

# **Labor Administration and Organization Management in the Financial and Banking Business as a Result of Digital Disruption**

**Pirada Chairatana**

Department of Political Science and Public Administration,  
Faculty of Social Sciences, Kasetsart University, Thailand

---

## **Abstract**

This research aimed to study the changes, the adaptation, and the impact occurring in labor administration and organizational management in the banking business due to digital disruption. This research used qualitative methods and gathered data from in-depth interviews. The samples consisted of 10 executives from Thai commercial banks. This research found that: 1) digital disruption has led to a shift in service delivery patterns, diverse employee skills, closures, and mergers; 2) banking's adaptation approach according to the framework of the quality cycle. By adjusting the mindset, training to upskill and reskill, career path development, and restructuring the banking to be flat, with high mobility and less hierarchy. Meanwhile, the impact is that customers have reduced transaction costs. There are various service options. The competition in the banking and finance business is increasing but reduces monopoly. A new form of financial business and financial services was born. There was a change to a cashless society, to work anywhere, anytime, on any device, and to have more laws and regulations to direct and regulate digital financial transactions. However, the government and commercial banks should work together to build a future-oriented digital technology infrastructure and information security system and provide opportunities for underprivileged groups to access technology along with strict law enforcement.

---

## **Keywords**

Digital technology, financial banking business, labor administration

## **CORRESPONDING AUTHOR**

Pirada Chairatana, Department of Political Science and Public Administration, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University, 50 Ngamwongwan Road, Chatuchak, Bangkok 10900, Thailand.

Email: pirada.c@ku.th

© College of Local Administration, Khon Kaen University. All rights reserved.

# การบริหารแรงงานและองค์การในธุรกิจ การเงินการธนาคารอันเป็นผลจากการเข้ามา แทนที่ด้วยดิจิทัล

ภริดา ชัยรัตน์

ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

---

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลง แนวทางการปรับตัว และผลกระทบของการบริหารแรงงานและการจัดการองค์การในธุรกิจการเงินการธนาคารที่เกิดจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ธนาคารพาณิชย์ไทยจำนวน 10 คน ผลการวิจัย พบว่า การเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านรูปแบบการให้บริการ พนักงานมีทักษะหลากหลาย เกิดการปิดและควบรวมสาขา ธนาคารจึงได้วางแนวทางการปรับตัวไว้ตามกรอบของวงจรคุณภาพ โดยเริ่มปรับวิธีคิด ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะเดิม และเพิ่มเติมทักษะใหม่ พัฒนาสายงานอาชีพ ปรับโครงสร้างของธนาคารเป็นแบบแบนราบ มีความคล่องตัวสูง และลำดับขั้นน้อย ในขณะที่ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะเกี่ยวกับการที่ลูกค้าพยายามลดค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรม รายได้ธนาคารจึงลดลง การแข่งขันที่สูงขึ้น ช่วยลดการผูกขาด เกิดธุรกิจการเงินและการให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ เปลี่ยนไปสู่การเป็นสังคมไร้เงินสด และการทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ ตลอดจนมีกฎหมายและกฎระเบียบเพื่อกำกับและควบคุมธุรกรรมการเงินในรูปแบบดิจิทัลเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามภาครัฐและธนาคารพาณิชย์ควรร่วมมือกันวางโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มุ่งสู่นาคต ระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล และสร้างการเข้าถึงเทคโนโลยีให้กับกลุ่มผู้ด้อยโอกาส พร้อมทั้งบังคับใช้กฎหมายอย่างเข้มงวด

---

## คำสำคัญ

เทคโนโลยีดิจิทัล, การเงินการธนาคาร, การบริหารแรงงาน

## บทนำ

ปัจจุบันเทคโนโลยีดิจิทัลมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตประจำวัน และมีแนวโน้มที่จะยิ่งทวีอัตราเร่งและเพิ่มบทบาทความสำคัญมากขึ้นไปอีกในอนาคต เห็นได้จากกิจกรรมในชีวิตประจำวันที่ย้ายมาดำเนินการผ่านแอปพลิเคชัน (Application) ในโทรศัพท์ (Smartphone) การซื้อขายออนไลน์ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ผ่านโปรแกรมประมวลผล เป็นต้น การเข้ามาแทนที่ของดิจิทัล (Digital Disruption) มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางสังคม โครงสร้างทางธุรกิจ (Business Model) ขององค์การต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างเร่งด่วน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมดิจิทัลยุคปัจจุบัน แน่แน่นอนว่าเมื่อมีการปรับใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น สิ่งที่มาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

คือ การปรับโครงสร้างองค์การ ที่มีผลต่อการลดอัตรากำลังในหน่วยงาน การโยกย้ายแรงงานเพื่อให้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ หนึ่งในภาคธุรกิจที่น่าจะได้รับผลกระทบอย่างชัดเจน คือ ธุรกิจการเงินการธนาคาร

ธุรกิจการเงินการธนาคาร เป็นธุรกิจที่มีการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดและมีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะการแข่งขันในเชิงการพัฒนานวัตกรรมดิจิทัลให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคร่วมสมัย ความแตกต่างของรูปแบบการใช้ชีวิต (Life Style) ในแต่ละช่วงวัย (Generation) เพื่อดึงดูดผู้บริโภคให้เลือกใช้บริการของธนาคาร การปรับตัวดังกล่าวเกิดขึ้นทุกประเทศทั่วโลก ตัวอย่างเช่น Wells Fargo ธนาคารใหญ่ในสหรัฐอเมริกา ได้ศึกษาข้อมูลร่วมกับธนาคารอีกหลายแห่ง พบข้อมูลที่น่าสนใจว่า การลงทุนเทคโนโลยีขั้นสูงรวมไปถึงเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในอุตสาหกรรมการเงิน มีสัดส่วนที่สูงมากขึ้น ส่งผลให้ธนาคารแต่ละแห่งมีการคาดการณ์ว่าจะมีการเลิกจ้างพนักงานจำนวนนับ “หมื่นอัตรา” ในอนาคต เพราะประสิทธิภาพของเทคโนโลยีดิจิทัลสามารถทดแทนแรงงานคนและช่วยลดต้นทุนของธนาคารได้ (ประชาชาติ, 2562)

ในประเทศไทย อาจกล่าวได้ว่าธุรกิจการเงินการธนาคาร อยู่ในช่วงเริ่มต้นของการพัฒนาดิจิทัล เพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน อย่างไรก็ตามเป็นที่ทราบกันดีว่ามีธนาคารพาณิชย์หลายแห่งเริ่มปิดสาขาของธนาคารมาระยะหนึ่งแล้ว โดยข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย (2563) พบว่า ในปี พ.ศ. 2562 ธนาคารพาณิชย์มีการปิดสาขาจำนวน 51 แห่ง และเมื่อดูภาพรวมย้อนหลัง พบว่า สาขาของธนาคารพาณิชย์มีจำนวนลดลงต่อเนื่องตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559 เป็นต้นมา โดยมีจำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์อยู่ที่ 7,065 แห่ง ในปี พ.ศ. 2560 ลดลง 61 แห่งจากปี พ.ศ. 2559 เหลือเพียง 7,004 แห่ง และในปี พ.ศ. 2561 ลดลงอีก 224 แห่งเหลือเพียง 6,780 แห่ง ไม่นับรวมตู้อัตโนมัติสำหรับทำธุรกรรมทางการเงิน (ATM) ที่มีจำนวนลดลงมากเช่นกัน ตัวอย่างกรณีธนาคารกรุงไทยที่มีแผนในปี พ.ศ. 2563 กำหนดเป้าหมายยุบสาขาของธนาคารลงจำนวน 50 - 70 แห่งภายใน 3 ปี ลดจำนวนพนักงานลงประมาณร้อยละ 30 จากปัจจุบันที่มีจำนวนพนักงานทั้งสิ้นราว 21,000 คน ทั้งนี้ธนาคารกรุงไทยย้ำว่า จะไม่ ปลดพนักงาน แต่ธนาคารใช้วิธีการ “ลดพนักงาน” ซึ่งหมายความว่า ธนาคารกรุงไทยจะไม่รับพนักงานใหม่เพิ่มในช่วง 2 - 3 ปีนี้ ส่วนพนักงานเก่าจะเสนอให้ปรับทักษะ หรือมีข้อเสนอให้ในกรณีที่สาขาถูกยุบและสะดวกใจไปทำงานในต่างพื้นที่ (ธงชัย ชลศิริพงษ์, 2562) ขณะที่การควบรวมกิจการระหว่างธนาคารธนาชาติ กับธนาคารทหารไทยที่เกิดขึ้นในช่วงปีพ.ศ. 2562 - 2564 ก็ส่งผลให้มีการเลิกจ้างพนักงานธนาคารจำนวนไม่น้อยกว่า 5,000 คน (ไทยพีบีเอส, 2562) อย่างไรก็ตาม ปัญหาการถูกให้ออก เลิกจ้าง หรือการบีบคั้นแรงงานให้ลาออกโดยสมัครใจยังไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน ขณะที่การศึกษาถึงผลกระทบของการเข้ามาแทนที่ของดิจิทัล ในธุรกิจการเงินการธนาคารยังมีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงผลกระทบต่อผู้บริโภคที่ต้องปรับเปลี่ยนมาสู่การใช้ธนาคารแบบดิจิทัล (Digital Banking) หรือธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (E-Banking) ก็ยังคงมีเพียงเล็กน้อย โดยเฉพาะผ่านมุมมองด้านวิชาการทางสังคมศาสตร์

ในขณะที่ช่วงปลายปี พ.ศ. 2562 - พ.ศ. 2565 ซึ่งเป็นช่วงที่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 จึงเป็นอีกหนึ่งปัจจัยเร่งให้เกิดการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลในธุรกิจการเงินการธนาคารอย่างเห็นได้ชัด จากสัดส่วนของการใช้ธนาคารดิจิทัลเพิ่มขึ้น โดยมีจำนวนบัญชีลูกค้าที่ใช้ธนาคารเคลื่อนที่ (Mobile Banking) เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 45.42 จากปี พ.ศ. 2561 (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565) จึงเป็นที่น่าสนใจว่า การเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารแรงงานและการ

จัดการองค์การในธุรกิจธนาคารอย่างไร มีแนวทางการปรับตัวและพัฒนาองค์การอย่างไร ตลอดจนมีผลกระทบอะไรเกิดขึ้นบ้าง

โครงการวิจัยนี้จึงมุ่งศึกษาการปรับตัวขององค์การในธุรกิจการเงินการธนาคาร ทั้งในเรื่องของการบริหารแรงงาน และบริหารงานภายในองค์การ ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีในการดำเนินงาน ให้สามารถรองรับกับการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล ซึ่งเป็นทิศทางของโลกในยุคปัจจุบัน โดยการปรับตัวขององค์การในธุรกิจการเงินการธนาคาร ไม่ได้เป็นแค่การนำเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการดำเนินการเท่านั้น แต่ยังต้องเป็นการปรับกระบวนการทัศน์ของผู้คนในแวดวงการเงินการธนาคารด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงาน ที่ต้องมีการพัฒนาทักษะตนเองทั้งทักษะการทำงานตามสาขาอาชีพ (Hard Skill) และทักษะความสามารถเชิงสมรรถนะ (Soft Skill) ควบคู่กัน ในส่วนของผู้บริหารสถาบันการเงิน และการธนาคาร ย่อมต้องมีการปรับวิสัยทัศน์ ปรับแนวทางในการดำเนินงาน ที่ต้องคำนึงถึงความอยู่รอดขององค์การ ไปพร้อมกับการประคับประคองธุรกิจให้ยังคงความสามารถในเรื่องของการแข่งขันต่อไปได้ จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า องค์การอย่างสถาบันการเงินและการธนาคารไทยต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การผ่านนวัตกรรมจากโลกดิจิทัลที่เข้ามาแทนที่ครั้งใหญ่อีกครั้ง หลังจากเกิดวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2540

## วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของการบริหารแรงงานและการจัดการองค์การในธุรกิจการเงินการธนาคาร แนวทางการปรับตัวและการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล (Digital Disruption) ในธุรกิจการเงินการธนาคาร

## แนวคิดและทฤษฎี

### การเข้ามาแทนที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

การเข้ามาแทนที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Disruption) เป็นลักษณะของการทำงานโดยอาศัยคอมพิวเตอร์ในลักษณะที่มีความก้าวหน้าเพิ่มมากขึ้น จนอาจถึงขั้นไม่ต้องใช้แรงงานคน เป็นการนำนวัตกรรมมาแทนรูปแบบการทำงานแบบดั้งเดิม ทำให้การทำงานแบบเดิมต้องยุติลง เช่น การใช้หุ่นยนต์ในการทำงาน การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการประมวลผลเอง ผ่านเทคโนโลยีที่เรียกว่า ดิจิทัล เกิดเป็นเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ (Artificial Intelligence: AI) ซึ่งมีส่วนช่วยให้การดำเนินชีวิตของมนุษย์มีความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำมากยิ่งขึ้น จนกลายเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินชีวิตของผู้คน

### การเปลี่ยนแปลง การปรับตัวและการพัฒนาการบริหารองค์การ

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีกระบวนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้กับทุกส่วนในองค์การ ตั้งแต่กระบวนการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การตลาด วัฒนธรรมองค์การ และการกำหนดเป้าหมายการเติบโต เรียกว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นดิจิทัล (Digital Transformation) (พิมพ์นิภา บัวแสง, 2560; นัทธิหทัย ทองนะ, 2562; รัชกฤษ คล่องพยาบาล, 2563) โดยส่งผลให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่การนำเทคโนโลยี

สารสนเทศ (Information Technology: IT) มาใช้ การเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภายในองค์กรหรือ การเปลี่ยนโมเดลธุรกิจ (Business Model) การปรับกลยุทธ์ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มุ่งสู่ นวัตกรรม การให้ความสำคัญกับพนักงานและลูกค้า ตลอดจนการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อนำไปสู่การปรับตัว ของธุรกิจการเงินธนาคาร (ธนาคาร เลิศสุวิชัย, 2563; รัชกฤษ คล่องพญาบาล, 2563)

การวิจัยเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงได้พัฒนากรอบแนวคิดในการวิจัย นอกจากนำแนวคิดเกี่ยวกับการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลแล้ว ยังได้นำแนวคิดการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Theory) และแนวคิดองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) มาร่วม ด้วย โดยพิจารณาว่าการบริหารตามสถานการณ์จะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เช่นเดียวกับองค์กรที่มีสมรรถนะสูง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับปรุงพฤติกรรมทางการบริหารให้เข้ากับ สถานการณ์ขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการสำรวจการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เกิดขึ้น ในปัจจุบันที่สะท้อนลักษณะที่เรียกว่า VUCA World (Bennis and Nanus, 1985) การปรับตัวที่เกิดขึ้นจึง มีความจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 อันประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และสร้าง นวัตกรรม ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี ทักษะชีวิตและอาชีพ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัย ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กร และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

### **ผลกระทบต่อธุรกิจการเงินธนาคาร**

จากการเปลี่ยนแปลง การปรับตัว และการพัฒนาองค์กรของธนาคารที่เกิดขึ้นนั้น ส่งผลกระทบต่อ ธุรกิจของธนาคารอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ โดยใช้การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change) เป็นกรอบในการพิจารณา พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีการดำเนินการที่ กระทบกับโครงสร้างองค์กร (Structural Change) กระบวนการทำงานภายในองค์กร (Organizational Process) และระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level) ซึ่งเกี่ยวข้องรวมไปถึงวัฒนธรรมค่านิยมในองค์กร (Culture and Value) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2549; Church and Burke, 2019) ดังนั้นเมื่อองค์กร ต้องมีการปรับตัว จึงเกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับโครงสร้างองค์กร จนถึงระดับหน่วยย่อยที่สุด ภายในองค์กร

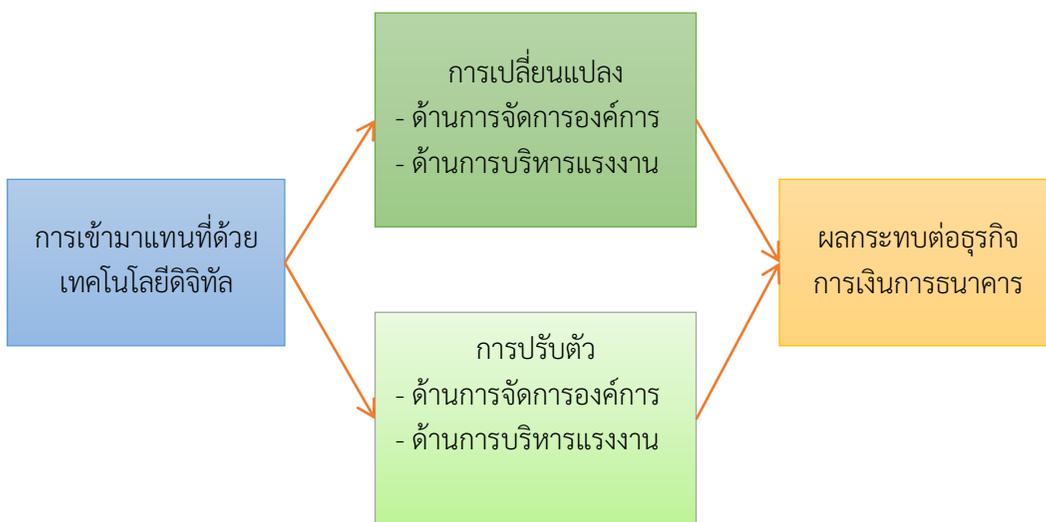
### **งานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง**

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์และสถาบัน การเงินไทยในยุคการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล พบว่า พฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุค สมัย เช่น นิยมการสั่งซื้อสินค้าผ่านเครือข่ายออนไลน์มากขึ้น ผู้บริโภคจะมีความต้องการความสะดวก รวดเร็ว ความทันสมัย ทำธุรกรรมทางการเงินด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์ เพื่อประหยัดเวลาและ ค่าใช้จ่าย ในขณะที่การพัฒนาเทคโนโลยีก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการพัฒนาการให้บริการธุรกรรม ทางการเงินรูปแบบใหม่ จึงเป็นปัจจัยที่กระทบต่อธุรกิจธนาคาร (มลธิชา แก้วทองคำ, 2563; ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ, 2561) ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและต้องมีการปรับตัว โดยธนาคารได้ใช้กลยุทธ์การปรับ รูปแบบ การปรับลักษณะการให้บริการ และการพัฒนาทักษะของพนักงาน ให้มีศักยภาพ มีความรู้และ ความเชี่ยวชาญในการเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุน ได้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรโดย ใช้กลยุทธ์การแยกบางส่วนของธุรกิจออกมา (Spin – off) (มลธิชา แก้วทองคำ, 2563; หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง

และกฤษฎารณ โสฬัหวัชรินทร, 2562; ศรีธญา วิริยะศาสตร์, 2561) อย่างไรก็ตามธนาคารส่วนใหญ่ยังให้ความสำคัญกับเครื่องมือการให้บริการ เช่น การมีแอปพลิเคชันเพื่อให้บริการทางการเงินที่มีหลากหลาย และตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น นอกจากนี้ ยังใช้กลยุทธ์การสร้างความร่วมมือกับฟินเทค เพื่อช่วยในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์กับผู้บริโภคมากที่สุด (ศรีธญา วิริยะศาสตร์, 2561)

### กรอบแนวคิดการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ในการวิจัย การทบทวนแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด เพื่อตอบคำถามในการวิจัยที่ว่า การเข้ามาแทนที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กระบวนการธนาคารอย่างไร จากการศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวด้านการจัดการองค์การ และด้านการบริหารแรงงาน ทั้งในเชิงโครงสร้างองค์การ กระบวนการทำงาน และในระดับปัจเจกบุคคล แสดงได้ตาม (ภาพที่ 1)



ภาพที่ 1. กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของธนาคารจำนวน 10 คน

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย จำนวน 13 แห่ง โดยธนาคารพาณิชย์ไทยทั้ง 13 แห่ง มีสถานะเป็นบริษัทจำกัดมหาชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ มิได้เป็นธนาคารของรัฐ และมีได้เป็นธนาคารสาขาจากต่างประเทศที่มาดำเนินกิจการในประเทศไทย

การสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลากชื่อธนาคารที่ได้รับการจัดอันดับธนาคารแห่งปี ในปีพ.ศ. 2563 ทั้ง 13 แห่ง เพื่อให้ได้ชื่อธนาคาร

พาณิชย์ไทยมาเป็นกลุ่มตัวอย่าง 3 แห่ง หลังจากสุ่มตัวอย่างได้ชื่อธนาคารทั้ง 3 แห่งแล้ว ผู้วิจัยทำการเลือกตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ตัวอย่างตามคุณสมบัติดังนี้ เป็นผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและเจ้าหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีอายุตั้งแต่ 35-65 ปี และยินยอมให้สัมภาษณ์ ด้วยการกระทำ (Consent by Action) เมื่อผู้วิจัยเข้าสัมภาษณ์ ก่อนสัมภาษณ์ขอความยินยอมด้วยวาจาอีกครั้ง ผู้วิจัยนำรูปแบบการแนะนำผู้ให้ข้อมูลโดยอ้างอิงจากตัวบุคคลผู้ให้ข้อมูลก่อนหน้า (Snowball Sampling) มาประกอบการเลือกตัวอย่างในการสัมภาษณ์ ทั้งนี้เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 จึงได้ทำการสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์และช่องทางการประชุมออนไลน์

กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ธนาคารทั้ง 3 แห่งจำนวน 10 คน ซึ่งไม่เปิดเผยชื่อนามสกุล และชื่อธนาคารของผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากข้อมูลบางอย่างกระทบกับการดำเนินกิจการของธนาคาร ผู้ให้ข้อมูลจึงขอให้ปิดเป็นความลับ โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้น จึงมีมุมมองที่ครอบคลุมทั้งจากบนลงล่าง (Top-Down) และจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลจะแนะนำผู้ที่เกี่ยวข้องให้ข้อมูลต่อ ๆ กันไป เช่น ผู้อำนวยการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ แนะนำให้สัมภาษณ์หัวหน้าฝ่ายกำหนดกลยุทธ์ของธนาคาร เพื่อให้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครอบคลุม

การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก 2 แหล่ง ได้แก่ ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มตัวอย่าง และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ทำให้การค้นคว้าผ่านเอกสาร บทความวิชาการและงานวิจัย รวมถึงเอกสารประกาศต่าง ๆ จากธนาคารพาณิชย์ ธนาคารแห่งประเทศไทย ทั้งฐานข้อมูลออนไลน์ และข่าว เป็นต้น

เครื่องมือในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้พัฒนาคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จากรอบแนวคิด และแบ่งเค้าโครงคำถามออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่หนึ่ง เป็นคำถามเกี่ยวกับขอบเขตและลักษณะงานที่ทำในปัจจุบันของผู้ให้ข้อมูล ส่วนที่สอง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล ครอบคลุมในเรื่องของสิ่งที่ธนาคารดำเนินการ การปรับตัว และสิ่งที่ธนาคารต้องพัฒนาเพื่อรองรับกับการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล และส่วนที่สาม เป็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการที่ธนาคารต้องปรับตัว เปลี่ยนแปลงและพัฒนาอันเนื่องมาจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ประกอบกับการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้รวบรวมมาทั้งหมดเพื่อหาข้อสังเกต รวมทั้งการวิเคราะห์เชิงตรรกะเพื่อให้ได้ผลสรุปงานวิจัยที่เป็นระบบและครอบคลุม

ระยะเวลาในวิจัย การวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือนตุลาคม 2564 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2565 ซึ่งการสัมภาษณ์ในแต่ละครั้งใช้เวลา 40 – 60 นาทีโดยประมาณ

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ งานวิจัยนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ รหัส KUREC-SS63/084

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ลักษณะผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ธนาคาร 3 แห่งที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เป็นธนาคารขนาดใหญ่ 2 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 8 คน และธนาคารขนาดกลาง 1 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 2 คน โดยผู้ให้ข้อมูลสามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่ม รายละเอียดตาม (ตารางที่ 1)

#### ตารางที่ 1. ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์	ลักษณะตำแหน่งและความรับผิดชอบ	สัมภาษณ์เมื่อ
กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง 2 คน	1.1 ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (ธนาคารขนาดใหญ่)	4 มกราคม 2565
	1.2 ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ ด้านบริหารช่องทางการให้บริการ (ธนาคารขนาดใหญ่)	1 กุมภาพันธ์ 2565
กลุ่มที่ 2 เป็นผู้บริหารระดับกลาง 5 คน	2.1 ผู้อำนวยการด้านสินเชื่อธุรกิจขนาดใหญ่ (ธนาคารขนาดกลาง)	18 ตุลาคม 2564
	2.2 ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด (ธนาคารขนาดใหญ่)	26 ตุลาคม 2564
	2.3 ผู้ช่วยผู้บริหารธนาคาร ตำแหน่งรองผู้อำนวยการฝ่ายดูแลลูกค้า (ธนาคารขนาดใหญ่)	31 ตุลาคม 2564
	2.4 ผู้ช่วยผู้บริหารธนาคาร ตำแหน่งหัวหน้าทีม (ธนาคารขนาดใหญ่)	12 ตุลาคม 2564
	2.5 ผู้ช่วยผู้บริหารธนาคาร (ธนาคารขนาดใหญ่)	14 พฤศจิกายน 2564
กลุ่มที่ 3 เป็นผู้บริหารระดับต้น 3 คน	3.1 ผู้จัดการพื้นที่สาขาของธนาคาร (ธนาคารขนาดกลาง)	4 พฤศจิกายน 2564
	3.2 เจ้าหน้าที่ผู้บริหารระดับต้น (ธนาคารขนาดใหญ่)	14 ตุลาคม 2564
	3.3 หัวหน้าระดับปฏิบัติการดูแลลูกค้า (ธนาคารขนาดใหญ่)	28 พฤศจิกายน 2564

### การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของการบริหารแรงงานและการจัดการองค์การในธุรกิจการเงินธนาคารอันเป็นผลมาจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล

จากการวิจัยปรากฏสิ่งๆที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจการเงินธนาคารในช่วงหลายปีที่ผ่านมา หากกล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอกของธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลง พิจารณาตามกรอบของ PEST Analysis พบว่า มีสภาพแวดล้อมที่เป็นทั้งโอกาสเอื้อให้ธนาคารพัฒนา และเป็นทั้งภัยคุกคามกับธนาคาร แสดงได้ตาม (ตารางที่ 2)

## ตารางที่ 2. สภาพแวดล้อมภายนอกของธนาคารตามกรอบ PEST Analysis

กรอบวิเคราะห์	โอกาส	ภัยคุกคาม
P – Political	นโยบายจากภาครัฐสนับสนุนให้ธนาคารมีการปรับตัว โดยสนับสนุนให้มีการทำธุรกรรมต่าง ๆ ผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติที่สำคัญอย่างประเทศไทย 4.0	ข้อกำหนด หรือกฎระเบียบต่าง ๆ จากธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ที่เพิ่มขึ้น ทำให้การพัฒนาในบางครั้งต้องรอได้รับอนุญาตจาก ธปท. จึงล่าช้าไปบ้าง ในขณะที่บางเรื่องยังอยู่ในขั้นตอนการพิจารณา ซึ่งทำให้บริการบางอย่างยังไม่สามารถดำเนินการได้ เช่น การทำธุรกรรมแลกเปลี่ยนค่าเงินสกุลดิจิทัลต่าง ๆ
E – Economic	สภาพเศรษฐกิจที่ถึงแม้ว่าจะอยู่ในภาวะชะลอตัว แต่การทำธุรกรรมยังคงมีอยู่อย่างต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนรูปแบบเป็นการทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์มากขึ้น ซึ่งเอื้อให้เกิดความคล่องตัว	ความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ส่งผลให้การปรับตัวของธนาคารไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ใช้บริการอาจเกิดความไม่พึงพอใจได้
S – Social	- ความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลายเพิ่มมากขึ้น - สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้ธนาคารต้องปรับตัวในการให้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล	- ช่วงวัยของกลุ่มลูกค้าที่มีความแตกต่างกัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ธนาคารต้องรับมือความหลากหลายนั้นให้ได้ครอบคลุมทุกกลุ่ม เพื่อคงไว้ซึ่งความพึงพอใจ
T – Technology	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ส่งผลดีต่อการให้บริการลูกค้า ที่สามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการ	ความไม่ปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีระบบยังไม่เสถียร ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมผ่านระบบดิจิทัล

ที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียน สันเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอันเป็นผลมาจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล (ตารางที่ 2) ส่งผลให้การบริหารแรงงานและการจัดการองค์การในธุรกิจการเงินการธนาคาร มีการเปลี่ยนแปลงใน 5 ด้านด้วยกัน คือ

### ด้านรูปแบบการให้บริการ

มีลักษณะการให้บริการด้วยตนเอง (Self Service) ที่มีช่องทางการให้บริการหลากหลาย การทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์จากแอปพลิเคชันของธนาคาร ผู้ให้บริการบนอุปกรณ์อย่างสมาร์ทโฟน (Smartphone) และแท็บเล็ต (Tablet) การไปรับบริการที่สาขาส่วนใหญ่จะเป็นการยืนยันตัวตน การทำธุรกรรมเกี่ยวกับการลงทุน หรือการรับคำปรึกษาทางการเงินเท่านั้น ซึ่งเป็นผลจากการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เปลี่ยนจากเทคโนโลยีแอนะล็อก (Analog) มาสู่เทคโนโลยีดิจิทัล จากยุค 2G มาสู่ยุค 5G ประกอบกับความต้องการของลูกค้าที่ต้องการความสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย พร้อมไปกับการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล ตอบสนองต่อนโยบายสังคมไร้เงินสด การรักษาระห่างระหว่างบุคคล

(Social Distancing) และลดการสัมผัสในช่วงสถานการณ์โควิด – 19 ซึ่งเป็นอีกปัจจัยที่เป็นตัวเร่งให้เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้มากยิ่งขึ้น

เจ้าหน้าที่ฝ่ายให้บริการและดูแลลูกค้า กล่าวว่า “สิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด คือ การมาติดต่อธุรกรรมทางการเงินของลูกค้าบุคคลเกี่ยวกับการเบิก ถอน จ่ายเงิน หน้าเคาท์เตอร์ธนาคารที่ลดลงไปมาก คงเหลือแต่ลูกค้าองค์กร ในขณะที่ลูกค้าบุคคลส่วนใหญ่จะมาติดต่อสาขาเพื่อยืนยันตัวตน และแก้ไขปัญหาทางการบัญชีเท่านั้น” (ผู้ให้ข้อมูล 3.2, ออนไลน์ส่วนบุคคล, ตุลาคม 14, 2564)

ดังนั้นรูปแบบการให้บริการจึงส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของสาขาของธนาคารด้วย เนื่องจากจำนวนผู้มาใช้บริการหน้าเคาท์เตอร์ธนาคารในแต่ละสาขาลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของหนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และกฤษฎวรรณ โสฬ์วัชรินทร์ (2562) ที่พบว่า ธนาคารส่วนใหญ่ยังมีนโยบายการปรับลดสาขา และปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ

### **ด้านทักษะของพนักงานที่จำเป็นต่อการให้บริการ**

ทักษะของพนักงานมีความหลากหลายมากขึ้น โดยทักษะที่ถือว่ามีความจำเป็น ได้แก่ นักวิเคราะห์ทางการเงิน นักวิเคราะห์และพัฒนาระบบ นักวิเคราะห์ข้อมูล ที่ปรึกษาทางการเงิน และกลุ่มเจ้าหน้าที่ให้บริการลูกค้า เช่น คอลเซนเตอร์ (Call Center) โดยเน้นให้ทำงานได้หลากหลายทักษะในเวลาเดียวกัน เช่น พนักงานหน้าเคาท์เตอร์ดำเนินการฝาก ถอน จ่าย สามารถให้คำแนะนำผลิตภัณฑ์ทางการเงินแก่ลูกค้าได้ และยังสามารถแก้ไขปัญหาการใช้งานระบบออนไลน์ที่มาจากเทคโนโลยีดิจิทัลในเบื้องต้นได้ ซึ่งการที่พนักงานจะให้คำแนะนำได้ ก็ต้องผ่านการฝึกอบรมก่อน จึงมีความจำเป็นต้องเพิ่มทักษะในการทำงานทั้งการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และการเพิ่มเติมทักษะใหม่ (Reskill) ผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้องในการทำงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สรุปได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจกับพนักงานในกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง โดยผู้บริหารจะมีการชี้แจงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยน

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสอบถามกลับไปไปยังพนักงาน พร้อมกับการพิจารณาจากหัวหน้างานถึงความเหมาะสมในการปรับเปลี่ยน โยกย้าย โดยให้เป็นความสมัครใจเพื่อปรับเปลี่ยนใน 2 รูปแบบ คือ 1) เปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างจากที่เป็นอยู่เดิมโดยสิ้นเชิง เช่น การย้ายสายงาน เป็นต้น 2) เปลี่ยนวิธีการทำงานเป็นรูปแบบใหม่ และอาศัยทักษะใหม่ โดยยังอยู่ในสายงานเดิม หลังจากนั้นจึงดำเนินการต่อในขั้นตอนที่ 3

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาและฝึกอบรม โดยจะมีรูปแบบในการดำเนินการแบ่งเป็นการพัฒนาทักษะที่มีอยู่แล้วให้ทันสมัยมากยิ่งขึ้น เรียกว่า การพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) ในขณะที่ทักษะบางอย่างอาจหมดความจำเป็น และถูกแทนที่ด้วยทักษะในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การวิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลอย่างข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ผ่านการจัดเก็บและประมวลผลด้วยโปรแกรมที่ถูกพัฒนาขึ้นมาใหม่ให้สอดคล้องกับการทำงานในปัจจุบัน พนักงานจึงต้องได้รับการอบรมทักษะใหม่ ๆ ที่อาจไม่เคยทำมาก่อน เรียกว่า การเพิ่มเติมทักษะใหม่ (Reskill)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมและได้ไปปฏิบัติงานจริง จะมีระบบการติดตามประเมินผลตามตัวชี้วัด (KPI) เพื่อให้ทราบว่าพนักงานยังขาดทักษะ หรือยังต้องเพิ่มเติมทักษะในส่วนใด

ผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่ง ซึ่งเป็นพนักงานเปลี่ยนสถานภาพ กล่าวคือ เป็นพนักงานที่ย้ายสายงาน โดยผ่านการเพิ่มเติมทักษะใหม่ (Reskill) ได้ให้เหตุผลในการตัดสินใจย้ายสายงานว่า “ด้วยเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า และธนาคารเริ่มมีการนำแอปพลิเคชันอย่างโมบายแบงก์กิ้งเข้ามาใช้ และจำนวนลูกค้าที่มาติดต่อหน้าเคาท์เตอร์สาขาลดลง จึงเห็นแนวโน้มของการที่ตนเองจะต้องปรับตัวว่าคงทำงานในลักษณะเดิมไม่ได้อีกต่อไป ประกอบกับร่องหัวหน้าฝ่ายเรียกเข้าไปพูดคุย ถึงความต้องการของฝ่าย ที่ต้องการพนักงานที่มีทักษะในการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์พร้อมแนะนำให้กับลูกค้าเพิ่มขึ้น จึงตัดสินใจเปลี่ยนสายงานและเข้ารับการอบรม ซึ่งยากในตอนเริ่มต้นเท่านั้น” (ผู้ให้ข้อมูล 3.2, ออนไลน์ส่วนบุคคล, ตุลาคม 14, 2564)

อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลอีกรายหนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบคล้ายคลึงกัน กลับให้ความเห็นว่า “ด้วยสาขาของธนาคารที่ปฏิบัติงานอยู่ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นลูกค้าองค์กร ทำให้การปฏิบัติงานหน้าเคาท์เตอร์จำพวกฝาก ถอน จ่ายยังมีความจำเป็นอยู่ เพราะลูกค้าองค์กรยังไม่สามารถทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์ได้เช่นลูกค้าบุคคล และมีปริมาณมากขึ้นจากการยุบสาขา ส่งผลให้ต้องรับลูกค้าจากสาขาใกล้เคียงที่ถูกยุบมาเพิ่มด้วย” (ผู้ให้ข้อมูล 3.3, ออนไลน์ส่วนบุคคล, พฤศจิกายน 28, 2564)

แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะของพนักงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ถึงแม้จะสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง แต่มีข้อมูลเพิ่มเติมว่า การพัฒนาทักษะเดิม และการเพิ่มเติมทักษะใหม่ให้กับพนักงานนั้นขึ้นอยู่กับความต้องการลูกค้า และหน้าที่ความรับผิดชอบ ตลอดจนพื้นที่ที่ปฏิบัติงานด้วย

### **ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์**

มีการปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากรูปแบบเดียวทั่วทั้งองค์กร ไปเป็นลักษณะของแนวคิดการทำงานแบบอไจล์ (Agile Methodology) ที่ในหน่วยงานมีการจัดการหลายรูปแบบตามลักษณะเฉพาะของพนักงานฝ่ายต่าง ๆ ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และวิธีในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความยืดหยุ่น คล่องตัว ลดขั้นตอน และกฎระเบียบลง เน้นการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ โดยไม่มีนโยบายการปรับพนักงานออก มีเพียงการลาออกโดยสมัครใจ และพิจารณารับคนเพิ่มเฉพาะที่มีทักษะความเชี่ยวชาญตรงตามความต้องการเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับผู้ให้ข้อมูลที่มาจากผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารชั้นต้น ที่ระบุว่า

“ธนาคารไม่มีนโยบายการเลิกจ้าง หรือปลดพนักงานออก แต่เน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่น ที่เรียกว่า อไจล์ (Agile)” (ผู้ให้ข้อมูล 1.1, ออนไลน์ส่วนบุคคล, มกราคม 4, 2565)

“แม้ว่าข้อเท็จจริงจะสะท้อนว่าธนาคารมีการปิดสาขาเป็นจำนวนมาก แต่นโยบายของธนาคารไม่มีการปลดพนักงานออก คงมีแต่เน้นนโยบายการลดจำนวนพนักงานลง ซึ่งมีหลายวิธีไม่ใช่การปลดออกแต่เพียงวิธีเดียว เช่น ธนาคารให้มีการลาออกโดยสมัครใจ หรือเกลี้ยไปยังหน่วยงานที่ขาดคน และหากเกษียณอายุก็ยังไม่มีการรับเข้ามาทดแทน” (ผู้ให้ข้อมูล 2.5, ออนไลน์ส่วนบุคคล, พฤศจิกายน 14, 2564)

“ธนาคารของเราเป็นธนาคารขนาดกลาง มีแต่พนักงานไม่พอ ยังคงต้องการเพิ่มโดยเฉพาะฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ฉะนั้นนโยบายเลิกจ้างหรือปรับลดคนจึงยังไม่มี มีแต่จะรับเพิ่ม” (ผู้ให้ข้อมูล 3.1, โทรศัพท์ส่วนบุคคล, พฤศจิกายน 4, 2564)

ในขณะที่ลักษณะการจ้างงานในภาพรวมมี 2 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการปรับรูปแบบตามลักษณะของทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

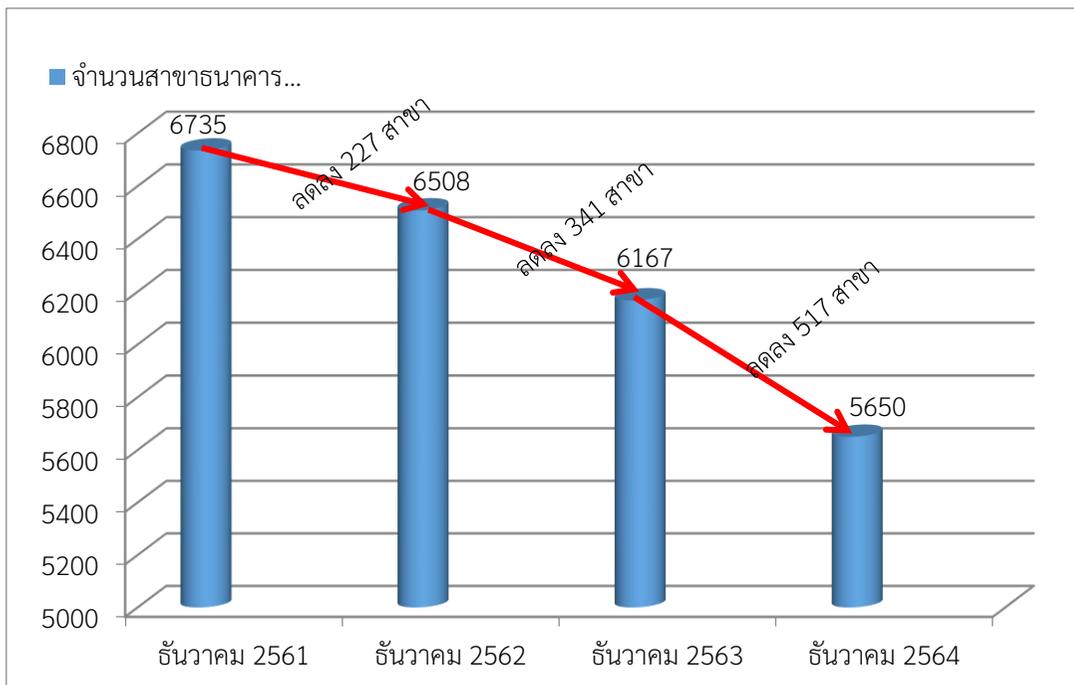
รูปแบบแรก การจ้างงานแบบสัญญาจ้าง (Contracting Out) ข้อดีของรูปแบบนี้ คือสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชัดเจน เพราะได้กำหนดระยะเวลาสิ้นสุดสัญญาจ้าง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สะดวกในการจัดการอัตราค่าจ้าง ในขณะที่เดียวกันพนักงานสัญญาจ้างก็จะรับผิดชอบต่อผลงาน เพื่อการต่อสัญญา และเพื่อเป็นประวัติ (Profile) สำหรับงานใหม่ที่จะไปทำสัญญากับที่อื่น อย่างไรก็ตามในรูปแบบนี้มีข้อจำกัดในเรื่องของความมั่นคงในการทำงาน แต่กลับเป็นที่นิยมในกลุ่มของบัณฑิตจบใหม่ในยุคปัจจุบัน ที่มีอัตราการเปลี่ยนงานค่อนข้างสูง เพื่อเพิ่มมูลค่าให้กับตนเอง เช่น มองว่าเป็นการหาประสบการณ์เพิ่มเติม พร้อม ๆ ไปด้วยกับการเพิ่มอัตราเงินเดือนค่าจ้าง เป็นต้น

รูปแบบที่สอง การจ้างงานปกติ แต่เปลี่ยนวิธีการมอบหมายงานให้เป็นลักษณะงานแบบโครงการ (Project) เห็นจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน ทำงานเป็นทีมขนาดเล็กที่มีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ให้สามารถออกแบบการทำงานได้เอง มีอิสระจากกฎเกณฑ์หรือระบบของธนาคารมากขึ้น และจูงใจโดยการให้ผลตอบแทนที่ขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นมาจากการวิเคราะห์ลักษณะของบุคคลที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2538 – พ.ศ. 2552 (Generation Z) อายุ 13 – 27 ปี ซึ่งตรงกับช่วงวัยของบัณฑิตที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและระดับปริญญาโทพร้อมเข้าทำงานในช่วงปี พ.ศ. 2562 – 2564 อายุประมาณ 22 – 27 ปี (พ.ศ. 2538 – พ.ศ. 2542) สอดคล้องกับคุณลักษณะของคนในช่วงวัยนี้ ที่ชอบความเสี่ยงและความท้าทาย สามารถช่วยลดการลาออกได้ในระดับหนึ่ง

ลักษณะการจ้างงานทั้ง 2 รูปแบบข้างต้นแสดงให้เห็นความแตกต่างจากงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องที่ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในเชิงของการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน เช่น การให้บริการลูกค้า หรือการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ในการทำงาน แต่ไม่ได้ศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการจ้างงานที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งในปัจจุบันธนาคารสามารถดำเนินการได้ยืดหยุ่นและมีความหลากหลาย เนื่องมาจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงาน และการปรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้แนวคิดการทำงานแบบเอจิล (Agile Methodology)

### **ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ**

ในช่วงที่ผ่านธนาคารได้มีการปรับโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเล็กลง มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น หนึ่งใน การปรับโครงสร้างองค์การที่เห็นเป็นรูปธรรมมากที่สุด คือ การลดจำนวนสาขา ข้อมูลจากธนาคารแห่งประเทศไทย แสดงให้เห็นว่าธนาคารพาณิชย์ของไทยมีการปรับลดจำนวนสาขาและจุดให้บริการทั้งระบบลงทุกปีตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 เป็นต้นมาจนถึงธันวาคม 2564 มีสาขาและจุดให้บริการของธนาคารถูกปรับลดลงไปแล้วจำนวนทั้งสิ้น 1,085 แห่ง ตาม (ภาพที่ 2) และมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง



**ภาพที่ 2.** จำนวนสาขาและจุดให้บริการธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ

ที่มา: ปรับปรุงจาก ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565 (ข้อมูล ณ วันที่ 18 มีนาคม 2565)

จาก (ภาพที่ 2) สะท้อนถึงการปรับตัวในยุคการเข้ามาแทนที่ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำนวนสาขาไม่ได้แสดงถึงการครองส่วนแบ่งทางการตลาดแบบเดิมอีกต่อไป ทั้งนี้การลดสาขามีหลายสาเหตุด้วยกัน คือ 1) ต้นทุนการบริหารจัดการสาขาที่เพิ่มขึ้น ไม่สอดคล้องกับรายได้ที่ได้รับผ่านช่องทางของธนาคารจึงมีความจำเป็นต้องลดค่าใช้จ่าย 2) ผู้มาใช้บริการยังสาขาลดลง เนื่องจากลูกค้าเปลี่ยนมารับบริการผ่านช่องทางออนไลน์ ที่มีความสะดวกปลอดภัยเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าปัจจัยที่เป็นตัวเร่งคือ สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - 19 ซึ่งทำให้ตัวเลขผู้มาใช้บริการยังสาขาลดลงอย่างมีนัยสำคัญ 3) พื้นที่ที่ตั้งของสาขาทับซ้อนกัน หรือเกิดการกระจุกตัวของสาขา ทำให้ธนาคารมีนโยบายการควบรวมสาขาเพื่อการจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวคิดที่ธนาคารนำมาใช้ปรับโครงสร้างองค์กรส่วนใหญ่ สรุปได้ดังนี้

- 1) ธนาคารต้องการโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) ลำดับชั้นน้อย (Low Hierarchy)
- 2) ใช้รูปแบบการดำเนินงานเป็นทีม มีขนาดเล็ก ยืดหยุ่น คล่องตัว เน้นการสื่อสารเป็นหลัก (Agile Methodology)
- 3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในธุรกิจของธนาคาร (Digital Technology and Innovation Driven) เกิดเป็นฝ่ายหรือแผนกงานที่ดูแลเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลโดยเฉพาะ
- 4) สร้างให้ธนาคารเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) มีหลักสูตรฝึกอบรมให้กับพนักงานทั้งหลักสูตรภายในองค์กรที่ธนาคารพัฒนาเอง และหลักสูตรจากภายนอกองค์กรที่มาจากสถาบันการศึกษาหรือบริษัทที่ปรึกษา

## ด้านภาพลักษณ์ของธนาคาร

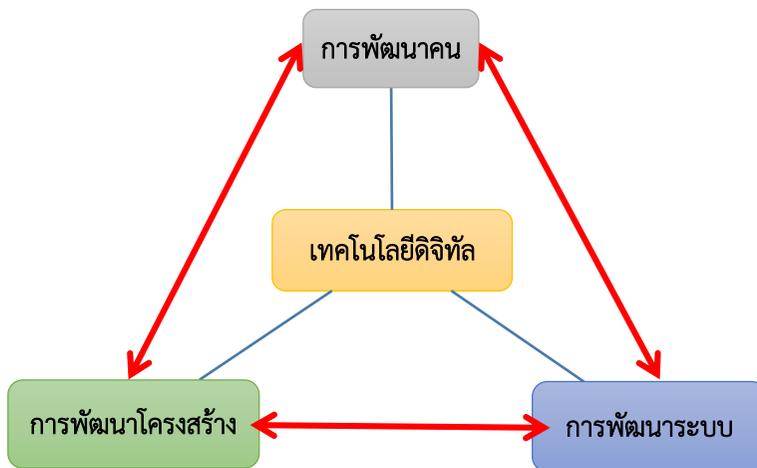
ภาพลักษณ์อาจไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก ธนาคารยังคงเป็นองค์กรที่ต้องแสดงให้เห็นถึงความมั่นคง เพื่อสร้างความเชื่อมั่น แต่เมื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัล จึงเพิ่มการนำเทคโนโลยีมาใช้ เน้นความทันสมัย ตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า เน้นความปลอดภัย ถูกต้อง สะดวก และรวดเร็ว

โดยผู้ให้ข้อมูลจากธนาคารขนาดใหญ่ ระบุว่า “สิ่งสำคัญสำหรับธนาคารทุกสมัย คือ เรื่องความมั่นคง เพราะลูกค้าต้องการความเชื่อมั่นว่าธนาคารจะสามารถดูแลทรัพย์สินของลูกค้าได้ เรื่องอื่นจึงเป็นเรื่องรองลงไป” (ผู้ให้ข้อมูล 2.4, ออนไลน์ส่วนบุคคล, ตุลาคม 12, 2564)

ในขณะที่ผู้ให้ข้อมูลจากธนาคารขนาดกลาง กล่าวว่า “ด้วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับลูกค้าที่เป็นธุรกิจขนาดใหญ่ ดังนั้นลูกค้าจึงต้องการความเชื่อมั่นเป็นลำดับแรก ว่าธนาคารสามารถดูแลทางการเงินให้ได้โดยไม่ติดขัด สำหรับเรื่องเทคโนโลยีอำนวยความสะดวกก็เพิ่มเติมมากขึ้นในยุคนี้” (ผู้ให้ข้อมูล 2.1, โทรศัพท์ส่วนบุคคล, ตุลาคม 18, 2564)

## แนวทางการปรับตัวและการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การในธุรกิจการเงินการธนาคารอันเป็นผลมาจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล

การเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลส่งผลให้ธุรกิจการเงินการธนาคารมีการปรับตัว ให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน แนวทางการปรับตัวและการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การในธุรกิจการเงินการธนาคารจะเป็นไปตามรูปแบบที่เรียกว่า สามเหลี่ยมการปรับตัวเพื่อการพัฒนาบนพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล (ภาพที่ 3) ประกอบด้วย

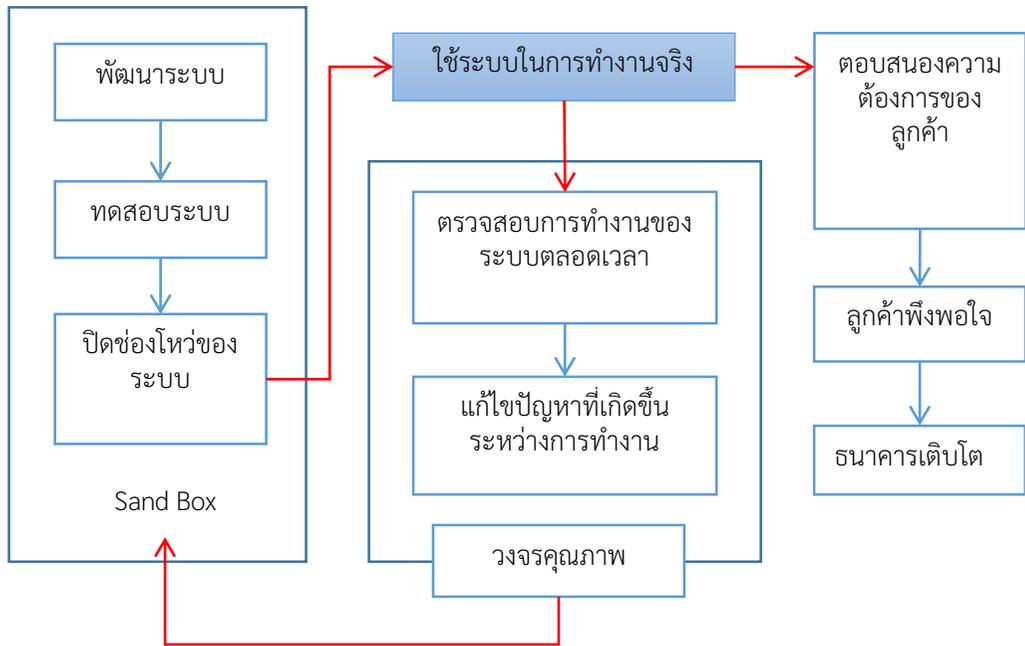


### ภาพที่ 3. สามเหลี่ยมการปรับตัวเพื่อการพัฒนา (Triangle Development)

ที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียน สันเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

## ด้านการพัฒนาระบบ

ธนาคารได้มีการวางแผนเปลี่ยนผ่าน (Transform) ระบบการให้บริการและการทำงานของธนาคารเป็นดิจิทัลในระยะเวลา 10 ปี แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด-19 กลับเป็นตัวเร่งกระบวนการต่าง ๆ ให้ต้องทำให้สำเร็จในเวลาที่สูงขึ้น สิ่งสำคัญยังคงเป็นเรื่องความปลอดภัยของระบบ ธนาคารได้วางแนวทางการพัฒนาไว้ตามกรอบของวงจรคุณภาพ เริ่มจากการทดสอบระบบ ทดลองใช้ในพื้นที่จำกัด (Sandbox) เพื่อปิดช่องโหว่ หลังจากใช้งานจริงจะมีการตรวจสอบตลอดเวลา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ให้เกิดผลกระทบต่อผู้บริโภค ดัง (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4. รูปแบบในการพัฒนาระบบ (System Development Model)

ที่มา: รวบรวมโดยผู้เขียน สืบเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

อย่างไรก็ตามแม้ระบบการให้บริการจะเป็นการพึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นส่วนใหญ่ แต่ก็ไม่สามารถที่จะปล่อยให้ระบบทำงานเป็นแบบหุ่นยนต์ได้ตลอดเวลา ธนาคารจึงต้องดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถควบคุมระบบการทำงานได้อีกทีหนึ่ง เพราะบางอย่างระบบเทคโนโลยีดิจิทัลก็ไม่สามารถทำแทนได้ เช่น ทักษะมนุษย์สัมพันธ์ เพราะฉะนั้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจึงยังคงมีความจำเป็นอยู่ ดังนั้นความกังวลเกี่ยวกับเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์หรือเอไอ (AI) จะเข้ามาแทนที่การทำงานของ คนทั้งหมดนั้นยังคงห่างไกล (ผู้ให้ข้อมูล 2.3, ออนไลน์ส่วนบุคคล, ตุลาคม 31, 2564; ผู้ให้ข้อมูล 2.4, ออนไลน์ส่วนบุคคล, ตุลาคม 12, 2564; ผู้ให้ข้อมูล 3.2, ออนไลน์ส่วนบุคคล, ตุลาคม 14, 2564)

อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลรายหนึ่งให้ความเห็นว่า “อย่างไรก็หนีไม่พ้นปัญญาประดิษฐ์นะถามว่ากระทบไหม ก็มีอยู่แล้วแต่ผมมนุษย์เราก็เสี่ยงไปควบคุมปัญญาประดิษฐ์อีกที ซึ่งเป็นการปรับตัวแต่ถ้าไม่ปรับตัวเลยก็ทำงานไม่ได้เช่นกัน เพราะอย่างไรระบบการทำงานก็ปรับเปลี่ยนตามการพัฒนาของเทคโนโลยี” (ผู้ให้ข้อมูล 2.1, โทรศัพท์ส่วนบุคคล, ตุลาคม 18, 2564)

### **ด้านการพัฒนาโครงสร้าง**

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดกับธนาคารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง แสดงให้เห็นแนวทางการพัฒนาโครงสร้างของธนาคารจะอยู่บนพื้นฐานของความคล่องตัวสูง (Agility) โครงสร้างแบบแบนราบ ลำดับขั้นน้อย เนื่องจากสภาพแวดล้อมแบบ VUCA ที่ธนาคารต้องเผชิญ (ผู้ให้ข้อมูล 1.1, ออนไลน์ส่วนบุคคล, มกราคม 4, 2565) สอดคล้องกับข้อเสนอของ Stephen P Robbins (1990) และพิทยา บวรวัฒนา (2544) ที่ว่ายิ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรยิ่งควรเป็นองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) โครงสร้างควรมีความสลับซับซ้อนต่ำ ลดความเป็นทางการลง และกระจายอำนาจมากขึ้น พร้อมกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมมาใช้ในธุรกิจของธนาคาร (Digital Technology and Innovation Driven) เกิดฝ่ายหรือแผนกงานที่ดูแลเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลโดยเฉพาะ

### **ด้านการพัฒนาคน**

พนักงานของธนาคารตั้งแต่ระดับปฏิบัติการไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงล้วนต้องปรับตัวและพัฒนา “ทั้งตนเองอยู่รอด และธนาคารอยู่รอด” เน้นการปรับชุดความคิด (Mindset) เป็นลำดับแรกตามมาด้วยการพัฒนาเป็นรายบุคคลผ่านการฝึกอบรมเพื่อการพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) และการเพิ่มเติมทักษะใหม่ (Reskill) รวมไปถึงการพัฒนาสายงานอาชีพ (Career Path) และควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานด้วยการใช้ตัวชี้วัด (KPI) ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ผู้ให้ข้อมูล 1.1, ออนไลน์ส่วนบุคคล, มกราคม 4, 2565) ทั้งนี้การเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization) เป็นนโยบายที่ธนาคารแห่งประเทศไทยให้การสนับสนุนตามนโยบาย ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) ของรัฐบาล จึงต้องพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับพนักงานธนาคาร รวมไปถึงข้าราชการและบุคลากรของรัฐด้วย (สำนักงาน ก.พ., 2562) ซึ่งแสดงให้เห็นแนวทางในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลให้กับพนักงานธนาคาร ประกอบด้วย

1) การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานและให้บริการลูกค้า เพื่อให้เกิดความถูกต้องรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ผ่านการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ โปรแกรมต่าง ๆ ในการทำงาน สามารถอธิบายและแก้ไขปัญหาเบื้องต้นกับลูกค้าได้

2) ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย และนโยบายด้านดิจิทัล เช่น พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA: Personal Data Protection Act 2019)

3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการจัดการ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ การเตรียมข้อมูลเพื่อนำเสนอลูกค้า หรือผู้บริหาร การประชุมออนไลน์หรือการนำเสนอโดยใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4) การพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อให้เกิดนวัตกรรม ถือเป็นการพัฒนาทักษะขั้นสูงสุด เป็นการปรับเปลี่ยนจากผู้ใช้งาน (User) เป็นผู้สร้าง (Developer) ซึ่งต้องอาศัยทักษะความ

เชี่ยวชาญและองค์ความรู้ทางเทคโนโลยีเฉพาะ เช่น นักพัฒนาระบบ โปรแกรมเมอร์ ช่วยลดการพึ่งพาคนนอกซึ่งมีความเสี่ยงในแง่ของการรักษาความลับและความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าธนาคาร

แนวทางการปรับตัวและการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการองค์การในธุรกิจการเงินการธนาคารอันเป็นผลจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาโครงสร้าง ด้านการพัฒนาระบบ และด้านการพัฒนาคน สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organization Change) ที่นำเสนอโดยทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) และ Church and Burke (2019) ที่อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การจะมีการดำเนินการที่กระทบกับทั้งโครงสร้างองค์การ (Structural Change) กระบวนการทำงานภายในองค์การ (Organizational Process) และระดับปัจเจกบุคคล (Individual Level) เพื่อให้องค์การสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

### **ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลในธุรกิจการเงินการธนาคาร**

การเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลย่อมก่อให้เกิดผลกระทบอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ สามารถสรุปได้ 7 ประเด็น ดังนี้

1. ลูกค้ามีค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมลดลง มีทางเลือกในการใช้บริการที่หลากหลายเพิ่มขึ้น ลูกค้าสามารถใช้บริการผ่านตัวแทนที่มีใช้ธนาคารได้ (Non-Bank) สามารถทำธุรกรรมการเงินได้ด้วยตนเอง
2. ธุรกิจการเงินการธนาคารมีการแข่งขันสูงขึ้น ลดการผูกขาด เกิดตัวแทนที่มีใช้ธนาคาร มีธุรกิจเกิดใหม่อย่างบริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech: Financial Technology) ธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ที่กลายมาเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจกับธนาคาร
3. เกิดธุรกิจการเงินและการให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ จากการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ปัญญาประดิษฐ์ (AI: Artificial Intelligence) การเรียนรู้ของเครื่องจักร (Machine Learning) การเชื่อมโยงฐานข้อมูล (Blockchain) และการเชื่อมต่อทุกสรรพสิ่ง (IoT: Internet of Things) ซึ่งเป็นปัจจัยที่พลิกโฉมการทำธุรกิจ (โสภณ วิจิตรเมธาวณิชย์, 2564) เกิดเป็นนวัตกรรมทางการเงินดิจิทัล เช่น สกุลเงินดิจิทัล (Crypto Currency) บริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech: Financial Technology) ธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) ที่ให้บริการทางการเงิน กลายเป็นคู่แข่งธนาคาร ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ การพิสูจน์และยืนยันตัวตนข้ามธนาคาร (NDID: National Digital ID) เป็นต้น
4. เป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจโลก (Global Economy) อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ตอกย้ำผลจากโลกาภิวัตน์ การเคลื่อนย้ายหมุนเวียนของเงินสกุลต่าง ๆ ทำได้ง่ายมากขึ้น มีการลงทุนในต่างประเทศมากขึ้น และเกิดการลงทุนในโลกการเงินเสมือนจริง อย่างบิทคอยน์ (Bitcoin)
5. เปลี่ยนไปสู่การเป็นสังคมไร้เงินสด (Cashless Society) จากนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e - Government) สู่นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) มุ่งสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) การวางยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศให้มุ่งไปสู่การเป็นสังคมไร้เงินสด จะเกิดขึ้นไม่ได้หากโครงสร้างเทคโนโลยีการเงินยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นให้ต้องพิจารณาประกอบด้วย เช่น กลุ่มบุคคลที่ยากต่อการปรับตัว (ผู้สูงอายุ) เนื่องจากความเคยชิน กลุ่มผู้ด้อยโอกาส (ผู้ที่ยังเข้าไม่ถึงอุปกรณ์และเทคโนโลยี) รวมถึงข้อจำกัดของเทคโนโลยีบางประการที่ยังคงต้องได้รับการ

พัฒนาให้มีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะต้องรอเวลาอีกระยะกว่าที่จะเป็นสังคมไร้เงินสดโดยสมบูรณ์ แต่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ประชาชนปรับพฤติกรรมมาใช้โมบายแบงก์กิ้ง ในปีพ.ศ. 2564 เพิ่มขึ้นจากปีพ.ศ. 2561 ถึงร้อยละ 45.42 ถือเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี

6. การทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกอุปกรณ์ (Anytime Anywhere Any device) เป็นสิ่งที่ทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการปรารถนา หากแต่จะเป็นไปได้อย่างเต็มศักยภาพ คงต้องขึ้นอยู่กับโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยี ทั้งฮาร์ดแวร์ (Hardware) และซอฟต์แวร์ (Software) ประกอบกัน รวมไปถึงระบบการรักษาความปลอดภัยของฐานข้อมูลลูกค้า ที่ถือเป็นความสำคัญอันดับหนึ่งของธุรกิจการเงินการธนาคาร

7. มีกฎหมายและกฎระเบียบเพื่อกำกับและควบคุมธุรกรรมการเงินในรูปแบบดิจิทัลเพิ่มขึ้น เนื่องจากความห่วงใยที่มีต่อความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) ได้ผลักดันให้เกิดกฎหมายเพื่อคุ้มครองผู้บริโภค ยกตัวอย่างที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับเทคโนโลยีดิจิทัลในธุรกิจการเงินการธนาคาร ดังนี้

- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และ พ.ศ. 2560 (ฉบับที่ 2)
- พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA: Personal Data Protection Act)
- พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ พ.ศ. 2562
- พระราชบัญญัติว่าด้วยการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2544 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2551
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการแบบปลอดภัยในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2553

อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญหลังจากมีกฎหมาย คงเป็นเรื่องการบังคับใช้กฎหมาย ที่ควรจะต้องดำเนินการให้มีประสิทธิภาพและยุติธรรม และส่งเสริมการให้ความรู้ ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีที่ต้องไม่ละเมิดสิทธิเสรีภาพของตนเองและผู้อื่น

ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลในธุรกิจการเงินการธนาคารทั้ง 7 ประการมีความสอดคล้องกับงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้อง ในประเด็นเกี่ยวกับการเพิ่มบริการที่หลากหลายให้กับลูกค้า การแข่งขันที่สูงขึ้น เกิดตัวแทนที่มีโชษณาการ และธุรกิจการเงินการธนาคารในรูปแบบใหม่ อย่างบริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) ธุรกิจเกิดใหม่ (Startup) อย่างไรก็ตามข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้มีความแตกต่างเพิ่มเติมจากงานวิจัยในอดีต ในเรื่องเกี่ยวกับความกังวลในความปลอดภัยของข้อมูล เนื่องจากลูกค้าหรือผู้รับบริการมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เกิดมีฉ้อฉลทางออนไลน์ ที่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกฎหมายและกฎระเบียบยังไม่ทัน ตลอดจนการพัฒนาเทคโนโลยีที่ทำให้การทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา และทุกอุปกรณ์ สามารถดำเนินการได้จริงมีได้อยู่แค่เพียงในจินตนาการเท่านั้น ปรากฏให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

## ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง และธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทย ดังนี้

1) ควรวางโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่มุ่งสู่นาคต กล่าวคือ สามารถรองรับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลที่ก้าวหน้าตลอดเวลาได้ เช่น การวางโครงข่ายสัญญาณอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ ซึ่งควรเป็นสัญญาณ 5G เป็นอย่างน้อย

2) ควรให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้ด้อยโอกาสที่ไม่สามารถเข้าถึงอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อขอรับบริการได้ เช่น หน่วยงานอาจจะต้องมีการจัดเตรียมอุปกรณ์กลาง เพื่อให้บริการแก่ลูกค้าและมีเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอนการใช้งานตลอด 24 ชั่วโมง

3) ควรคำนึงถึงความปลอดภัยในสินทรัพย์ของลูกค้า โดยการดำเนินการตรวจสอบและพัฒนาระบบอย่างต่อเนื่อง และคิดให้ก้าวหน้ามากกว่าอาชญากร

4) ปลุกฝังค่านิยมทั้งในเรื่องของการเคารพสิทธิเสรีภาพของตนเองและผู้อื่น การพยายามพัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ตนเองตลอดเวลา โดยอาศัยโปรแกรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เช่นการจัดหลักสูตรอบรมเกี่ยวกับการเคารพสิทธิและรู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล หลักสูตรอบรมเพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน เช่น โปรแกรมการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่

5) บังคับใช้กฎหมายและมาตรการต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างจริงจัง พร้อมทั้งทบทวนให้มีความเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยทั้งหน่วยงานผู้ให้บริการและหน่วยงานบังคับใช้กฎหมายต้องร่วมมือกัน เช่น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล สะท้อนข้อบกพร่องและจุดอ่อนของระบบ เพื่อให้สามารถแก้ไขป้องกันได้ทันทั่วทั้ง

## ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต อันเนื่องจากข้อจำกัดในงานวิจัยนี้ ดังนี้

1) ควรขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมธนาคารพาณิชย์ขนาดกลางและขนาดเล็ก ซึ่งอาจเห็นความแตกต่างได้มากขึ้น

2) ควรศึกษาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างธนาคารพาณิชย์ไทยกับธนาคารพาณิชย์ต่างชาติ ซึ่งอาจจะสะท้อนแนวทางการปรับตัวและแนวทางการพัฒนาได้หลากหลายมากยิ่งขึ้น

3) ควรทำการศึกษาในรูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมุ่งไปที่กลุ่มของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อการปรับตัวในยุคการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัล

## กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลที่เสียสละเวลาให้สัมภาษณ์เพื่อประกอบการทำวิจัย โดยงานวิจัยนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย ปีงบประมาณ 2563 – 2564 จากคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยเป็น 1 ในชุดโครงการวิจัยเรื่อง ผลกระทบของการเข้ามาแทนที่ด้วยดิจิทัลในธุรกิจการเงินการธนาคาร ต่อแรงงานและสังคม

## เอกสารอ้างอิง

### ภาษาไทย

ชลิตพันธ์ บุญมีสุวรรณ. (2561). สังคมไร้เงินสด. วารสารธุรกิจปริทัศน์, 10(2), 235 – 248.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.

- ไทยพีบีเอส. (2562). *กระทรวงแรงงาน เตรียมคุ้มครองพนักงานธนาคาร หากถูกเลิกจ้าง*. สืบค้นจาก <https://news.thaipbs.or.th/content/284607>.
- ธงชัย ชลศิริพงษ์. (2562). *ธนาคารกรุงไทยเตรียมปรับโครงสร้างใหญ่ ยุบสาขา 70 แห่ง ลดพนักงาน 30%*. สืบค้นจาก <https://brandinside.asia/krungthai-bank-closed-branches-2020>.
- ธนาคาร เลิศสุดวิชัย. (2562). *Digital Transformation ต้องเริ่มจากคนในองค์กรก่อน*. สืบค้นจาก <https://blog.ourgreenfish.com/author/ธนาคาร-เลิศสุดวิชัย>.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2563). *สรุปจำนวนรวมสาขาของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ*. สืบค้นจาก [https://www.bot.or.th/App/BTWS\\_STAT/statistics/ReportPage.aspx?reportID=802&language=th](https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.aspx?reportID=802&language=th).
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). *สรุปจำนวนสาขาและจุดให้บริการของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบช่วงปี 2561 – 2564*. สืบค้นจาก [https://www.bot.or.th/App/BTWS\\_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=904&language=TH](https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=904&language=TH).
- นัทท์หทัย ทองนะ. (2562). *AI for Thai พลิกโฉมดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชันด้วยปัญญาประดิษฐ์*. สืบค้นจาก <https://www.nectec.or.th/research/research-project/aiforthai-digitaltransformation.html>
- ประชาชาติ. (2562). *ยุคเทคโนโลยีดีศรีรับขั้น ‘นายแบงก์’ ตกงานนับแสน*. สืบค้นจาก <https://www.prachachat.net/world-news/news-378256>.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2544). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- พิมพ์นิภา บัวแสง. (2560). *Digital Transformation: พลิกโฉมธุรกิจด้วยแนวคิดดิจิทัล*. สืบค้นจาก [https://www.scebic.com/th/detail/file/product/4327/ex7z1t4tot/MoneyBanking\\_DigitalTransformation\\_20171214.pdf](https://www.scebic.com/th/detail/file/product/4327/ex7z1t4tot/MoneyBanking_DigitalTransformation_20171214.pdf).
- มลธิชา แก้วทองคำ. (2563). *การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคโลกพลิกผัน (Disruption) ศึกษากรณีธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) เขตประกอบการสาขา ลาดพร้าว – บางกะปิ จังหวัดกรุงเทพมหานคร*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต การจัดการภาครัฐและเอกชน, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- รัชกฤช คล่องพญาบาล. (2563). *พื้นฐานแนวคิดเกี่ยวกับ Digital Transformation*. สืบค้นจาก [www.iam-asset.co.th](http://www.iam-asset.co.th).
- ศรัณยา วิริยศาสตร์. (2561). *การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคฟินเทค*. รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2562). *ทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล*. สืบค้นจาก [https://www.ocsc.go.th/digital\\_skills2](https://www.ocsc.go.th/digital_skills2).
- โสภณ วิจิตรเมธาวณิชย์. (2564). *การพัฒนาของธุรกิจธนาคารในโลกดิจิทัล*. สืบค้นจาก [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib/Article\\_15Apr2020.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib/Article_15Apr2020.pdf)
- หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และกฤชวรธรณ์ โล่ห์วัชรินทร์. (2562). *การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล*. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 376 – 388.

## ภาษาอังกฤษ

Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Leader: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Row.

- Church, A. H., & Burke, W. W. (2019). Strategic 360 feedback for organization development. In A. H. Church, D. W. Bracken, J. H. Fleenor, & D. S. Rose (Eds.), *The handbook of strategic 360 feedback* (pp. 213–234). Oxford University Press.
- Robbin, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliff.

### **Translated Thai References**

- Bank of Thailand. (2020). *Summarize of branches of all commercial banks*. Retrieved from [https://www.bot.or.th/App/BTWS\\_STAT/statistics/ReportPage.aspx?reportID=802&language=th](https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/ReportPage.aspx?reportID=802&language=th). (in Thai)
- Bank of Thailand. (2022). *Summary of branches and service points of commercial banks during 2018 – 2021*. Retrieved from [https://www.bot.or.th/App/BTWS\\_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=904&language=TH](https://www.bot.or.th/App/BTWS_STAT/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=904&language=TH). (in Thai)
- Bidhya, B. (2001). *Public Organization Theory* (7<sup>th</sup> ed). Bangkok: Sak Sopa Press. (in Thai)
- Chalitpun, B. (2018). Cashless Society. *Business Review*, 10(2), 235 - 248. (in Thai)
- Khanankaeng, N. & Lowatcharin, G. (2019). Adaptation of Financial Institutions in Thailand to the Trend of Digital Banking. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 376 – 388. (in Thai)
- Monthicha, K. (2020). *Adaptation for Commercial Bank in Digital Disruption: Case Study Bangkok Bank Co, Ltd. Ladprao and Bangkok Area*. Independent Study Report for Master Degree of Public and Private Management, National Institute of Development Administration. (in Thai)
- Nathatai, T. (2017). *AI for Thai Digital Transformation with Artificial Intelligence*. Retrieved from <https://www.nectec.or.th/research/research-project/aiforthai-digitaltransformation.html>. (in Thai)
- Office of the Civil Service Commission. (2019). *Digital Skills of Civil Servants and Government Personnel for Digital Government Transformation*. Retrieved from [https://www.ocsc.go.th/digital\\_skills2](https://www.ocsc.go.th/digital_skills2). (in Thai)
- Pimnipa, B. (2017). *Digital Transformation: Transform Business with Digital Idea*. Retrieved from [https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/4327/ex7z1t4tot/MoneyBanking\\_DigitalTransformation\\_20171214.pdf](https://www.scbeic.com/th/detail/file/product/4327/ex7z1t4tot/MoneyBanking_DigitalTransformation_20171214.pdf). (in Thai)
- Prachachat. (2562). In the era of disruption technology, hundreds of thousands of bankers lost their jobs. Retrieved from <https://www.prachachat.net/world-news/news-378256>. (in Thai)
- Ratchakrit, K. (2020). Basic Concept of Digital Transformation. Retrieved from [www.iam-asset.co.th](http://www.iam-asset.co.th). (in Thai)
- Sarunya, W. (2018). *Adapting Financial Technology at Thai Commercial Banks Fintech*. (Independent Study for Master Degree of Business Administration, Thammasat University). (in Thai)
- Sophon, V. (2020). The Development of Banking business in the digital World. Retrieved from [https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib/Article\\_15Apr2020.pdf](https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib/Article_15Apr2020.pdf). (in Thai)

- Thai PBS. (2019). Ministry of Labor preparing to protect bank employees if they are laid off. Retrieved from <https://news.thaipbs.or.th/content/284607>. (in Thai)
- Thanakarn, L. (2019). Digital Transformation starts with people in the organization. Retrieved from <https://blog.ourgreenfish.com/author/ธนาคาร-เลิก-สุด-วิชัย>. (in Thai)
- Thongchai, C. (2019). Krung Thai Bank prepares for major reinventing closing 70 branches, and reducing staff by 30%. Retrieved from <https://brandinside.asia/krungthai-bank-closed-branches-2020>. (in Thai)
- Tippawan, L. (2006). Modern Organization Theory (6th ed). Bangkok: Rattana-trai Press. (in Thai)