร้อมที่จะใช้เทคโนโลยีหรือระบบงานใหม่ ๆ และยังคงยึดติดกับรูปแบบเดิม ทำให้ไม่สามารถปรับตัวได้ องค์การต้องใช้การบังคับในการเปลี่ยนแปลงหรือกรณีที่ธนาคารต้องลดจำนวนพนักงานจะพิจารณาไม่ให้อำนาจปฏิบัติงานต่อ

2. องค์ประกอบสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขาพบว่า การพัฒนาตามสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขา สามารถจำแนกจากองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบคือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านทัศนคติหรือคุณลักษณะอื่น ๆ โดยสามารถจำแนกองค์ประกอบสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1: องค์ประกอบสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขา

ลำดับ	ความรู้	ทักษะ	ทัศนคติหรือคุณลักษณะ
1	บริหารจัดการงานในสาขา	สอนงานและการให้คำปรึกษา	เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
2	องค์ความรู้ด้านการบริหารธุรกิจ	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	ภาวะผู้นำ
3	กระบวนการปฏิบัติงานของสาขา	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ดิจิทัล	กล้าเผชิญกับความท้าทาย
4	รายละเอียดของผลิตภัณฑ์	สร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน	ความอดทนต่อความยากลำบาก
5	กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน	สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน	ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
6	ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร	ตัดสินใจและจัดอันดับความสำคัญ	รักษาผลประโยชน์ส่วนร่วม
7		กำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินงาน	

“ความรู้ เรื่องของกฎหมายและระเบียบของธนาคาร ใช้ในการกำกับการปฏิบัติงาน จะต้องมีความรู้กว้าง เพื่อให้คำปรึกษาคนในสาขา เรื่องของกฎหมายและระเบียบต้องรู้ลึก ทักษะผู้จัดการควรจะมีความสามารถในการสื่อสารและใช้งานพวกคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์ดิจิทัลต่าง ๆ ปัจจุบันโลกพัฒนาไปไกลมาก เทคโนโลยีก็มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทักษะด้านดิจิทัล ของผู้บริหารอาจจะล้ากับกลุ่มพนักงานที่มีอายุน้อยไม่ได้ ก็จะนำไปสู่ทัศนคติต้องพร้อมที่จะเรียนรู้และพัฒนาตัวเอง ในการทำงานของผู้จัดการสาขา ผมคิดว่ามันเป็นเรื่องของคนที่ต้องมีความเข้าอกเข้าใจพนักงาน มีภาวะของความเป็นผู้นำ และมันพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ” (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 8 ก.พ. 2565)

“ความรู้ในการวางแผน กำกับ ควบคุม และดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานในสาขา ให้เป็นไปตามแผนงานของธนาคาร รู้จักการมอบหมายงานให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม งานสาขาเป็นงานที่ต้องมีความรู้ในด้านการตรวจสอบงานสินเชื่อ งานทางการเงิน และผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ต้องอาศัยทักษะในการสอนงานให้กับพนักงานที่ถูกต้อง อาศัยทักษะในการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ในพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบ เป็นคนที่มีความคิดเชิงบวก เพราะว่าผู้จัดการสาขาต้องเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ตนได้รับมอบหมายมาเป็นสิ่งที่ทำได้และกระตุ้นให้คนในสาขาดึงศักยภาพออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย” (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 10 ม.ค. 2565)

“ผู้จัดการสาขาต้องมีความรู้ในกระบวนการทำงานของงานสาขาอย่างครบถ้วน ตั้งแต่ต้นน้ำยันปลายน้ำของการทำงานในสาขา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องสินเชื่อ ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง การบริหารเป็นทักษะมันพัฒนากันได้ อีกอย่างหนึ่งที่สำคัญคือ ต้องเป็นผู้ให้คำแนะนำหรือสอนงานให้กับคนในสาขา ซึ่งต้องมีหัวใจของความเป็นครู” (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 14 ม.ค. 2565)

“ไม่จำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะทาง เพราะผู้จัดการสาขาไม่ได้เป็นอาชีพที่เป็นวิชาชีพที่ต้องมีความรู้เฉพาะทางเหมือนอย่างกับวิชาชีพอื่น ๆ แต่ต้องรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการธนาคาร ผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เพื่อจะได้นำไปเสนอขายหรือให้คำแนะนำกับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง และต้องรู้เรื่องระเบียบบังคับต่าง ๆ กับการดำเนินงานของสาขา โดยเฉพาะ Market

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

Conduct, PDPA ซึ่งเป็นกฎหมายใหม่ที่บังคับใช้ แต่อย่ากลัวกฎระเบียบ จนไม่กล้าจะทำงานเพิ่มเติมหรือปฏิเสธลูกค้าไป สิ่งที่สำคัญมากกว่าความรู้และทักษะคือ ทักษะการมี Mindset ที่ดีเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความรู้และทักษะ งานผู้จัดการสาขา ไม่ใช่วิชาชีพ แสดงว่าเป็นสิ่งที่เรียนรู้จากผู้อื่นได้ และ Mindset ที่สำคัญอีกอย่างคือ การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ต้องสอนคนอื่นให้เก่ง ต้องคิดถึงประโยชน์คนอื่น คนเก่งแต่เห็นแก่ตัวก็ไม่ได้ เก่งแล้วต้องสอนให้คนอื่นเก่งด้วย” (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 21 มิ.ย. 2565)

“ทัศนคติของการไม่ยอมแพ้ งานสาขามีเป้าหมายที่ชัดเจนแต่ละปีถ้าเห็นว่าเป้าหมายยังไม่สำเร็จสิ่งสำคัญคือ อย่ายอมแพ้” (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับกลางของธนาคารแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 17 ม.ค. 2565)

“ผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร ทั้งสินเชื่อ เงินฝาก ประกัน กองทุน และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับ อย่างเช่น Market conduct การเข้าใจกลยุทธ์ของธนาคาร ความเข้าใจต่อผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนได้เสีย” (สนทนากลุ่มผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขานาครแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 26 ม.ค. 2565)

“การสื่อสารและการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงานให้กับคนในสาขาให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง และต้องมีความกล้าในการตัดสินใจ” (สนทนากลุ่มผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขานาครแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 26 ม.ค. 2565)

“กล้าแสดงออกและรักษามลประโยชน์ของธนาคาร มุ่งมั่นในการทำงาน มีความเมตตาและเสียสละให้กับลูกน้อง มีความตั้งใจในการทำงานและมีความรับผิดชอบต่อบทบาทและภาระหน้าที่” (สนทนากลุ่มผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขานาครแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 26 ม.ค. 2565)

ทั้งนี้ ข้อมูลจากการสังเกตการณ์ผู้จัดการสาขานาครขณะปฏิบัติหน้าที่ เมื่อวันที่ 12 และ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2565 พบว่า บุคลิกที่สังเกตเห็น มีความเชี่ยวชาญในผลิตภัณฑ์ บุคลิกที่ดูสง่างาม ความน่าเชื่อถือของการให้ข้อมูล พฤติกรรมขณะปฏิบัติงาน แสดงออกถึงกระตือรือร้นในการให้บริการต่าง ๆ กับลูกค้าและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานในสาขา โดยกิจกรรมขณะปฏิบัติงานให้บริการลูกค้าที่เข้ารับบริการ ปฏิบัติงานเอกสารและตรวจสอบเอกสาร และการมีส่วนร่วมกับสมาชิก โดยการให้คำแนะนำกับพนักงานที่ขอความช่วยเหลือหรือคำแนะนำในการปฏิบัติงาน

กล่าวได้ว่า ผู้จัดการสาขานาครในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลจะต้องมีบทบาทของการเป็นผู้บริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายตามความรับผิดชอบและตามตำแหน่งงาน โดยเป้าหมายของสาขาเปรียบเสมือนเป้าหมายของผู้จัดการสาขา ผู้จัดการสาขาจะถ่ายทอดเป้าหมายของสาขาไปยังพนักงานในสาขาเพื่อรับผิดชอบร่วมกัน และตำแหน่งของผู้จัดการสาขานาครไม่ใช่งานที่มีความรู้เฉพาะทาง องค์ประกอบของสมรรถนะประจำตำแหน่ง จึงไม่มีความเฉพาะเจาะจงทางวิชาชีพเฉพาะทาง แต่ต้องใช้ความรู้ ทักษะ ทักษะหรือคุณลักษณะอื่น ๆ ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ทั้งนี้ ความเฉพาะเจาะจงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการงานในกิจการสาขานาคร อาจจะกล่าวได้ว่าจะต้องมีใบประกอบใบอนุญาตในการปฏิบัติงานหรือขายผลิตภัณฑ์ทางการเงินต่าง ๆ

3. แนวทางการพัฒนาตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคารพบว่า แนวทางการออกแบบการพัฒนาบุคลากรจะต้องวิเคราะห์การพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตหรือวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาบุคลากรจากคู่แข่งที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม สามารถกำหนดผลลัพธ์ของการพัฒนาให้สามารถวัดผลได้และเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้จริง

“ธนาคารเป็นธุรกิจเสมือนตัวกลาง ธุรกิจอนาคต “ตัวกลาง” จะหายไป ก็ต้องลดค่าใช้จ่ายเพื่อความอยู่รอด โดยเฉพาะ Operation Costs ที่มีความวุ่นวายในการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน เรื่องเงิน “Costs ต่ำ และ Efficient สูง” ธนาคารถึงจะรอด เดิมสาขาเป็น Physical ลูกค้าเดินเข้ามาหา ธนาคารสาขา เป็น Virtual ออกไปหาลูกค้าแบบ Digital

เน้น Digital Marketing And Tele Marketing สาขาหายไป ผู้จัดการสาขาเปลี่ยนเป็น Supervisor และมุมมองเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เปลี่ยนแปลงไป คนอาจจะไม่ใช่ทรัพยากรของธนาคาร แต่คนจะเป็นค่าใช้จ่ายของธนาคารด้วย และ Digital Transformation ต้องเกิดจาก Digital Mindset และ Digital Literacy เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไว Digital Transformation ต้องเปลี่ยนแปลงตลอด เรียนรู้ Gadget And Technology ตลอดเวลา Digital Transformation เปรียบเสมือนการพัฒนาสร้างบินหรือสถานีรถไฟ 3 Phase เช่น Phase 1 เปรียบเสมือน “การสร้างสนามบิน สร้างสถานีรถไฟ” คือ การสร้างระบบเทคโนโลยี เพื่อรองรับการปฏิบัติงาน Phase 2 เปรียบเสมือน “เชื่อมโยงสนามบิน เชื่อมโยงสถานีรถไฟ” คือ การเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ แบบต้นน้ำถึงปลายน้ำ (End to End) และ Phase 3 เปรียบเสมือน “การบริหารสนามบิน สถานีรถไฟ” คือ เป็นการบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ทั้งเรื่องคน เรื่องต่อ ยอดระบบ IT ของธนาคาร การพัฒนาบุคลากรต้องให้เข้ากับแต่ละ Phase ออกแบบการพัฒนาต้องวิเคราะห์ว่าจะพัฒนาเรื่องอะไร ผลลัพธ์ของการพัฒนาเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานจริง นำความรู้ไปใช้ได้จริง วิเคราะห์อนาคตว่าต้องพัฒนาอะไร ดูได้จากคู่แข่งในอุตสาหกรรมว่าตอนนี้กำลังสอนเรื่องอะไร เรียนเรื่องอะไรเปรียบเทียบกับงานของเรากับพนักงานผู้นำอุตสาหกรรม เพื่อวิเคราะห์ดูว่าพนักงานของเรามีช่องว่าง (Gap) อะไร” (สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแห่งหนึ่ง เมื่อวันที่ 7 ก.ค. 2565)

กล่าวได้ว่า องค์กรควรกำหนดสมรรถนะด้านดิจิทัลควบคู่กับสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขาธนาคาร เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้จัดการสาขาของธนาคารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับองค์กรและหน่วยงาน ที่มี การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแบบดิจิทัล มุ่งสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล (Digital Bank) การเปลี่ยนแปลงนี้เป็น Digital Transformation คือ การที่องค์กรได้นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้หรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบกระบวนการทำงานให้มีความเป็นดิจิทัลและใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ปรับใช้กับทุกภาคส่วนขององค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับองค์กรจนไปถึงระดับบุคคล

6. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ดังนี้

6.1 ศึกษาและวิเคราะห์คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

คุณลักษณะของผู้จัดการสาขาในฐานะของผู้บริหารระดับต้นขององค์กร ต้องมีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยการและผู้บริหารจัดการ ในการสั่งการ ประสานงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้รับ (Chung and Megginson, 1981; Fayol, 1967) โดยเป้าหมายของสาขาที่เพิ่มขึ้นเปรียบเสมือนการขยายธุรกิจขององค์กร ผู้จัดการสาขาต้องมีความรู้รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ กระบวนการทำงานของสาขา กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา Krisorn (2015) ในการศึกษาครั้งนี้ พบเพิ่มเติมว่า ผู้จัดการสาขาปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงความน่าเชื่อถือ เนื่องจากการให้บริการทางการเงินต้องอาศัยความถูกต้องของข้อมูลที่จะนำเสนอ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้า จึงต้องมีความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการปฏิบัติในสาขา ถือได้ว่าเป็นความสามารถในด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน คุณลักษณะที่สำคัญดังกล่าวมาจากองค์ประกอบของสมรรถนะด้านความรู้ด้านการบริหารงานในสาขา กระบวนการปฏิบัติงานของสาขา รายละเอียดของผลิตภัณฑ์ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยลักษณะความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขา คือ การดูแลการปฏิบัติงานประจำวันของสาขา การให้บริการและการช่วยเหลือลูกค้า การบริหารพอร์ตการเงินและสินเชื่อ รายงานทางการเงินต่าง ๆ สอดคล้องกับ Vik (2014) และ Hayes (2021) ผู้จัดการสาขาจึงมีลักษณะของความรู้หรือทักษะที่เป็นด้านเทคนิคในการปฏิบัติงาน Katz (1970) และความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานภายในสาขามากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ทำให้ต้องสอนงานและให้คำแนะนำแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในสาขา คุณลักษณะที่

สำคัญดังกล่าวมาจากองค์ประกอบของสมรรถนะด้านทักษะของการสอนงานและการให้คำปรึกษา การตัดสินใจและจัดอันดับความสำคัญ การกำกับ ดูแล และติดตามผลการดำเนินงาน และองค์ประกอบของสมรรถนะด้านทัศนคติหรือคุณลักษณะของการมีภาวะผู้นำ ทั้งนี้ จากการเปลี่ยนแปลงในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลทำให้เกิดการปรับตัวและการทำงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลที่ปัจจุบันการให้บริการของธนาคารเน้นการให้บริการผ่านการทำธุรกรรมของธนาคารผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile Banking) เป็นบริการที่รวมบริการหลัก ๆ ของธนาคาร Tangkitvanich (2019) หรือเทคโนโลยีที่เป็นแอปพลิเคชันของธนาคารที่เป็นการให้บริการรูปแบบใหม่ที่มีความยืดหยุ่นกว่าการบริการของสาขาแบบเดิม (Sha & Mohammed, 2017) ทำให้เกิดพฤติกรรมของลูกค้าใช้บริการทางการเงินในรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น (Keil and Ongena, 2020) การเปลี่ยนแปลงของจำนวนสาขาทำให้เกิดการหมุนเวียนตำแหน่งงานของผู้จัดการสาขา โดยการหมุนเวียนงานให้ไปเป็นผู้จัดการทีมขาย ผู้จัดการทีม ซึ่งมีบทบาทและความรับผิดชอบที่แตกต่างจากการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการสาขา ซึ่งสอดคล้องการศึกษาของ Morrison and O'Brien (2001) การศึกษานี้ พบเพิ่มเติมว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอาจมีการกำหนดให้ผู้จัดการสาขาดูแลพื้นที่สาขามากกว่า 1 สาขาในพื้นที่ให้บริการ ผู้จัดการสาขาจึงต้องเป็นผู้ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับบริบทที่เกิดขึ้น คุณลักษณะที่สำคัญดังกล่าวมาจากองค์ประกอบของสมรรถนะด้านทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีหรืออุปกรณ์ดิจิทัล การสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบด้านทัศนคติหรือคุณลักษณะในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง กล้าเผชิญกับความท้าทาย ความอดทนต่อความยากลำบาก เนื่องจากสาขามีเป้าหมายมากขึ้น และสาขามีวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไป

6.2 แนวทางการพัฒนาตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคารเพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับเศรษฐกิจยุคดิจิทัล

แนวทางการพัฒนาตำแหน่งผู้จัดการสาขา เพื่อรองรับหรือเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล หน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมีการสื่อสารให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับองค์การที่ส่งผลไปยังในระดับบุคคลที่ต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับทิศทางของการเป็นธนาคารดิจิทัล เป็นการสร้างทัศนคติและให้เห็นถึงความสำคัญของการนำระบบเทคโนโลยีของธนาคารมาใช้ในการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้เกิดการยอมรับในการเรียนรู้ Knowles (1980) และกำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงานผู้จัดการสาขา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้จัดการสาขา หรือพัฒนาพนักงานที่จะเลื่อนตำแหน่งมาเป็นผู้จัดการสาขา โดยสามารถสรุปเป็นพจนานุกรมของสมรรถนะ (Competency Dictionary) ใช้กำหนดเป็นคำนิยามของสมรรถนะประจำตำแหน่งผู้จัดการสาขาและระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะจากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งถือว่าเป็นการตรวจสอบความถูกของสมรรถนะและนำสมรรถนะไปใช้งาน Spencer and Spence (2008) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้ผู้จัดการสาขาสามารถนำความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนคุณลักษณะอื่น ๆ เข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานตามท้องที่การคาดหวัง Kanfer and Ackerman (2005) แนวทางการพัฒนาจะต้องสร้างความกล้าเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงและเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เชิงรุกมากขึ้น ทำงานแบบออฟไลน์และออนไลน์ เช่น เข้าหาลูกค้าก่อนที่จะรอให้ลูกค้าเข้ามาหา ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าทั้งในสาขาและนอกสาขา การศึกษาครั้งนี้ พบเพิ่มเติมว่า แนวทางการพัฒนาตำแหน่งผู้จัดการสาขาสามารถกำหนดสมรรถนะด้านดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล หรือมุ่งสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล (Digital Bank) โดยกำหนดให้บุคลากรต้องมีการรอบความคิดด้านดิจิทัล (Digital Mindset) เพื่อให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือยอมรับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติงานและทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อเป็นทักษะและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่อยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เข้าใจและสามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานที่ต้องใช้ในองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาตามสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขา โดยผู้จัดการสาขาในฐานะผู้บริหารระดับต้นควรกำหนดสมรรถนะด้านการบริหารด้านดิจิทัล โดยสามารถออกแบบวิธีการเรียนรู้ให้กับผู้บริหารระดับต้น

โดยการนำระบบเทคโนโลยีของธนาคารที่จะนำไปใช้งานจริง มาทดลองใช้กับกลุ่มพนักงานในระดับบริหารต้นหรือผู้จัดการสาขา เพื่อให้เห็นความแตกต่างของการนำปฏิบัติงานก่อนและหลัง เปรียบเสมือนเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรภายในองค์กร ที่จะทำหน้าที่สอนงานการใช้ระบบเทคโนโลยีใหม่ของธนาคารและเป็นต้นแบบในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ก่อนที่องค์กรจะมีการนำระบบเทคโนโลยีใหม่ไปใช้ทั่วทั้งองค์กร Phuwitthayaphan (2016) ซึ่งการเป็นวิทยากรภายใน ที่จะไปสอนการใช้งานระบบถือว่าเป็นอีกหนึ่งบทบาทของผู้จัดการสาขาในการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้กับพนักงาน ในสาขา Hayes (2021) ควบคู่กับการพัฒนาตามสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขา อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางด้าน เทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้เกิดเทคโนโลยีทางการเงินรูปแบบใหม่และเกิดสินทรัพย์ดิจิทัล (Digital Asset) สกุลเงิน ดิจิทัล (Digital Currency) ที่เริ่มได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายว่าจะเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนมูลค่าที่จะมาทดแทน การใช้เงินสดหรือแม้แต่เงินอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเทคโนโลยีทางการเงินรูปแบบการประมวลผลแบบกระจายศูนย์อย่างบล็อกเชน มีแนวโน้มที่จะลดบทบาทตัวกลางอย่างสถาบันการเงินที่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ ธนาคารจะต้องพิจารณาถึง การเตรียมความพร้อมให้กับของผู้จัดการสาขา 5–10 ปีข้างหน้า เป็นการสร้างทักษะใหม่ที่เป็นจำเป็นในการทำงาน (Reskill) เพื่อรองรับอนาคตของการเปลี่ยนแปลงหรือทางเลือกในการใช้สินทรัพย์ดิจิทัลหรือสกุลเงินดิจิทัล จึงควรพิจารณาถึงการ พัฒนาผู้จัดการสาขาหรือพนักงานที่จะเติบโตเป็นผู้จัดการสาขาให้มีความรู้ด้านสินทรัพย์ดิจิทัลและสกุลเงินดิจิทัลให้เป็น ผู้ให้คำปรึกษาด้านสินทรัพย์ดิจิทัลหรือผู้เสนอขายสินทรัพย์ดิจิทัลที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจจะมีความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้น ในอนาคตต่อระบบการเงินทั้งระบบ (Christensen, 1997; Suthiwatanaruput, 2021; Li, 2022)

7. การนำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยที่ค้นพบสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงวิชาการและประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

7.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

จากผลการวิจัยที่ได้ศึกษาพบว่า ธนาคารได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของเศรษฐกิจดิจิทัล เนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป และผลกระทบต่อการเข้าถึงบริการของธนาคาร สอดคล้องการศึกษาของ Sha and Mohammed (2017) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้พบประเด็นเพิ่มเติมว่า การปรับตัวโดยการนำ Digital Transformation ของธนาคาร เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการเป็นตัวกลางในการให้บริการทางการเงินในรูปแบบที่เป็นทางกายภาพมาเป็นรูปแบบ การเป็นตัวกลางทางการเงินในลักษณะออนไลน์หรือแบบดิจิทัลแทน ซึ่งทักษะที่สำคัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน องค์กรที่เป็นธนาคาร จะต้องมีความเกี่ยวข้องกับ Digital Literacy ในการใช้ระบบเทคโนโลยีขององค์กรในการปฏิบัติงาน หรือเทคโนโลยีจากภายนอกองค์กรเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและทำให้เป้าหมายของสาขาที่สามารถ วัดผลได้เป็นจำนวนตัวเลขได้อย่างชัดเจน เช่น รายได้จากค่าธรรมเนียม ยอดการปล่อยสินเชื่อ การซื้อขายผลิตภัณฑ์ทาง การเงิน บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย สำหรับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำหรือผู้บริหาร จะต้องแสดงให้เห็นถึง การเป็นตัวแทนหรือภาพลักษณ์ขององค์กร แสดงออกให้เห็นถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหา การวางแผนระยะยาว ความเด็ดขาดและกล้าตัดสินใจ สร้างความไว้วางใจให้กับสมาชิกในทีม มีความเป็นเจ้าของธุรกิจเพื่อทำให้องค์กรเติบโต และต้องมีคุณธรรมและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม เพื่อเป็นแบบปฏิบัติให้กับพนักงาน ตลอดจนต้องเป็นผู้ที่ต้องพัฒนาตนเอง และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ Krisorn (2015) และ Chung and Megginson (1981) ซึ่งคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่าง ๆ ของผู้นำมาจากการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่สะท้อนออกมาให้เห็นถึงการรักษาผลประโยชน์ของส่วนร่วมหรือองค์กร Sofiah et al. (2016) ประเด็นเพิ่มเติมที่ได้จากการศึกษานี้พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรธนาคาร อีกประการคือ จะต้องแสดงออกให้เห็นถึงความน่าเชื่อถือของตัวบุคคล เนื่องจากธนาคารต้องใช้ความน่าเชื่อถือในการ

ดำเนินธุรกิจและสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ การปรับตัวของพนักงานในระดับตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร ซึ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับต้นขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ซึ่งปัจจุบันรูปแบบการให้บริการของธนาคารเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป (Sha and Mohammed, 2017) จากการศึกษาวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่องค์กรยังคงต้องต้องการให้พนักงาน โดยเฉพาะกิจการสาขาของธนาคารยังมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้จัดการสาขานี้ยังคงต้องรับผิดชอบเป้าหมายของสาขาที่เป็นภาระรายได้ให้กับธนาคาร (Vik, 2014) ในขณะที่รูปแบบการให้บริการมีการเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนหรือเพิ่มบทบาทมาเป็นผู้ให้คำปรึกษากับลูกค้าและพนักงาน แม้ว่าการกำหนดองค์ประกอบของสมรรถนะในแต่ละประเภท เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน (Kanfer and Ackerman, 2005) การต่อยอดแนวคิดทางวิชาการของงานวิจัยนี้เห็นว่า นอกเหนือจากองค์ประกอบของสมรรถนะประเด็นที่สำคัญที่ควรให้ความสนใจเพิ่มเติมคือ การกำหนดสมรรถนะด้านดิจิทัลหรือเพิ่มเติมประเด็นด้านดิจิทัลเข้าไปในสมรรถนะด้านการบริหาร เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อระดับบุคคลในองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จก็มาจากพนักงานที่มีความสามารถที่จำเป็นและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร Mufti et al., (2016) ดังนั้นการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาที่มุ่งเน้นเฉพาะสมรรถนะประเภทของงาน จึงอาจไม่สามารถนำมาใช้อธิบายคุณลักษณะของผู้จัดการสาขานี้ในช่วงที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงหรืออยู่ในกระบวนการทำ Digital Transformation ขององค์กร

7.2 ประโยชน์เชิงประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติ

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับแนวทางการปรับตัวของธนาคารและหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนี้

1) องค์กรควรจัดตั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะหรือการทบทวนกลยุทธ์ กระบวนการปฏิบัติงานเนื่องจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่งผลให้รูปแบบการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เพื่อการป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน การทับซ้อนของบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน

2) กำหนดสมรรถนะประจำตำแหน่งงานของผู้จัดการสาขา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้จัดการสาขาหรือพัฒนาพนักงานที่จะเลื่อนตำแหน่งมาเป็นผู้จัดการสาขา โดยสามารถสรุปเป็นพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency dictionary) เป็นคำนิยามของสมรรถนะประจำตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคารแต่ละสมรรถนะ และกำหนดระบุเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินสมรรถนะตัวนั้น ๆ จากองค์ประกอบของสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขา ตามตารางที่ 1 สามารถสร้างสมรรถนะประจำตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร ได้แก่ หมวดความรู้ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะคือ 1) การบริหารจัดการงานในสาขา 2) การควบคุมกำกับและการปฏิบัติงานที่ถูกต้องของสาขา หมวดทักษะ ประกอบด้วย 3 สมรรถนะคือ 1) การพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพของบุคลากร 2) การวินิจฉัยปัญหาและการตัดสินใจแก้ปัญหา 3) การสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน หมวดทัศนคติหรือคุณลักษณะ ประกอบด้วย 2 สมรรถนะคือ 1) ทัศนคติต่อการปฏิบัติงานสาขา 2) ทัศนคติต่อธนาคาร 3) ภาวะผู้นำ นอกจากนี้ควรกำหนดสมรรถนะด้านการบริหารด้านดิจิทัลในระดับผู้บริหารระดับต้นขึ้นไป เพื่อใช้ในการพัฒนาตำแหน่งผู้จัดการสาขา โดยสามารถกำหนดสมรรถนะของการเป็น ผู้นำยุคดิจิทัล (Digital Leadership) คือ การมีความสามารถวางแผนกลยุทธ์และเชื่อมโยงระบบการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงสู่ธนาคารดิจิทัล รวมถึงการจูงใจและผลักดัน

ให้เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบดิจิทัล ตลอดจนการสื่อสาร การปฏิบัติงาน การทำงานร่วมกัน และการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีความทันสมัยตามระบบเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) แนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อสนับสนุนแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ระดับบุคคล ได้เป็น 2 แนวทางคือ 1) การพัฒนาและยกระดับทักษะเดิมให้ดีขึ้น (Upskill) และ 2) การสร้างทักษะใหม่ที่เป็นต่อการทำงาน (Reskill) โดยการออกแบบสมรรถนะด้านดิจิทัลสมรรถนะด้านดิจิทัลควบคู่กับสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขาธนาคาร เตรียมความพร้อมในการพัฒนาบุคลากรให้รองรับการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในอนาคตอีก 5-10 ปี ข้างหน้า พัฒนาพนักงานที่จะเติบโตขึ้นมายังตำแหน่งผู้จัดการสาขาหรือผู้บริหารระดับต้นในองค์กร หรือการพัฒนาพนักงานเพื่อรองรับการหมุนเวียนงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถนำรูปแบบการพัฒนาแบบของการเล่นเกม (Gamification) เข้ามาช่วยในการฝึกอบรมที่จะช่วยให้การเรียนรู้มากขึ้น เป็นการสร้างประสิทธิภาพการเรียนรู้ในการปฏิบัติ (Alcivar and Abad, 2016) เพื่อใช้ในการพัฒนาผู้จัดการสาขาของธนาคารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระดับองค์กรและหน่วยงาน ที่มีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแบบดิจิทัล

5 หน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากร ออกแบบหลักสูตรการพัฒนา โดยคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาผู้จัดการสาขา จากองค์ประกอบ 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) รองรับ Digital Transformation ขององค์กรคือ รองรับการเป็นธนาคารที่มุ่งสู่การเป็น Digital Banking 2) องค์ประกอบของสมรรถนะประจำตำแหน่งของผู้จัดการสาขา ตามตารางที่ 1 ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง และ 3) พฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขาธนาคารคือ พฤติกรรมในการทำงานจะสะท้อนออกมาให้เห็นได้อย่างเป็นเชิงประจักษ์ เพื่อใช้เป็นตัวอย่างในการเรียนรู้พฤติกรรมและถ่ายทอดให้เกิดเป็นตัวอย่างต้นแบบ

6 ธนาคารมีหน่วยงานธุรกิจที่สร้างผลิตภัณฑ์และบริการเป็นของตัวเอง ผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่จะนำเสนอให้กับลูกค้าจึงมีความหลากหลาย และการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและการนำมาปรับใช้จึงทำให้ธนาคารมีข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก ซึ่งธนาคารยังมีความจำเป็นในการให้บริการในระดับพื้นที่หรือท้องถิ่น เพื่อให้เป็นจุดสัมผัสกับลูกค้าในการให้บริการ (Morrison and O'Brien, 2001; Vik, 2014) และทำให้เกิดความน่าประทับใจมากกว่าลูกค้าใช้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ สามารถกำหนดบทบาทของการบริหารจัดการธุรกิจสาขา (Business Manager) เป็นผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาธุรกิจ (Business Development Professional) ทำหน้าที่ในการพัฒนาช่องทางธุรกิจของสาขา สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและลูกค้า รวบรวมความต้องการของลูกค้า เพื่อใช้ในแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของลูกค้า เตรียมแผนการขายและแผนงานของธุรกิจสาขา ผ่านกระบวนการสร้างทักษะใหม่ (Reskill) และการพัฒนาเพื่อยกระดับทักษะเดิม (Upskill) ในด้านการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic) การตลาดแบบดิจิทัล (Digital Marketing) การวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัล (Digital Strategy) ตลอดจนความรู้และความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (Digital Literacy) และสามารถออกแบบลักษณะงานของผู้จัดการสาขาให้มีความเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน (Financial Advisor) โดยการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้กับลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่สาขา ต้องมีความรู้ในการบริหารความมั่งคั่ง (Wealth Management) ในการลงทุนรูปแบบต่าง ๆ รวมไปถึงสินทรัพย์ดิจิทัล และทักษะการให้บริการที่เป็นเลิศและเฉพาะเจาะจงกับกลุ่มลูกค้าที่มีสินทรัพย์สูง (Private Banking)

7.3 ข้อจำกัดในงานวิจัย

เนื่องจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 ทำให้ต้องเลือกใช้วิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และการสนทนาออนไลน์ในการเก็บข้อมูล จึงทำให้ไม่เห็นถึงท่าทาง สีหน้า ระหว่างการถามตอบ และโดยเฉพาะการสนทนาออนไลน์ อาจจะไม่มีความต่อเนื่องอย่างราบเรียบ เนื่องจากข้อจำกัดของอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ของแต่ละบุคคล เวลาในการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร

ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

ค่อนข้างจำกัด ประกอบกับคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ที่มีช้อยส์น้อยเกินไป ทำให้ต้องใช้เวลาในการสัมภาษณ์ ทำให้ผู้ให้ข้อมูลเร่งรีบในการตอบคำถาม ข้อมูลเฉพาะขององค์กรและข้อมูลส่วนบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่ไม่สามารถเปิดเผยหรือเผยแพร่ในงานวิจัยได้ และผู้ให้ข้อมูลก็มีความกังวลถึงการให้ข้อมูลที่สำคัญขององค์กรและกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และผู้วิจัยได้ศึกษาและกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลในระดับตำแหน่งงานที่สูงกว่าและเทียบเท่าตำแหน่งผู้จัดการสาขาเพียงอย่างเดียว อาจจะทำให้ผลการศึกษาไม่ครอบคลุมในมุมมองและไม่ได้สะท้อนถึงความคิดเห็นของผู้ที่มีระดับตำแหน่งงานที่ต่ำกว่าผู้จัดการสาขา

7.4 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

บทความวิจัยเป็นประโยชน์ต่อวงการวิชาการและการนำไปประยุกต์ใช้ในแนวทางทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และยังเป็นงานวิจัยชิ้นแรก ๆ ในประเทศไทยที่ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ที่ปัจจุบันยังไม่มีการศึกษาถึงการปรับตัวของการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขานาครที่ได้รับผลกระทบจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีและการปรับตัวในระดับองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา ทั้งนี้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในระดับตำแหน่งที่สูงกว่าและเทียบเท่าตำแหน่งผู้จัดการสาขาเพียงเท่านั้น ดังนั้นการศึกษาวิจัยในอนาคตอาจจะขยายกลุ่มผู้ให้ข้อมูลไปยังตำแหน่งของผู้ที่มีระดับต่ำกว่าผู้จัดการสาขา หรืออาจจะมีการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณควบคู่กับข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อพิจารณาเปรียบเทียบความแตกต่างหรือความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อสามารถขยายขอบเขตข้อมูลมีความสมบูรณ์มากขึ้น

REFERENCES

- Abraham, S. E., et al. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20(10), 842–852.
- Royal academy. (2011). *Dictionary of the Royal Academy 2011*. Bangkok: Nanmeebooks publications.
- Alcivar, I. and A. G. Abad (2016). Design and evaluation of a gamified system for ERP training. *Computers in Human Behavior*, 58, 109–118.
- Berger, A. N., et al. (1997). The efficiency of bank branches. *Journal of Monetary Economics*, 40(1), 141–162.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton. (1991). *The Supervisory Grid*. Texas: Scientific Method.
- Boontham, T. (2016). Leadership in the Digital Economy and Sustainable Development of Educational Organizations. *The Journal of King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 7(1), 217–225.
- Boselie, P. and J. Paauwe (2005). Human resource function competencies in European companies. *Personnel review*.
- Boyatzis, R. E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley-Interscience publication.
- Campion, M. A., et al. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225–262.
- Cechella, F., et al. (2021). *Leveraging learning with gamification: An experimental case study with bank managers*. Computers in Human Behavior Reports.
- Chanthapong, S., et al. (2021). Upskill & Reskill: Building Skills, Building Careers. *Strong labor in the digital age*. Retrieved from https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_16Mar2021.aspx.
- Chauhan, Y. (2018). *How Important Is Digital Banking*. Retrieved from <https://www.techfunnel.com/fintech/how-important-is-digital-banking/>.
- Christensen, C. M., et al. (2015). *What Is Disruptive Innovation?*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation%20inessearch.com/marketing/digital-disruption/>.
- Chung, K. H. and L. C. Megginson (1981). *Organizational behavior developing managerial skills*. Harper and Row.
- Ennis, M. R. (2008). *Competency Model: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. Retrieved from https://www.careeronestop.org/competencymodel/info_documents/opdrliteraturereview.pdf.
- Fayol, H. (1967). *General and industrial management 1949*. London: Sir Isaac Pitman & Sons, Ltd.

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคาร
ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล

- Hayes, A. (2021). *Branch manager: definition, job description, and salary*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/b/branch-manager.asp>.
- Honghiranrueng, T., et al. (2019). Competency Development Model for Thai Commercial Bank' Managers in Digital Economy. *The journal of social communication innovation*, 2(14), 122–135.
- Horton, T. R. (1992). *The CEO paradox: The privilege and accountability of leadership*. Amacom
- Jarupoom, A. (2016). *A study of information technology competency for government readiness on digital economy: case study at Information and Communication Technology Centre-Office of the Permanent Secretary Ministry of Finance*. (Master's thesis). Thammasat University.
- Jitvirat, K. (2019). The Indicators of the Digital Transformation Trends to Digital Thailand 4.0. *Veridian E – Journal Silpakorn University*, 12, 119–139.
- Kanfer, R. and P. L. Ackerman (2005). *Work Competence: A Person-Oriented Perspective*. Guilford Publications.
- Katz, R. L. (1970). *Management of the total enterprise*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Keil, J. and S. Ongena (2020). The Demise of Branch Banking Technology, Consolidation, Bank Fragility. *Swiss Finance Institute Research Paper*, 20–83.
- Knowles, M. S. (1980). *From pedagogy to andragogy*. Religious Education.
- Krisorn, S. (2015). *Desirable Leadership: Case Study of High-Level Executives of A Steel Manufacturing Company*. (Master's thesis). Thammasat university.
- Li, L. (2022). *Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond*. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-022-10308-y>.
- Likert, R. (1987). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Manasant, P. (2021). *Global financial system revolution or extinction*. Retrieved from <https://www.bangkokbiznews.com/columnist/970931>.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, 28(1).
- Morrison, P. S. and R. O'Brien (2001). Bank branch closures in New Zealand: the application of a spatial interaction model. *Applied Geography*, 21(4), 301–330.
- Mufti, O., et al. (2016). Human Resource Competencies and Organizational Performance: A Study on Banking Sector Managers in Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 10(1).
- Paowiman, S. (2002). *Desirable Characteristics of High Vocational Graduates Types of business administration subjects according to the vision of entrepreneurs in Lopburi province*. (Master's thesis) Thepsatri Rajabhat Institute.
- Phinthuphan, H. (2013). *Professional executive*. Bangkok: Odeon store publishing house.

- Phuachan, S. (2019). Financial institution and stepping into the era of digital economy. *Journal of Business Administration and Social Sciences Ramkhamhaeng University*, 2(2), 1–15.
- Phuwitthayaphan, A. (2016). *Competency Bases 70:20:10 Learning Model*. Bangkok: HR Center, Co., Ltd.
- Sha, N. and S. Mohammad (2017). Virtual banking and online business. *Banks & bank systems*, 12(1), 75–81.
- Sofiah, K., et al. (2014). A study on organizational citizenship behavior in banking industry. *International Journal for Innovation Education and Research*, 2(7), 73–82.
- Spencer, L. M. and P. S. M. Spencer (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Suthiwatanaruput, S. (2021). Seminar of Nation Network Virtual Forum Thailand Next EP.2 on the topic The Future of Financial System, the future of the world of finance.
- Talerngsri, A. (2019). *The importance of soft skills in the digital age*. Retrieved from <https://www.bangkokpost.com/business/1654284/the-importance-of-soft-skills>.
- Tangkitvanich, S. (2019). *Challenges of Thai workers in the digital age*. Retrieved from <http://www.tdri.or.th/tdri-insight/thailaborinthedigitalage>.
- Tapscott, D. (2014). *The Digital Economy Anniversary edition: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill Education-Europe.
- Ua-Amnuai, J. (2011). *The results of the study, the preparation of the curriculum for the development of civil servants of the Ministry of Justice at the beginning, middle and high levels*. Bangkok: Office of the permanent secretary, Ministry of justice.
- Unhaket, I. (2015). *Analysis of the specialized financial institutions development fund act*. Retrieved from <https://tdri.or.th/wp-content/uploads/2015/05/TDRI-Report-Feb-2015.pdf>.
- Vik, P. M. (2014). *The Demise of the Bank Branch Manager The Depersonalisation and Disembedding of Modern British Banking*. (Doctor of Philosophy). University of Salford.
- World Economic Forum (2016). *New vision for education: Fostering social and emotional learning through technology*. World Economic Forum Geneva.
- Yen, Y.-F. (2013). The impact of bank's human capital on organizational performance: How innovation influences performance. *Innovation*, 15(1), 112–127.