

การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล Personnel Potential Development of Government Housing Bank's Employees in the Transition to the Digital Age

อัจฉราพรรณ โจนภักดี^{1,*} และ ปราณี เอี่ยมละออภักดี²

Autcharaphan Rojanaphakdee^{1,*} and Pranee Eamlaorpakdee²

^{1,2}บัณฑิตวิทยาลัย กลุ่มวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

^{1,2}Graduate School, Management Subject Group, Faculty of Business Administration

University of the Thai Chamber of Commerce

*Corresponding author's e-mail: autcharaphan.r@ghb.co.th

วันที่รับบทความ (Received)

30 มกราคม 2567

วันที่แก้ไขบทความ (Revised)

4 มีนาคม 2567

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)

16 มีนาคม 2567

บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล และศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของพนักงาน โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสานจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผ่านแบบสอบถาม จำนวน 200 คน และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จำนวน 7 คน ผลการศึกษา พบว่าปัญหาคือความต่างระหว่างวัย ความรู้พื้นฐานและทัศนคติต่อการใช้เทคโนโลยี ระบบเทคโนโลยีที่ธนาคารมีและรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องต่อความต้องการ รวมถึงข้อจำกัดด้านนโยบายการปฏิบัติงาน สำหรับศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล พนักงานมีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ แต่ยังคงได้รับการพัฒนาต่อเนื่อง รวมถึงพนักงานมีความตระหนักและให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีขององค์กร ทั้งนี้ แนวทางแก้ปัญหาได้วิเคราะห์การแก้ไขปัญหาจากเครื่องมือแผนผังสาเหตุและผล วิเคราะห์ SWOT และ ใช้ Tows Matrix มากำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา โดยเลือกใช้กลยุทธ์เชิงรุก SO (Strengths-Opportunities) ยกระดับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล และระบบการเรียนรู้ของธนาคารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านหลักสูตรและวิธีการที่หลากหลาย เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถสร้างผลลัพธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรในการแข่งขันในยุคดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

คำสำคัญ: ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล, ศักยภาพด้านดิจิทัล, การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ABSTRACT

The purposes of this research were to study the problems and obstacles of Government Housing Bank's employees about using digital technology and the digital technology potential of employees by using integrated research methods from a sample group of 200 employees through a questionnaire and in-depth interviews from 7 employees. The results revealed that the problem was generation gap, basic knowledge and attitude towards the usage of technology. GHB's technology system and human development pattern were not consistent with the needs, including operational policy limitations. For the potential of employees on digital technology, employees were equipped with knowledge, skills and expertise; however, it was necessary to be continuously developed. The employees were being aware and paying attention to the technology systems of the organization. However, the analysis tools were the cause and effect map, SWOT analysis and Tows Matrix to determine the problem solution options. The best solution for this study was proactive strategies. SO (Strengths-Opportunities) upgraded the digital personnel development pattern and the bank's learning system to be more efficient through a variety of courses and methods. Since it was a strategy that would be able to yield the most results for the organization. It also promoted and developed the potential of personnel and organizations to compete in the digital age more efficiently.

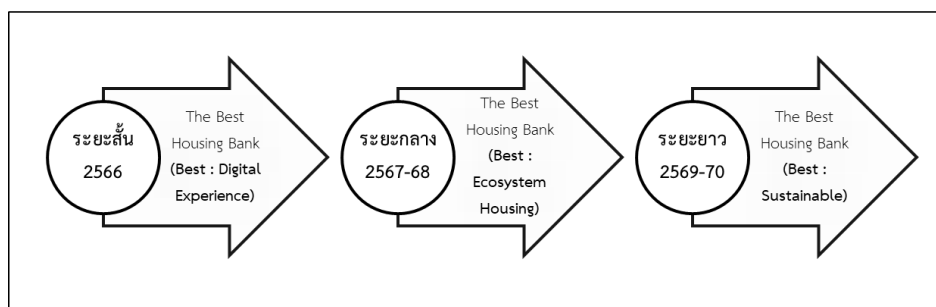
Keywords: Digital Technology, Digital Technology Potential,
The Personnel Potential Development

บทนำ

การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีส่งผลอย่างมากต่อบุคลากรในสถาบันการเงินหรือธนาคาร เนื่องจากลูกค้าสามารถทำธุรกรรมผ่านช่องทางออนไลน์ได้ โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางมาทำธุรกรรมที่ธนาคารเหมือนแต่ก่อน ทำให้ธนาคารอาจลดต้นทุน ด้วยการปรับลดจำนวนพนักงาน หรือจำนวนสาขาของธนาคารลง เพราะการทำงานของพนักงานถูกแทนที่ด้วยการทำงานของระบบดิจิทัลนั่นเอง ดังนั้น สถาบันการเงินหรือธนาคารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปรับตัวสู่ดิจิทัลได้ รวมถึงมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี เครื่องมือดิจิทัล หรือโปรแกรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ

ธนาคารอาคารสงเคราะห์เป็นธนาคารของรัฐที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือทางการเงินให้ประชาชนได้มีที่อยู่อาศัยตามควรแก่สภาพ โดยปัจจุบันธนาคารได้ก้าวเข้าสู่การเป็น Digital Bank อย่างเต็มรูปแบบ โดยมีการออกแบบและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมในการใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า และบริบทต่าง ๆ ของสังคม รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

โดยในปี 2566 ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้กำหนดทิศทางตำแหน่งยุทธศาสตร์ของธนาคารในการก้าวสู่การเป็น The Best Housing Bank ด้าน Digital Experience ด้าน Ecosystem Housing ในปี 2567-2568 และการเป็น Sustainable Bank ในปี 2569 – 2570 (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ม.ป.ป.) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงทิศทางตำแหน่งยุทธศาสตร์ของธนาคาร ปี 2566-2570

ที่มา : ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ม.ป.ป.

รวมทั้ง ธนาคารได้กำหนดวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ในการยกระดับเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อความยั่งยืนผ่านกลยุทธ์การยกระดับ Digital Service โดยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลของธนาคารผ่าน Mobile Application การยกระดับ IT Infrastructure เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รองรับการให้บริการด้านดิจิทัลของธนาคารได้อย่างมั่นคง ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และเป็นไปตามมาตรฐานสากล ตลอดจนธนาคารได้กำหนดความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต (Future Core Competency : FCC) ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการให้บริการในรูปแบบ Digital Service ประกอบกับเกณฑ์ประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและกระบวนการจัดการ (Core Business Enabler) ของรัฐวิสาหกิจ Enabler DT (ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล) และ Enabler HCM (ด้านการบริหารทุนมนุษย์) ที่กำหนดให้องค์กรเตรียมความพร้อมบุคลากรให้ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติการด้านดิจิทัล และรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ดังนั้น ธนาคารจึงต้องเตรียมความพร้อมบุคลากรให้มีความสามารถเพื่อรองรับทิศทางของยุทธศาสตร์องค์กร โดยเฉพาะขีดความสามารถด้านดิจิทัล และความสามารถพิเศษขององค์กรในอนาคต ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญการให้บริการในรูปแบบ Digital Service และระบบงาน Work System เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่นำไปสู่ความยั่งยืน ตลอดจนการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานมากขึ้น (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ม.ป.ป.)

นอกจากนี้ ธนาคารได้มีการทบทวนและประเมินขีดความสามารถของพนักงาน (Competency Employee) พบว่ามีพนักงานที่มีความพร้อมรองรับทิศทางในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 92.19 และมีกลุ่มพนักงานที่ยังต้องพัฒนาเพิ่มเติม คิดเป็นร้อยละ 7.81 (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ม.ป.ป.) จากผลการประเมินดังกล่าว รวมทั้งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พบว่าบุคลากรของธนาคารบางส่วนยังปรับตัวไม่ทันกับกระบวนการทำงาน

ใหม่ ๆ ซึ่งการที่บุคลากรยังไม่มีความพร้อม หรือไม่สามารปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง นับเป็นจุดอ่อนที่สำคัญของธนาคารที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต รวมถึงอาจส่งผลให้ธนาคารไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ในการก้าวสู่ The Best Housing Bank ด้าน Digital Experience

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล
2. เพื่อศึกษาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์
3. เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะอุปนิสัยและวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพในการทำงาน โดยการพัฒนาบุคลากรประกอบไปด้วยสามกิจกรรมหลัก คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ ด้วยการฝึกอบรม การพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการศึกษา และการพัฒนาทุนมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเอง (พระครูสมุห์ชินวรวัตร ธีรภทฺโท (จุลเจียร) และคณะ, 2565)

2. แนวคิด เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปรงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล (Digital transformation)

การเปลี่ยนแปรงธุรกิจไปสู่ยุคดิจิทัล หมายถึงการที่นำดิจิทัลเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้กับทุกส่วนของธุรกิจเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับรากฐาน กระบวนการทำงาน จนถึงกระบวนการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า รวมถึงการเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรในการรับความเปลี่ยนแปลง ดังนั้นองค์กรและบุคลากรต้องมีการรับรู้และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและทราบสถานะของธุรกิจว่ากำลังอยู่ในช่วงสถานการณ์ใด (กฤตภาส แยมนาม, 2560)

3. สมรรถนะด้านดิจิทัลของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้กำหนดสมรรถนะด้านดิจิทัล เพื่อเตรียมความพร้อมบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคตในการมุ่งสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลเต็มรูปแบบ (Fully Digital Bank) ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ 1) รู้และเข้าใจในการใช้งานเทคโนโลยี (Digital Literacy) 2) ความปลอดภัยทางดิจิทัล (Digital Security) 3) การจัดการข้อมูลดิจิทัล (Digital

Information Management) 4) การสื่อสารดิจิทัลและการสร้างความร่วมมือ (Digital Communication & Collaboration) และ 5) การเปลี่ยนแปลงสู่ธนาคารดิจิทัล (Digital Transformation) ทั้งนี้ ธนาคารได้มีการทบทวนและประเมินขีดความสามารถของพนักงาน (Competency Employee) พบว่ามีพนักงานที่มีความพร้อมรองรับทิศทางในอนาคต คิดเป็นร้อยละ 92.19 และมีกลุ่มพนักงานที่ยังต้องพัฒนาเพิ่มเติม คิดเป็นร้อยละ 7.81 (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ม.ป.ป.)

4. ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของธนาคารอาคารสงเคราะห์

ปัจจุบันธนาคารอาคารสงเคราะห์ได้นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยระบบงานหลักที่สำคัญของธนาคาร ได้แก่ 1) ระบบ GHB SYSTEM เป็นระบบที่สำคัญที่ใช้ในการบริการลูกค้าทั้งด้านการเงิน ด้านสินเชื่อ และการบริหารหนี้ NPL การนำระบบนี้มาใช้ช่วยเพิ่มโอกาสในการพัฒนาการบริการและผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ ๆ ให้ธนาคารสามารถสร้างรายได้ได้มากขึ้น รวมทั้งยังช่วยลดต้นทุนทางการเงินให้ธนาคารในด้านของกระบวนการดำเนินงาน และด้านบุคลากรธนาคาร 2) ระบบ ERP ระบบที่ช่วยวางแผนและจัดการฐานข้อมูลองค์กร เพื่อให้มีการบริหารและใช้ทรัพยากรภายในองค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดโดยระบบ ERP ของธนาคารนั้นประกอบด้วยระบบหลัก เช่น ระบบงบประมาณ ระบบจัดซื้อจัดจ้าง ระบบสินทรัพย์ ระบบบัญชีประเภทต่าง ๆ ระบบพัสดุคงคลัง ระบบจัดการฐานข้อมูล และระบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นต้น 3) ระบบ Digitizer ระบบจัดการเอกสารและอนุมัติเอกสารออนไลน์ที่ธนาคารได้เริ่มนำเข้ามาใช้ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด-19 เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารเกิดความคล่องตัว และลดผลกระทบต่อความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในช่วงที่พนักงานต้องปฏิบัติงาน Work From Home และ 4) ระบบ GHB Learning System ธนาคารได้นำระบบ E-Learning เข้ามาใช้เพื่อรองรับการพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล ที่สนับสนุนระบบการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร โดยปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาที่ไม่ได้มุ่งเน้นแค่การอบรมเพียงอย่างเดียว แต่ระบบดังกล่าวเป็นระบบที่รวบรวมหลักสูตรออนไลน์ และองค์ความรู้ที่สำคัญของธนาคาร รวมถึงแหล่งการเรียนรู้จากเว็บไซต์ของสถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ ภายนอกธนาคาร เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ (Self Learning) (ธนาคารอาคารสงเคราะห์, ม.ป.ป.)

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

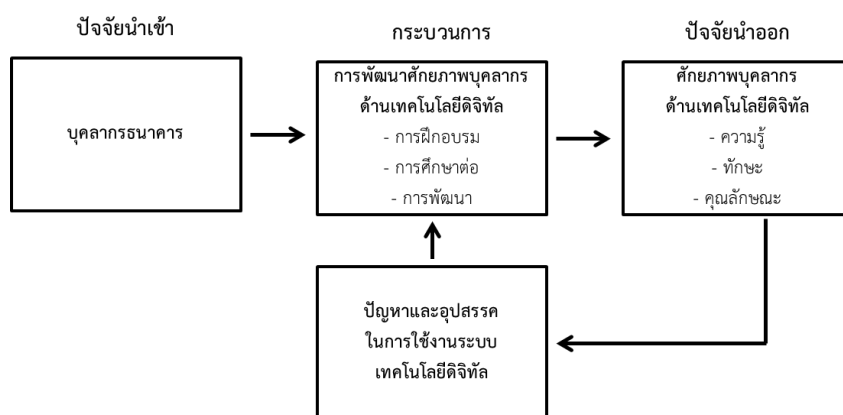
สมอุษา วิไลพันธุ์ (2561) ได้ศึกษา เรื่องการปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาการปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวง การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 11 คน ซึ่งถูกเลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง ผลการศึกษาพบว่า การปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มุ่งเน้นให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน ลดขั้นตอนและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน สามารถทำให้ทำงาน

ร่วมกันได้ทุกที่ทุกเวลาผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต และอำนวยความสะดวกในงานบริการ พบปัญหา/อุปสรรคในการปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลของสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการพัฒนาระบบ 2) ด้านนโยบายและกฎ ระเบียบ 3) ด้านบุคลากร และ 4) ด้านกระบวนการทำงาน

นิตยา สุริน (2562) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล: กรณีศึกษาสำนักงานเลขาธิการ คณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล สำนักงานศาลยุติธรรม เพื่อศึกษาศักยภาพบุคลากรในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการใช้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล พบว่า 1) ศักยภาพบุคลากรในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์ปัจจุบัน คือ บุคลากรส่วนใหญ่มีทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในด้านการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้โปรแกรมตารางคำนวณ และด้านการใช้งานอินเทอร์เน็ต แต่ยังไม่มีความเข้าใจด้านการใช้โปรแกรมนำเสนอ การทำงานร่วมกันแบบออนไลน์ ด้านการใช้สื่อดิจิทัล และด้านการใช้ดิจิทัลเพื่อความมั่นคงปลอดภัย 2) ปัญหาและอุปสรรค คือ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ยึดติดกับการปฏิบัติแบบเดิม ขาดการวางแผนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ขาดงบประมาณในการส่งบุคลากรไปฝึกอบรม และระบบเทคโนโลยีดิจิทัลไม่มีความเสถียร 3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล ควรสร้างการมีส่วนร่วม สร้างแรงจูงใจและสร้างทัศนคติที่ดีในการพัฒนาตนเองของบุคลากร จัดให้มีการฝึกอบรมโดยการฝึกปฏิบัติงานจริง หรือสอนระหว่างปฏิบัติงาน ตลอดจนกำหนดมาตรการให้บุคลากรในสำนักงานต้องพัฒนาทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างจริงจัง

พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) ได้ศึกษา การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการ สำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ศึกษาปัญหา อุปสรรค แนวทางและข้อเสนอแนะในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สนับสนุนส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยใช้รูปแบบในการเรียนรู้และพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ได้แก่ 1) การเพิ่มคุณค่าในงาน 2) การลงมือปฏิบัติงานจริง 3) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 4) การสอนงาน 5) การประชุม 6) การอบรม ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล พบว่ามีหลายประการ คือ ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากร รายปีทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาเป็นปัญหาต่อการประเมินผล ไม่มีการจัดอบรมภายในหน่วยงาน มีเพียงการส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมตามหน่วยงานต่างๆ ซึ่งถูกจำกัดด้วยจำนวนผู้เข้ารับการอบรม ทำให้การพัฒนาทักษะยังไม่ทั่วถึงและไม่ได้ฝึกปฏิบัติงานจริง อุปกรณ์และระบบโครงสร้างพื้นฐานไม่พร้อมรองรับการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน บุคลากรบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้นและไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของตนเอง

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ผู้วิจัยกำหนดประชากร คือ พนักงานและพนักงานสัญญาจ้าง ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในสังกัดกลุ่มงานสาขา ซึ่งเป็นกลุ่มงานที่เป็นผู้ใช้งานระบบ GHB SYSTEM ระบบ ERP ระบบ Digitizer และระบบ GHB Learning System มีจำนวน 2,260 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างสำหรับข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้บริหารในกลุ่มงานสาขา จากฝ่ายสนับสนุน สาขานครหลวง ฝ่ายสาขากทม.และปริมณฑล1 ฝ่ายสาขากทม.และปริมณฑล 2 ภาคเหนือตอนบน ภาคเหนือตอนล่าง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ภาคตะวันออก ภาคกลางและภาคใต้ตอนบน ภาคตะวันตกและภาคใต้ตอนล่าง โดยใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2565) การเก็บรวบรวมข้อมูลจะสิ้นสุดเมื่อข้อมูลอิ่มตัว (Data Saturation) กล่าวคือข้อมูลที่ได้มีความซ้ำกันหรือไม่มีข้อมูลใหม่เพิ่มขึ้น

กลุ่มตัวอย่างสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ เนื่องจากกลุ่มประชากรมีขนาดใหญ่ แต่มีจำนวนที่แน่นอน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) โดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ Taro Yamane แต่เนื่องด้วยระยะเวลาการศึกษาที่จำกัด ผู้วิจัยจึงกำหนดระดับความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 90 ค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 10 จากการคำนวณเพื่อหาขนาดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา $n \geq 95.76$ ประกอบกับการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในรูปแบบ Problem Base ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลแบบปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) จากพนักงานและพนักงานสัญญาจ้าง ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ในสังกัดกลุ่มงานสาขา ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) และแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาความสอดคล้องและความเหมาะสมก่อนนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

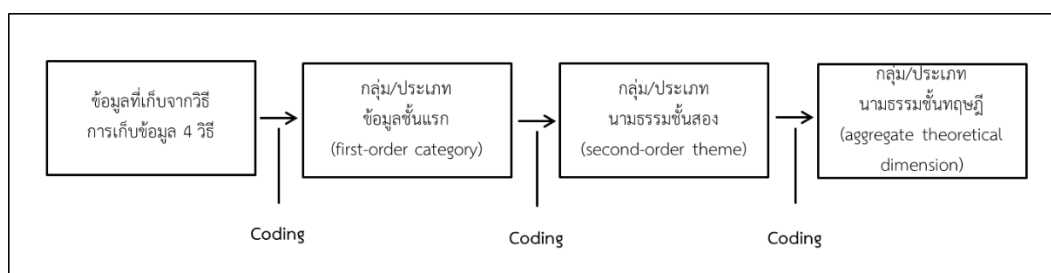
การเก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ ผู้วิจัยค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary Source) โดยศึกษาและค้นคว้าจากข้อมูลภายในองค์กร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตำราทางวิชาการ บทความ วารสาร สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นต้น เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ แบ่งเป็นขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ โดยถอดบทความจากการสัมภาษณ์เพื่อกำหนดประเด็นในการศึกษา

2. วิเคราะห์ด้วยวิธีการจัดกลุ่ม (Coding หรือ Grouping) เพื่อหาประเด็น (Theme) หรือประเภท (Category) โดยจัดกลุ่มของข้อมูลที่มีลักษณะเดียวกันให้อยู่ภายใต้ประเด็นเดียวกันหรือประเภทเดียวกัน และเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกลุ่มเหล่านั้น หรือ เรียกว่าการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Induction) โดยทำจนกว่าจะไม่พบกลุ่มประเด็นหรือประเภทใหม่ ๆ และไม่พบความสัมพันธ์ใหม่แล้ว หรือที่เรียกว่าถึงระดับการอิ่มตัวทางทฤษฎี (Theoretical Saturation) ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ที่มา : สุวิมล กันคง และคณะ, 2562

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

1. การใช้ค่าความถี่และร้อยละ ในการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยทางประชากรศาสตร์เกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระดับตำแหน่ง อายุการทำงาน

2. การใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เรื่องการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนา) และเรื่องศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (ด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านคุณลักษณะ)

วิธีวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ภายหลังการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจากข้อมูลแบบปฐมภูมิ วิเคราะห์ SWOT และใช้เครื่องมือแผนผังก้างปลาหรือแผนผังสาเหตุและผลเพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยวาดแผนผังภาพหัวปลาและก้างปลา กำหนดประโยคปัญหาที่หัวปลา กำหนดกลุ่มปัจจัยที่จะทำให้เกิดปัญหานั้นๆ ที่ก้างปลา เพื่อหาสาเหตุย่อยในแต่ละปัจจัย และหาสาเหตุหลักของปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

วิธีการค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหา ผลจากการวิเคราะห์ SWOT ผู้วิจัยจะนำมาจับคู่ความสัมพันธ์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (TOWS MATRIX) ทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ SO (Strengths-Opportunities) กลยุทธ์ ST (Strengths-Threats) กลยุทธ์ WO (Weaknesses-Opportunities) กลยุทธ์ WT (Weaknesses-Threats) และนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการทราบแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล ขอสรุปผลการวิจัยตามลำดับของวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล จากการศึกษาพบว่าปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ปัญหาหลักมาจาก 1) บุคลากร ความแตกต่างกันในเรื่อง Gen ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี และทัศนคติที่มีต่อการใช้เทคโนโลยี 2) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ฟังก์ชันงานของระบบไม่สอดคล้องกับความต้องการ จึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่ หรือการที่มีอุปกรณ์ เครื่องมือการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร 3) การพัฒนาบุคลากร รูปแบบการอบรม ระยะเวลา หรือจำนวนการอบรมยังไม่เหมาะสมและสอดคล้องตามความต้องการ และ 4) องค์กร วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย และรายละเอียดการปฏิบัติงานบางอย่างที่เป็นข้อจำกัดสำหรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ ผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

1) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการฝึกอบรม โดยภาพรวมพบว่าพนักงานธนาคารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ

มากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นด้วยมากที่สุดว่า หลักสูตรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้าฝึกอบรม สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 สำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการศึกษาต่อ ภาพรวมพบว่าพนักงานธนาคารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นด้วยมากที่สุดว่า ธนาคารมีการส่งเสริมการศึกษาต่อด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการพัฒนา ภาพรวมพบว่าพนักงานธนาคารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นด้วยมากที่สุดว่า ธนาคารมีการส่งเสริมการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น การเรียนรู้ผ่าน E-Learning การค้นคว้าข้อมูลจาก Internet ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48

2) ศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จากการศึกษาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านความรู้ โดยภาพรวมพบว่าพนักงานธนาคารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นด้วยมากที่สุดว่า ตนเองมีความรู้เกี่ยวกับนโยบายความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายการรักษาข้อมูลความลับสารสนเทศของธนาคาร ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 สำหรับศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านทักษะ ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นด้วยมากที่สุดว่า ตนเองมีทักษะสามารถปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี (Data Governance) ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตนเองได้อย่างถูกต้อง เช่น การบริหารจัดการข้อมูล การสืบค้นข้อมูล ระดับขั้น การจัดการข้อมูลสารสนเทศ การจัดการกับข้อมูลส่วนบุคคล การรักษาความลับและการใช้ข้อมูลภายใน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 และศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านคุณลักษณะ ภาพรวมพบว่าพนักงานธนาคารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าพนักงานเห็นด้วยมากที่สุดว่า ตนเองมีคุณลักษณะที่ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาทิ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ แท็บเล็ต โปรแกรมคอมพิวเตอร์ และสื่อออนไลน์ เพื่อใช้ในงานของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57

ผลการวิจัย ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก

1) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จากการศึกษาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการฝึกอบรม กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่าได้มีการส่งเสริมให้พนักงานเข้าฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สนใจ และหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การปฏิบัติงาน รวมทั้งหลักสูตรที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลให้แก่พนักงาน และเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ ของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการสลับหมุนเวียนพนักงานเข้าอบรมอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการติดตามผลหลังจากพนักงานได้เข้าฝึกอบรม สำหรับด้านการศึกษาต่อ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่าธนาคารสนับสนุนทุนการศึกษา และมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบเกี่ยวกับการศึกษาต่อทั้งสถาบันภายในและภายนอกประเทศอยู่อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อในสาขาวิชาตามความสนใจ

และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และสร้างโอกาสในการเติบโตในอนาคต สำหรับด้านการพัฒนาตนเอง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่า มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงาน ได้รู้จักพัฒนาตนเองมากขึ้น เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมีการแนะนำข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับเทรนด์หรือความรู้ใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้ไปศึกษาค้นคว้า และต่อยอดความรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง

2) ศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล จากการศึกษาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านความรู้ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งความรู้ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แต่พนักงานยังจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เพราะเนื้อหาความรู้ หรือเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สำหรับศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านทักษะ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่าพนักงานมีทักษะและมีความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มขึ้น สามารถ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ และสามารถนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น และศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านคุณลักษณะ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลได้แสดงความคิดเห็นว่า พนักงาน มีคุณลักษณะที่มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความตื่นตัว และให้ความสำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีมากขึ้น รวมถึง มีความมุ่งมั่นที่จะใช้ระบบต่าง ๆ ของธนาคารให้ได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ แต่อาจยังมีพนักงานบางส่วน ที่มีคุณลักษณะไม่ตรงกับงานในความรับผิดชอบ

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ โดยผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ SWOT จับคู่ความสัมพันธ์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (TOWS MATRIX) ทั้ง 4 ประเภท และ นำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์มาสร้างเป็นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ที่ต้องการทราบแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม (SWOT)

จุดแข็ง (Strengths)

1. ธนาคารมีระบบงานหลัก และระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีเสถียรภาพ รองรับการขยายตัวทางธุรกิจ รวมถึงมีการกำกับดูแลที่ดี มั่นคงปลอดภัย
2. ธนาคารมีการทบทวนและประเมินขีดความสามารถด้านดิจิทัลของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม
3. ธนาคารมีการพัฒนาศักยภาพด้านดิจิทัลของบุคลากร รองรับการก้าวสู่การเป็น Digital Bank ผ่านหลากหลายหลักสูตร
4. ธนาคารมีการส่งเสริมให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self Learning) ผ่านระบบ GHB Learning System และระบบ HRD Metaverse

5. ธนาคารมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรตาม Model 70:20:10 70: การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานจริง (Experiential Learning) 20: การเรียนรู้จากการพัฒนาจากบุคคลอื่น ๆ (Coaching & Mentoring) 10: การเรียนรู้จากการเข้าอบรม (Formal Learning)

6. ธนาคารมีวิธีการในการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น ผ่าน Virtual Classroom E-Learning VDO Conference Project Assignment และ Coaching & Mentoring เป็นต้น

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. บุคลากรของธนาคาร มีความแตกต่างกันในเรื่อง Gen ค่อนข้างมาก ทำให้มีความแตกต่างในเรื่องของความรู้ ทักษะพื้นฐานเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งความสามารถในการเรียนรู้การใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของธนาคารที่ต่างกัน พนักงานรุ่นใหม่เรียนรู้ได้เร็วในขณะที่พนักงานรุ่นเก่าเรียนรู้ได้ช้า หรือทัศนคติที่มีต่อการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน

2. บุคลากรของธนาคารส่วนใหญ่ปรับตัวไม่ทันกระบวนการทำงานใหม่ ๆ

3. กระบวนการทำงาน (Work Process) บางส่วนยังมีความซับซ้อน ล่าช้า ไม่เอื้อต่อการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

4. ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของธนาคารบางระบบมีฟังก์ชันงานไม่สอดคล้องกับความต้องการ จึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ไม่เต็มที่

5. ระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของธนาคารที่มีมากเกินไป ทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถเรียนรู้การใช้งานระบบให้เกิดความเชี่ยวชาญได้

6. อุปกรณ์หรือเครื่องมือการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร

7. การพัฒนาบุคลากร รูปแบบการอบรม ระยะเวลา หรือจำนวนหลักสูตรการอบรมด้านดิจิทัล ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เช่น จัดอบรมให้พนักงานก่อนระบบ On Production ภายใต้วงเวลาไม่กี่วัน พนักงานยังไม่มีเวลาในการทำความเข้าใจการใช้งานระบบได้เพียงพอ

8. วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย และรายละเอียดการปฏิบัติงานบางอย่างที่เป็นข้อจำกัดสำหรับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

โอกาส (Opportunities)

1. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ช่วยสนับสนุนให้ธนาคารพัฒนาระบบเทคโนโลยี พัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

2. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เป็นโอกาสที่ธนาคารจะยกระดับขีดความสามารถด้านดิจิทัลของพนักงาน รวมทั้งรูปแบบและระบบการเรียนรู้ของธนาคารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

อุปสรรค (Threats)

1. ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การทำงานของพนักงานถูกแทนที่ด้วยการทำงานของระบบดิจิทัล พนักงานจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพให้สามารถปรับตัวสู่ดิจิทัลได้ รวมถึงมีทักษะในการใช้เทคโนโลยี เครื่องมือดิจิทัล เพื่อให้ทันต่อการแข่งขัน

2. การออกข้อกฎหมายระเบียบและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ทำให้ธนาคารต้องปรับกระบวนการ หรือนำระบบใหม่ ๆ เข้ามาใช้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ได้อย่างครบถ้วน

แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

1) กลยุทธ์เชิงรุก SO (Strengths-Opportunities) เป็นการสร้างกลยุทธ์โดยการใช้จุดแข็งเพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส ดังนี้ 1) ยกระดับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล และระบบการเรียนรู้ของธนาคารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านหลักสูตรและวิธีการที่หลากหลาย 2) ยกระดับขีดความสามารถด้านดิจิทัลของธนาคารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัลเสมอ

2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO (Weaknesses-Opportunities) เป็นการสร้างกลยุทธ์ด้วยการเอาชนะจุดอ่อนโดยใช้โอกาส ดังนี้ 1) พัฒนาและออกแบบระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน 2) พัฒนาและบูรณาการระบบเทคโนโลยีดิจิทัลให้สามารถทำงานเชื่อมโยงกันได้เพื่อลดจำนวนระบบให้เหมาะสมต่อการใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถด้านดิจิทัลให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กร ควบคู่ไปกับการปรับทัศนคติให้พนักงานพร้อมที่จะปรับตัวในยุคดิจิทัล

3) กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST (Strengths-Threats) เป็นการสร้างกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยการพัฒนาทักษะของพนักงานทั้งในรูปแบบ Upskill และ Reskill เพื่อรองรับการปรับรูปแบบและทิศทางการดำเนินธุรกิจของธนาคารในอนาคต รวมทั้งการยกระดับทักษะ (Upskill) ด้านดิจิทัลของพนักงานธนาคารให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในการมุ่งสู่การเป็นธนาคารดิจิทัล

4) กลยุทธ์เชิงรับ WT (Weaknesses-Threats) เป็นการสร้างกลยุทธ์โดยใช้จุดอ่อนและเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค โดยการทบทวนปรับเปลี่ยนกระบวนการ และระบบงาน ลดความซับซ้อนเพื่อเพิ่มความเร็วในการดำเนินงาน และให้พนักงานสามารถปรับตัวกับกระบวนการและระบบงานใหม่ได้รวดเร็วขึ้น

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากข้อดีและข้อเสียของแต่ละกลยุทธ์ นำเสนอเพื่อให้ผู้บริหารพิจารณาให้คะแนน ผ่าน Google Form และสรุปกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้เป็นทางเลือกที่แนะนำในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ที่ได้รับคะแนนสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์เชิงรุก SO (Strengths-Opportunities) ยกระดับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล และระบบการเรียนรู้ของธนาคารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านหลักสูตรและวิธีการที่หลากหลาย เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถสร้างผลลัพธ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรในการแข่งขันในยุคดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ซึ่งปัญหาหลักมาจาก

1) บุคลากร ความแตกต่างกันในเรื่อง Gen ความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยี และทัศนคติที่มีต่อการใช้เทคโนโลยี ไม่ปรับตัวและยังยึดติดกับการปฏิบัติแบบเดิม มองว่าการนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานมีความยุ่งยาก และเป็นการเพิ่มภาระสอดคล้องกับงานวิจัยของสมอุษา วิไลพันธุ์ (2561) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ผลการวิจัยสรุปว่าปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล เกิดจากบุคลากรขาดการรับรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและมี Mindset ที่ไม่ดีเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี โดยมองว่าการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้มีความยุ่งยากและเป็นการเพิ่มภาระงาน ประกอบกับช่วงวัยหรือ Generation ที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการรับรู้ด้านเทคโนโลยีซึ่งคนในช่วงอายุที่เป็นยุค Baby Boomer ไม่ค่อยอยากเปลี่ยนแปลงที่จะยอมรับการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ

2) ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ฟังก์ชันงานของระบบไม่สอดคล้องกับความต้องการ อุปกรณ์เครื่องมือไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร ซึ่งระบบถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยลดขั้นตอนหรือทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น หากระบบไม่สามารถตอบโจทย์การใช้งานได้แล้ว นอกจากจะเป็นการลงทุนที่สูงเกินไป ยังเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพนักงานด้วย อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากใช้งานระบบ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมอุษา วิไลพันธุ์ (2561) ที่ได้ศึกษาการปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล คือระบบที่พัฒนาขึ้นไม่ตรงตามความต้องการของ User รวมถึงขาดการต่อเนื่องของการใช้งานในระบบที่พัฒนาขึ้น ด้วยสาเหตุการพัฒนาจากความต้องการของผู้บริหารเพื่อให้อยู่ในกระแสนิยมและดูทันสมัย แต่เจ้าหน้าที่ไม่มีความต้องการใช้ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ระบบที่พัฒนานั้นไม่ถูกนำไปใช้งานต่อ และกรณีเป็นความต้องการของลูกน้องพอมีการเปลี่ยนย้ายงานก็ยังขาดการสอนงานให้ผู้รับผิดชอบคนต่อไปใช้งานต่อ รวมทั้งระยะเวลาในการพัฒนาระบบสารสนเทศช้า ไม่ทันใช้งานทำให้ User เบื่อที่จะรอและไม่มีความกระตือรือร้นในการอยากใช้งาน

3) การพัฒนาบุคลากร รูปแบบการอบรม ระยะเวลา หรือจำนวนการอบรมยังไม่เหมาะสมและสอดคล้องตามความต้องการศักยภาพบุคลากร สอดคล้องกับวิจัยของพงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง (2563) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขาธิการสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสรุปว่า ควรสำรวจความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรโดยเป็นแผนประจำปี

เพื่อให้มีการพัฒนาที่เป็นระบบตรงกับความต้องการของบุคลากรเกิดการยอมรับและยินดีที่จะพัฒนาทักษะของตนเองซึ่งจะทำให้การพัฒนาดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องและสามารถประเมินผลการพัฒนาได้อย่างเป็นรูปธรรม

4) องค์กร วัฒนธรรมองค์กร ข้อจำกัดด้านนโยบาย และการปฏิบัติงานบางอย่าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมอุษา วิไลพันธุ์ (2561) ที่ได้ศึกษาการปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับไม่เอื้อต่อการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้แทนวิธีเดิม เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้เพื่อลดใช้กระดาษ Paperless Office แต่ระเบียบกำหนดให้มีเอกสารหลักฐานเป็นกระดาษ หรือมีข้อจำกัดในการเข้าถึงข้อมูล หรือการเข้าถึงบริการ

2. วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาศักยภาพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านการฝึกอบรมนั้นผู้บริหารธนาคารมีการส่งเสริมให้พนักงานเข้าฝึกอบรมตามหลักสูตรที่สนใจ และหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การปฏิบัติงาน รวมทั้งหลักสูตรที่เกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มทักษะด้านดิจิทัลให้แก่พนักงาน และเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือดิจิทัลต่าง ๆ ของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการสลับหมุนเวียนพนักงานเข้าอบรมอย่างทั่วถึง โดยพนักงานสามารถนำความรู้จากการเข้าอบรมหลักสูตรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ สำหรับด้านการศึกษาต่อ ธนาคารส่งเสริมโดยการให้ทุนการศึกษา และประชาสัมพันธ์ให้พนักงานรับทราบเกี่ยวกับการศึกษาต่อทั้งสถาบันภายในและภายนอกประเทศอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานศึกษาต่อในสาขาวิชาตามความสนใจ และสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และสร้างโอกาสในการเติบโตในอนาคต สำหรับด้านการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารธนาคารสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานได้รู้จักพัฒนาตนเองมากขึ้น เปิดโอกาสให้ได้แสดงความคิดเห็น แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ต่อเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งมีการแนะนำข้อมูลที่น่าสนใจเกี่ยวกับเทรนด์หรือความรู้ใหม่ ๆ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้ไปศึกษาค้นคว้าและต่อยอดความรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลผ่านช่องทางดิจิทัล เช่น การเรียนรู้ผ่าน E-Learning การค้นคว้าข้อมูลจาก Internet

ศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านความรู้ พนักงานส่วนใหญ่มีความรู้เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล แต่พนักงานยังจำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ เพราะเนื้อหาความรู้หรือเทคโนโลยีในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับนโยบายความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และนโยบายการรักษาข้อมูลความลับสารสนเทศของธนาคารเป็นอย่างดี สำหรับศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านทักษะ พบว่าพนักงานมีทักษะและมีความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ และสามารถนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้มากขึ้น โดยเฉพาะทักษะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลข้อมูลที่ดี (Data Governance) และศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ด้านคุณลักษณะ พบว่าพนักงานมีคุณลักษณะที่มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ มีความตื่นตัว และให้ความสำคัญเกี่ยวกับเทคโนโลยีมากขึ้น รวมถึง

มีความมุ่งมั่นที่จะใช้เครื่องมือ อุปกรณ์เทคโนโลยีดิจิทัล สื่อออนไลน์ และระบบต่าง ๆ ของธนาคารให้ได้ อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ศักยภาพของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ส่วนใหญ่อยู่ในระดับ มากที่สุด ซึ่งพนักงานมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบของตนเองได้ดี โดยอาจเพราะธนาคารมีการส่งเสริมพนักงานในด้านของการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเองที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล (2561) ที่สรุปว่า ขั้นตอนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมและพัฒนา ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ของมนุษย์ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัยและทัศนคติ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการพัฒนาบุคคลในขณะ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและประหยัดและทำให้การทำงานของบุคคลนั้น ๆ เป็นไปด้วย ความพึงพอใจ ทั้งยังเป็นการเตรียมผู้ที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่ต่อไปในอนาคตอีกด้วย อีกทั้งงานวิจัยของ สุมาลี ปาปะโม, ฉายรุ่ง ไชยกำบัง และ เสาวลักษณ์ จิตติมงคล (2565) ที่สรุปว่าการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี ดิจิทัลให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคลากร จะทำให้ บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

3. วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรค และใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรธนาคารอาคารสงเคราะห์

การยกระดับรูปแบบการพัฒนาบุคลากรด้านดิจิทัล และระบบการเรียนรู้ของธนาคาร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ผ่านหลักสูตรและวิธีการที่หลากหลาย สอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา สุริน (2562) ได้ศึกษาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล: กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการ คณะกรรมการ วินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล สำนักงานศาลยุติธรรม ผลการวิจัยสรุปว่า ควรจัดให้มีการฝึกอบรม โดยมีรูปแบบที่หลากหลาย มีการฝึกปฏิบัติงานจริง หรือสอนในระหว่างปฏิบัติงานจริง หรือการศึกษาดูงาน จากหน่วยงานอื่น ๆ รวมถึงหน่วยงานผู้จัดทำหลักสูตรต้องออกแบบหลักสูตรให้ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับ การอบรม เพื่อนำมาปรับใช้กับงานให้เกิดประโยชน์ และนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรม มาถ่ายทอดให้ผู้อื่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสมอุษา วิไลพันธ์ (2561) ที่ได้ศึกษาการปฏิรูป กระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและ ความมั่นคงของมนุษย์ ที่สรุปว่าควรพัฒนาการอบรมให้มากขึ้นโดยมีรูปแบบที่หลากหลาย และมีการแบ่งระดับ ในการพัฒนาตามความสามารถด้านเทคโนโลยีของแต่ละบุคคล

ข้อเสนอแนะ

1. การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ควรพัฒนาด้วยการอบรมในรูปแบบ ที่หลากหลาย และมีการแบ่งระดับในการพัฒนาตามความสามารถด้านเทคโนโลยีของแต่ละบุคคล รวมถึง

การพัฒนาโดยเน้นการปรับเปลี่ยน Mindset ของพนักงานรุ่นเก่าเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล การสร้างการรับรู้เกี่ยวกับประโยชน์ของระบบเทคโนโลยีดิจิทัลในหลากหลายช่องทาง

2. ผู้บริหารธนาคารควรทบทวนการบูรณาการระบบร่วมกันทั้งองค์กร เพื่อให้ระบบสามารถทำงานเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการพัฒนาระบบอย่างมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบ เพื่อให้ระบบสามารถรองรับความต้องการขององค์กรและพนักงานได้มากที่สุด สามารถช่วยเหลือพนักงานได้อย่างแท้จริงโดยไม่สร้างภาระงานให้เพิ่มขึ้น

3. ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะผู้บริหารและพนักงานในกลุ่มงานสาขา ที่ใช้ระบบงานหลักของธนาคาร ผู้วิจัยเห็นว่าควรศึกษาให้ครอบคลุมทุกฝ่ายงานของธนาคาร จะทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่กว้างและชัดเจนมากขึ้น

4. ควรวิจัยถึงความต้องการพัฒนาตนเองด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรเพื่อนำความคิดเห็นไปเป็นข้อมูลในการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ตรงกลุ่มเป้าหมายต่อไป

เอกสารอ้างอิง

กฤตภาส แยมนาม. (2560). *อุปสรรคและแนวทางการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงธุรกิจไปสู่*

ยุคดิจิทัลของธุรกิจครอบครัวขนาดกลางและขนาดย่อม. [วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (ม.ป.ป.). *เกี่ยวกับธนาคารอาคารสงเคราะห์*.

<https://www.ghbank.co.th/information/>

ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (ม.ป.ป.). *รายงานประจำปี 2565*.

<https://www.ghbank.co.th/information/report/annual-report/>

ธนาคารอาคารสงเคราะห์. (ม.ป.ป.). *แผนแม่บทการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2566*.

<https://www.ghbank.co.th/information/human-resource-management-and-development/implementation-of-hrm-policies/>

นิตยา สุริน. (2562). *การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการเปลี่ยนสู่ยุคดิจิทัล: กรณีศึกษาสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการวินิจฉัยชี้ขาดอำนาจหน้าที่ระหว่างศาล สำนักงานศาลยุติธรรม*. [การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พงษ์วัตร บุญสนองโชคยิ่ง. (2563). *การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลของบุคลากร สำนักงานเลขานุการ สำนักงานแพทย์ กรุงเทพมหานคร*. [การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

พระครูสมุห์ชินรวัตถ์ ธีรภทฺโท (จุลเจือ), โยธี จันตะนี, ชาญชัย เพียงแก้ว และ ศุภกิจ ภัคทีแสน. (2565).

รูปแบบการจัดการทุนมนุษย์: กรอบแนวคิดของ Leonard Nadler HUMAN CAPITAL
MANAGEMENT MODEL: LEONARD NADLER CONCEPTUAL FRAMEWORK.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

วิโรจน์ ก่อสกุล. (2565). เอกสารประกอบการคำบรรยายวิชาการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์.

กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2561). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย.

กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

สมอุษา วิไลพันธุ์. (2561). การปฏิรูปกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงาน

ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. [การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สุมาลี ปาปะโม , ฉายรุ่ง ไชยกำบัง และ เสาวลักษณ์ จิตติมงคล. (2565). ผลกระทบของวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

ต่อความสำเร็จขององค์กรธุรกิจสื่อโฆษณาในประเทศไทย. วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัย

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, 12(4), 99-113.

สุวิมล กันคง , จูติกันท์ สัจจะบุตร , ณัฐพันธ์ บัววรารณ และ พนิดา สุรัชกุลวัฒนา. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อ

ความพึงพอใจในการใช้บริการชำระหนี้เงินกู้ทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ผ่านเครื่องรับชำระเงินกู้ (LRM)

ของธนาคารอาคารสงเคราะห์. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย