



## Components and Competency Indicators of Digital Banking Personnel in Thailand

Uthai Khaophuan, Anujit Chinasan and Chacattrai Rayasawath

Public and Private Sector Management Program, Faculty of Humanities and Social Sciences, Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Nakhon Ratchasima, Thailand

E-mail: Nayuthai004@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8434-1061>

E-mail: chinasan.c@nrru.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5180-3063>

Email: chacattrai.r@nrru.ac.th, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8935-1437>

Received 13/11/2024

Revised 04/12/2024

Accepted 20/01/2025

### Abstract

**Background and Aims:** The rapid transformation in the digital era has significantly impacted Thailand's digital banking sector, highlighting the critical importance of developing personnel competencies. Bank personnel are required to possess skills that align with technological advancements, cybersecurity capabilities, and data management proficiency. These competencies are essential for ensuring efficient digital banking operations and maintaining competitiveness within a challenging environment. Thus, the objectives of this research are to 1) examine the essential competency components for digital banking personnel in Thailand, 2) develop indicators that reflect these competency components, and 3) establish guidelines for applying these components and indicators in the context of digital banking personnel in Thailand.

**Methodology:** This study employs a mixed methods research approach, with the sample comprising 500 employees from five commercial banks in Thailand. Data collection involved the use of questionnaires, in-depth interviews with five senior executives, and focus group discussions with 10 digital banking staff. Quantitative data were analyzed using descriptive statistics, such as mean and standard deviation, while qualitative data were analyzed through content analysis.

**Results:** 1) Competency Components of Digital Banking Personnel in Thailand: The essential competencies consist of seven components: digital technology skills, digital problem-solving skills, teamwork communication skills, adaptability and continuous learning skills, responsibility for digital issues, customer service skills via digital systems, and data analysis skills for information management. 2) Development of Indicators Based on Digital Banking Personnel Competency Components in Thailand: A total of 35 indicators were developed, covering all seven competency components. The most crucial skill is digital technology knowledge, as it is the highest-rated competency among personnel and serves as a fundamental requirement for digital banking operations. 3) Guidelines for Applying Competency Components and Indicators for Digital Banking Personnel in Thailand: It is recommended that banks assess their specific digital needs to identify challenges and objectives, develop training plans with specialized experts, monitor and evaluate





training outcomes, and implement continuous improvement strategies. This approach enables personnel to adapt and enhance their digital skills effectively.

**Conclusion:** The competencies of digital banking personnel in Thailand are of utmost importance, especially digital technology skills, which serve as a critical foundation for their work. Additionally, 35 competency indicators have been developed, helping banks assess and improve their staff's ability to cope with the changes in the digital era effectively. Banks should focus on analyzing their needs, planning specialized training, and continuously monitoring the results to develop digital skills in alignment with the advancements in the digital industry.

**Keywords:** Development; Competency; Performance; Digital Banking System



## องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย

อุทัย ขาวพัว, อนุจิตร ชินสาร และชัคตตริย ริยะสวัสดิ์

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา, ประเทศไทย

### บทคัดย่อ

**ภูมิหลังและวัตถุประสงค์:** ธนาคารดิจิทัลในประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคดิจิทัล ส่งผลให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นประเด็นที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง บุคลากรต้องมีทักษะที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความสามารถด้านการรักษาความปลอดภัยไซเบอร์ และการจัดการข้อมูล เพื่อให้การดำเนินงานของธนาคารดิจิทัลมีประสิทธิภาพ และสามารถแข่งขันในสภาพแวดล้อมที่มีความท้าทายสูง ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย 2) พัฒนาตัวบ่งชี้ที่สะท้อนถึงองค์ประกอบของสมรรถนะดังกล่าว และ 3) สร้างแนวทางการประยุกต์ใช้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะของบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย

**ระเบียบวิธีการวิจัย:** เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยมีกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรธนาคารพาณิชย์ 5 แห่งในประเทศไทย จำนวน 500 คน เก็บข้อมูลประกอบด้วยการใช้แบบสอบถาม สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง 5 คน และการสนทนากลุ่มกับบุคลากรสายงานดิจิทัล 10 คน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้สถิติเชิงพรรณนา เช่น ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

**ผลการวิจัย:** 1) องค์ประกอบสมรรถนะของบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทยพบว่า สมรรถนะที่สำคัญประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ ทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล, ทักษะการแก้ไขปัญหาด้านดิจิทัล, ทักษะการสื่อสารในการทำงานเป็นทีม, ทักษะการปรับตัวในการเรียนรู้สิ่งใหม่, ทักษะความรับผิดชอบต่อปัญหาด้านดิจิทัล, ทักษะการบริการลูกค้าด้วยระบบดิจิทัลและทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดการระบบข้อมูล 2) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ตามองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย พบว่า ตัวบ่งชี้ตามองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย 7 ด้าน รวมทั้งสิ้น 35 ตัวบ่งชี้ ซึ่งทักษะที่สำคัญคือ ทักษะด้านความรู้เทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นทักษะที่สำคัญที่สุด เนื่องจากเป็นสมรรถนะที่บุคลากรมีระดับสูงที่สุดและเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงานธนาคารดิจิทัล 3) แนวทางการประยุกต์ใช้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย พบว่า ธนาคารควรวิเคราะห์ความต้องการของธนาคารเพื่อระบุปัญหาและเป้าหมายด้านดิจิทัลรวมทั้งการวางแผนการอบรมผ่านผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การติดตามและประเมินผลการอบรม การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและพัฒนาทักษะดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**สรุปผล:** สมรรถนะของบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทยมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทักษะ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำงาน นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะทั้งหมด 35 ตัวบ่งชี้ ซึ่งช่วยให้ธนาคารสามารถประเมินและพัฒนาบุคลากรให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ธนาคารควรเน้นการวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผนอบรมเฉพาะด้าน และการติดตามผลอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาทักษะดิจิทัลให้สอดคล้องกับการพัฒนาในอุตสาหกรรมดิจิทัล

**คำสำคัญ :** การพัฒนา; สมรรถนะ; การปฏิบัติงาน; ระบบธนาคารดิจิทัล

## บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ส่งผลกระทบอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจในทุกๆ อุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจธนาคาร ที่ต้องเผชิญกับแรงกดดันในการปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ธุรกิจธนาคารไม่สามารถเพิกเฉย ต่อการพัฒนาเทคโนโลยีและแนวโน้มที่เกิดขึ้นในโลกดิจิทัลได้อีกต่อไป เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ไม่เพียง แต่จะส่งผลต่อรูปแบบการบริการแต่ยังส่งผลต่อโครงสร้างการดำเนินธุรกิจและการปรับกลยุทธ์ให้ตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัลด้วยปัจจุบัน (Beers, 2023; Deloitte, 2022) ธนาคารต้องพัฒนาตนเอง ให้กลายเป็นองค์กรดิจิทัล (Digital Organization) และธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) เพื่อรองรับการเติบโต ของนวัตกรรมดิจิทัลที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้คนโดยเฉพาะ การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการที่รวดเร็วและสะดวกสบายธนาคารจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับโครงสร้าง การทำงานและการบริการที่สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งในด้านการเพิ่มความปลอดภัย ของข้อมูลลูกค้า การใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Big Data) เพื่อคาดการณ์ความต้องการของ ลูกค้าและการนำเสนอบริการที่ตรงกับความต้องการส่วนบุคคล (Personalized Services) (KPMG, 2022; McKinsey & Company, 2023)

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในธุรกิจธนาคารในปัจจุบันมีต้นเหตุจากปัจจัยหลายประการที่ส่งผลกระทบ อย่างรุนแรงต่อการดำเนินงานและรูปแบบธุรกิจในอดีต หนึ่งในปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลอย่างมากคือ “Disruptive Innovation” ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมหรือธุรกิจในระดับ ใหญ่ และที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นสิ่งที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ (Christensen, 2020) การเกิดขึ้นของนวัตกรรมเหล่านี้มักมาพร้อมกับการสร้างรูปแบบใหม่ ๆ ที่ท้าทายระบบเดิม และบางครั้งอาจจะทำให้บริการหรือผลิตภัณฑ์ที่เคยเป็นที่นิยมต้องถูกทดแทนหรือถูกยกเลิกไป โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมธนาคาร ที่มี การพัฒนาอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับความต้องการของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล การใช้งานแอปพลิเคชันมือถือ ในการทำธุรกรรมทางการเงิน เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมธนาคาร เนื่องจาก เทคโนโลยีสมาร์ทโฟนที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริโภคสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ ทุกเวลา โดยไม่ต้องไปที่สาขาของธนาคารหรือใช้บริการผ่านเครื่อง ATM อีกต่อไป การทำธุรกรรมเหล่านี้ผ่านแอปพลิเคชันมือถือ เช่น การโอนเงิน ชำระเงินหรือเช็คยอดบัญชี ช่วยเพิ่มความสะดวกสบายและการเข้าถึงบริการทางการเงินได้ อย่างรวดเร็วทำให้นักธนาคารดั้งเดิมต้องปรับตัวเพื่อให้สามารถแข่งขันกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นในแง่ของความสะดวกและความรวดเร็ว (Liu, 2021) ผลที่ตามมาธนาคารที่ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ได้อาจสูญเสียลูกค้าและไม่สามารถคงความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว

นอกจากการใช้งานแอปพลิเคชันมือถือแล้ว เทคโนโลยี Blockchain ก็เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างของนวัตกรรม ที่ส่งผลกระทบต่อธนาคารในปัจจุบัน เทคโนโลยี Blockchain เป็นระบบการจัดเก็บข้อมูลที่กระจายอยู่ทั่วโลก ซึ่งใช้ ในการทำธุรกรรมทางการเงินในลักษณะของการถ่ายโอนข้อมูลที่ปลอดภัยและโปร่งใส โดยไม่ต้องผ่านสถาบัน การเงินกลาง เช่น ธนาคาร และที่สำคัญคือการใช้ Blockchain สามารถลดต้นทุนและเวลาในการดำเนินการ ธุรกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็เพิ่มความมั่นคงและความน่าเชื่อถือให้กับระบบการทำธุรกรรม (Narayanan, 2022) นวัตกรรมนี้สามารถช่วยให้ผู้บริโภคหรือองค์กรต่างๆ ทำธุรกรรมที่มีความปลอดภัยสูงขึ้น และสามารถตรวจสอบได้อย่างโปร่งใสการใช้เทคโนโลยี Blockchain ยังสามารถช่วยลดปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบ ธนาคารเดิม เช่น ความเสี่ยงในการถูกแฮกข้อมูล ความผิดพลาดในการทำธุรกรรม หรือการใช้เวลาในการ ดำเนินการ ซึ่งเป็นปัญหาหลักที่ธนาคารดั้งเดิมต้องเผชิญ ด้วยเทคโนโลยีนี้ ธนาคารสามารถเสริมสร้าง ความน่าเชื่อถือในตลาดได้มากขึ้นและสร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าของตน

ทั้งนี้นวัตกรรมเหล่านี้สร้างแรงกระตุ้นให้กับธุรกิจธนาคารที่ต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมดิจิทัล ธนาคารที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้และพัฒนาให้ กลายเป็นธนาคารดิจิทัลจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพและคงความสามารถ ในการแข่งขันในตลาดที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ได้ขณะที่ธนาคารที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันจะเสี่ยงที่จะ สูญเสียความสามารถในการแข่งขันและเสียตลาดไปในที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งที่จะศึกษาศึกษาองค์ประกอบ สมรรถนะของบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย โดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาตัวบ่งชี้ที่สามารถประเมินสมรรถนะ ของบุคลากรในอุตสาหกรรมธนาคารดิจิทัล และสร้างแนวทางการประยุกต์ใช้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้เหล่านี้ใน กระบวนการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถรองรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมธนาคารดิจิทัล ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย
2. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ตามองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย
3. เพื่อสร้างแนวทางการประยุกต์ใช้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย

### การทบทวนวรรณกรรม

#### 1. แนวคิดทฤษฎีธนาคารดิจิทัล

ธนาคารดิจิทัล (Digital Banking) หมายถึง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการให้บริการทางการเงินที่ไม่ต้องพึ่งพาการดำเนินงานในสาขาธนาคารแบบดั้งเดิม ธนาคารดิจิทัลมีการใช้แพลตฟอร์มดิจิทัล เช่น แอปพลิเคชันมือถือ, เว็บไซต์ธนาคารออนไลน์, และการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ซึ่งสามารถช่วยลด ต้นทุนและเพิ่มความสะดวกให้กับผู้ใช้งาน (Narayan, 2020) การพัฒนาธนาคารดิจิทัลมีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนการบริการทางการเงินในโลกยุคดิจิทัล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ได้มีผลต่อทั้งกระบวนการทำธุรกรรม การรักษาความปลอดภัยข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) สำหรับการตัดสินใจทางธุรกิจ (Liu et al., 2021) โดยเฉพาะในประเทศไทยธนาคารดิจิทัลได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลผ่านแผนการพัฒนา เศรษฐกิจดิจิทัล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการผลักดันการเปลี่ยนแปลงทางการเงินในระดับประเทศ (Phongphakdi & Pongthanasith, 2023) การเปลี่ยนแปลงนี้ยังมาพร้อมกับการใช้เทคโนโลยีที่หลากหลาย เช่น บล็อกเชน (Blockchain) การทำธุรกรรมแบบอัตโนมัติ (Automated Transactions) และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการ บริการลูกค้า

#### 2. แนวคิดทฤษฎีสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัล

สมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัล (Digital Banking Competency) หมายถึง ความสามารถในการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการทางการเงิน และ ธนาคาร บุคลากรที่มีสมรรถนะสูงในธนาคารดิจิทัลจะต้องสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมทั้ง มีทักษะ ในการใช้เครื่องมือดิจิทัลที่ทันสมัย การวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่จำเป็น ต่อการดำเนินงานของธนาคารในยุคดิจิทัล (Bauke et al., 2020) ทักษะเหล่านี้ไม่เพียงแต่ช่วยให้บุคลากรสามารถ ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็ว แต่ยังช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Bohórquez et al., 2021) บุคลากรธนาคารดิจิทัลต้องม ีความสามารถในการใช้เครื่องมือและแอปพลิเคชันทางการเงินที่ทันสมัย เพื่อให้บริการลูกค้าได้สะดวกและรวดเร็ว

อาทิ การทำธุรกรรมออนไลน์ผ่านแอปพลิเคชันหรือเว็บไซต์ การใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence, AI) ในการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและทำนายพฤติกรรมการใช้บริการทางการเงิน (Meyer et al., 2022) บุคลากรที่มีทักษะด้านการพัฒนาแอปพลิเคชัน, การจัดการข้อมูล, และการปรับปรุงประสบการณ์ลูกค้าผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลจะมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาธุรกิจธนาคารดิจิทัลให้เติบโตและแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Huang et al., 2023)

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรธนาคารดิจิทัลต้องเน้นทั้งทักษะทางเทคนิคและทักษะที่เกี่ยวข้องกับการบริการลูกค้า ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้าและเสริมสร้างความเชื่อมั่นในธนาคารดิจิทัล (Huang et al., 2023). การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น AI และ Machine Learning ในการคาดการณ์ ความต้องการของลูกค้าและการปรับบริการตามความต้องการของลูกค้าจะช่วยเพิ่มความสะดวกสบาย และความปลอดภัยในการทำธุรกรรม (Meyer et al., 2022) การพัฒนาความสามารถของบุคลากรในด้านการรักษาความปลอดภัยข้อมูลก็เป็นส่วนสำคัญของสมรรถนะธนาคารดิจิทัล เนื่องจากการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลลูกค้าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และการรั่วไหลของข้อมูลส่วนบุคคล (Bauke et al., 2020) การสร้างความเข้าใจในด้านนี้ จึงมีบทบาทสำคัญในการฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมดิจิทัลได้อย่างปลอดภัย และมีประสิทธิภาพ การพัฒนาทักษะเหล่านี้ควรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องโดยเฉพาะอย่างยิ่งในธนาคารดิจิทัลที่ต้องใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอเพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การลงทุนในโครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของธนาคาร ในการให้บริการทางการเงินที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในยุคดิจิทัล

### 3. แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัล

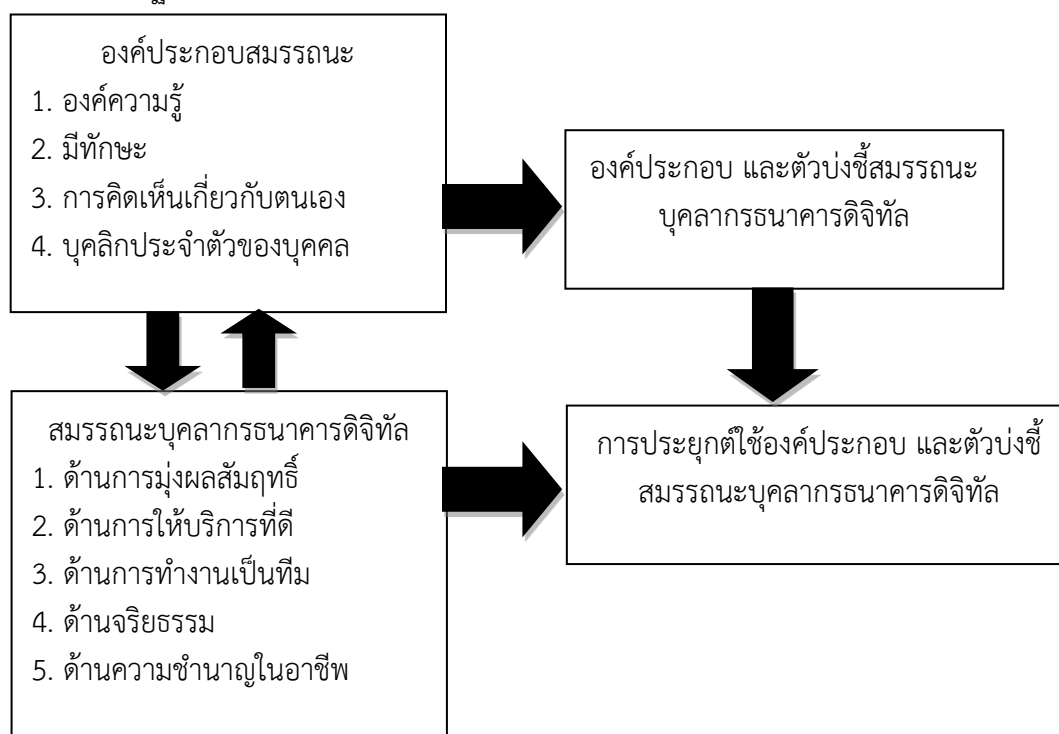
การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลถือเป็นกระบวนการที่สำคัญในการเสริมสร้างความสามารถให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถทำงานในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการพัฒนานี้ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการเงินที่ทันสมัย ซึ่งการฝึกอบรมและการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร (Kaufman et al., 2020) การเรียนรู้ที่ต่อเนื่องจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีลักษณะเฉพาะ ในวงการธนาคารดิจิทัล ซึ่งมีการพัฒนาเครื่องมือและแพลตฟอร์มใหม่ๆ ที่ตอบโจทย์การให้บริการลูกค้าในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในธนาคารดิจิทัลควรมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนา เพื่อให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Koskosas & Saban, 2022) สภาพแวดล้อมดังกล่าวต้องสามารถส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการลูกค้า เช่น การใช้แพลตฟอร์มดิจิทัลในการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า การพัฒนาแอปพลิเคชันทางการเงินที่สะดวกและปลอดภัย, และการทำงานร่วมกับระบบอัตโนมัติ (Automation) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจ (Koskosas & Saban, 2022) อีกทั้งการพัฒนาสมรรถนะในธนาคารดิจิทัลยังต้องคำนึงถึง การปรับตัวในด้านเทคโนโลยี เช่น การใช้งานเครื่องมือดิจิทัลใหม่ๆ และการฝึกฝนทักษะทางเทคนิคที่จำเป็น เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics), การพัฒนาบริการผ่านระบบคลาวด์ (Cloud Computing) และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ในการจัดการข้อมูลลูกค้า (Dehghani et al., 2024) บุคลากรที่มีทักษะในการใช้เครื่องมือเหล่านี้จะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำและรวดเร็วช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจของลูกค้าและความได้เปรียบในการแข่งขันในตลาดธนาคารดิจิทัล.

การเรียนรู้เหล่านี้ต้องไม่จำกัดอยู่แค่ทักษะด้านเทคนิคเพียงอย่างเดียว แต่ยังต้องเน้นไปที่การเข้าใจ ในกระบวนการให้บริการลูกค้าในยุคดิจิทัล การพัฒนาแนวทางการสื่อสารกับลูกค้า การปรับตัวตามเทรนด์ทางการเงิน

ใหม่ๆ และการพัฒนาแอปพลิเคชันที่ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า การฝึกอบรมต้องรวมไปถึงทักษะด้านการสื่อสารและการทำงานร่วมกับทีมในสภาพแวดล้อมที่เป็นดิจิทัล โดยเน้นให้บุคลากรมีความเข้าใจ ในความสำคัญของการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า นอกจากนี้องค์กรธนาคารจำเป็นต้องมีการลงทุน ในโครงการพัฒนาสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งการฝึกอบรมบุคลากรในทักษะดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการสนับสนุนการพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายในองค์กรจะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีใหม่ๆ และมีทักษะที่เหมาะสมในการดำเนินงานในธนาคารดิจิทัล (Dehghani et al., 2024) การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรจึงเป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจ ในธนาคารดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนการสร้างและพัฒนาทักษะเหล่านี้จะทำให้ธนาคารสามารถเติบโต และแข่งขันในตลาดที่เต็มไปด้วยความท้าทายและโอกาสทางดิจิทัล

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์จากแนวคิดของ McClelland (1974) เกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะรวมทั้งสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการให้บริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมีจริยธรรม และด้านความชำนาญในอาชีพ (ประชัน หันชัยเนาว์, 2561) และศึกษากรอบสมรรถนะด้านดิจิทัลสำหรับพลเมืองไทยของสำนักงานคณะกรรมการการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ระเบียบวิธีการวิจัย

1. **ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง:** ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วยบุคลากรธนาคารพาณิชย์ 5 แห่งในประเทศไทย ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ และธนาคารกรุงศรีอยุธยา รวม 500 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง 5 คน และบุคลากร 500 คน จากฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายอำนวยการ การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีสุ่มแบบโควตา (Quota Sampling) ส่วนการเก็บข้อมูลประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารระดับสูง 5 คน และการสนทนากลุ่มกับบุคลากรสายงานดิจิทัล 10 คน

2. **เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย:** เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแบ่งออกเป็นสองประเภท ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (Qualitative Research) สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับสูง เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัล โดยการสัมภาษณ์ใช้คำถามเปิดเพื่อให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นและแบบสอบถาม (Quantitative Research) สำหรับบุคลากรธนาคารจำนวน 500 คน เพื่อประเมินสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ได้จากการสัมภาษณ์

3. **การเก็บรวบรวมข้อมูล:** การเก็บรวบรวมข้อมูลจะดำเนินการในสองขั้นตอนขั้นตอนที่ 1 การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารระดับสูงจากธนาคารทั้ง 5 แห่ง เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัล และขั้นตอนที่ 2 การแจกแบบสอบถามจำนวน 500 ชุดให้กับบุคลากรธนาคารทั้งในฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายอำนวยการ โดยการเก็บข้อมูลจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบโควตาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและครอบคลุม

4. **การวิเคราะห์ข้อมูล:** การวิเคราะห์ข้อมูลในงานวิจัยจะดำเนินการในสองส่วน การวิเคราะห์เชิงคุณภาพการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโดยใช้การจัดหมวดหมู่และการตีความจากข้อมูลที่ได้รับและการวิเคราะห์เชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยการคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติที่เหมาะสม

5. **สถิติที่ใช้และการนำเสนอข้อมูล:** สถิติที่ใช้: การใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) เช่น ค่าเฉลี่ย (Mean), ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติทดสอบสมมติฐาน (Inferential Statistics) เช่น การทดสอบ t-test หรือ ANOVA ขึ้นอยู่กับลักษณะข้อมูลที่เก็บมา การนำเสนอข้อมูล: ข้อมูลจะถูกนำเสนอในรูปแบบของตาราง, กราฟ, และการสรุปผลเชิงปริมาณเพื่อให้เข้าใจได้ง่ายและชัดเจน โดยเน้นการอธิบายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ

## ผลการวิจัย

1. **วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1** องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย พบว่า ทักษะความรู้ ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล, ทักษะการสื่อสารและการทำงานเป็นทีมระบบดิจิทัล, ทักษะการแก้ปัญหา ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล, ทักษะในการปรับตัวและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆด้านดิจิทัล, ทักษะความรับผิดชอบต่อปัญหาด้านดิจิทัล, ทักษะความสามารถในการบริการลูกค้าด้วยระบบดิจิทัล และทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดการข้อมูล มีเนื้อหาสาระที่ให้รายละเอียดที่สำคัญไว้เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้ โดยนำไปสู่ในการปฏิบัติงานได้ เพื่อประสิทธิผลของการนำไปปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของธนาคารปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อจำแนกตามองค์ประกอบได้ดังนี้

1.1 บุคลากรมีความเชี่ยวชาญระบบเทคโนโลยี บุคลากรมีความรู้และมีทักษะด้านเทคโนโลยี ของธนาคารในทุกแพลตฟอร์มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นฐานในการทำงานมีความรู้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลของธนาคารให้ทันสมัยยิ่งขึ้น สามารถปรับปรุงกระบวนการบริการลูกค้าให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นบุคลากร และมีความรู้ในการรับ-ส่งข้อมูลด้านดิจิทัลได้อย่าง ถูกต้อง แม่นยำ

1.2 บุคลากรมีทักษะในการแก้ไขปัญหาในระบบดิจิทัล บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลภายในของธนาคารได้ในทุกแพลตฟอร์มสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากโปรแกรมเครื่องมือของลูกค้านักธนาคาร ที่ไม่สามารถทำงานตามที่ปกติคาดหวังได้สามารถแก้ไขปัญหาเทคโนโลยีดิจิทัลของธนาคาร ที่มีความซับซ้อนสูงได้บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการถูกเจาะระบบ (Hacking) ข้อมูลลูกค้านักธนาคารจากมิจฉาชีพได้ และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาทางเทคโนโลยีดิจิทัลจากกรณีระบบงานไม่เสถียรได้

1.3 บุคลากรมีทักษะการสื่อสารระบบดิจิทัลในการการทำงานร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีทักษะ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่ช่วยให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีความคล่องตัว มีการสื่อสารที่ชัดเจนทำให้เข้าใจง่าย ช่วยให้ทุกคนในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในงานธนาคารดิจิทัลได้อย่างราบรื่นบุคลากรสามารถสื่อสารผ่านทางเครื่องมือด้วยแพลตฟอร์มทางดิจิทัล การสื่อสารออนไลน์, การใช้โปรแกรมแชท, การแชร์เอกสารออนไลน์ ให้กับทีมได้ตลอดเวลาบุคลากรมีความสามารถ ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารให้สามารถทำงานในระบบงานธนาคารดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและบุคลากรสามารถสื่อสารผ่านระบบดิจิทัลในองค์กรด้วยความระมัดระวัง ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง และพนักงานทุกคน มีทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมดิจิทัลที่ช่วยให้การทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างมีความคล่องตัวมีการสื่อสารที่ชัดเจนทำให้เข้าใจง่าย ช่วยให้ทุกคนในทีมเข้าใจวัตถุประสงค์ ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในงานธนาคารดิจิทัลได้อย่างราบรื่นบุคลากรสามารถสื่อสารผ่านทางเครื่องมือด้วยแพลตฟอร์มทางดิจิทัล การสื่อสารออนไลน์, การใช้โปรแกรมแชท, การแชร์เอกสารออนไลน์ ให้กับทีมได้ตลอดเวลาบุคลากรมีความสามารถ ในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารให้สามารถทำงานในระบบงานธนาคารดิจิทัลได้อย่างรวดเร็วและบุคลากรสามารถสื่อสารผ่านระบบดิจิทัลในองค์กรด้วยความระมัดระวัง ไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

1.4 บุคลากรมีความสามารถในการปรับตัวในการการเรียนรู้ใหม่ระบบดิจิทัล บุคลากรมีความสนใจและกระตือรือร้นในการเรียนรู้ด้านดิจิทัลอยู่ตลอดเวลามีการนำความรู้ใหม่ๆด้านดิจิทัล มาปรับใช้ทันที ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปกล้าแสดงความคิดเห็นและทดลองสิ่งใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับดิจิทัล อยู่เสมอศึกษาเรียนรู้ดิจิทัลอย่างรวดเร็วและเท่าทันข่าวสารประจำวันมีทักษะในการปรับตัวด้านดิจิทัลตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเท่าทันเหตุการณ์ และพนักงานทุกคนมีความสนใจและกระตือรือร้นในการเรียนรู้ด้านดิจิทัลอยู่ตลอดเวลา มีการนำความรู้ใหม่ๆ ด้านดิจิทัล มาปรับใช้ทันที ต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปกล้าแสดง ความคิดเห็นและทดลองสิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับดิจิทัล อยู่เสมอศึกษาเรียนรู้ดิจิทัลอย่างรวดเร็วและเท่าทันข่าวสารประจำวันมีทักษะในการปรับตัวด้านดิจิทัลตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างเท่าทันเหตุการณ์

1.5 บุคลากรมีความรับผิดชอบในการทำงานอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีความรับผิดชอบโดยสามารถปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบขององค์กรด้านดิจิทัลอย่างเคร่งครัด ถูกต้องบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคล ป้องกันการเข้าถึงที่ไม่ได้รับอนุญาต การใช้รหัสผ่านที่มีความปลอดภัยและการป้องกันไม่ให้ข้อมูลหลุดออกไปจากระบบบุคลากรมีความรับผิดชอบในการพัฒนา ตามข้อกำหนดและมาตรฐาน ที่กำหนดไว้ และให้แน่ใจว่าระบบทำงานได้ถูกต้องและปลอดภัยบุคลากรมีความรับผิดชอบ ในการดูแลรักษาระบบดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา การทำความสะอาดฮาร์ดแวร์ การตรวจสอบความปลอดภัยของระบบอยู่เสมอบุคลากรมีความรับผิดชอบโดยมีแผนรองรับหากเกิดความผิดพลาดจากการทำงานในหน้าที่ของตนเองผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล และพนักงานทุกคนมีความรับผิดชอบโดยสามารถปฏิบัติตามนโยบายและกฎระเบียบขององค์กรด้านดิจิทัลอย่างเคร่งครัด ถูกต้องบุคลากรมีความรับผิดชอบต่อการเก็บรักษาข้อมูลส่วนบุคคล ป้องกันการเข้าถึงที่ไม่ได้รับอนุญาต การใช้รหัสผ่านที่มีความปลอดภัยและการป้องกันไม่ให้ข้อมูลหลุดออกไปจากระบบบุคลากร มีความรับผิดชอบในการพัฒนา ตามข้อกำหนดและมาตรฐานที่กำหนดไว้ และให้แน่ใจว่าระบบทำงานได้ถูกต้องและปลอดภัยบุคลากรมีความรับผิดชอบ ในการดูแลรักษาระบบดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา การทำความสะอาด

สะอาดฮาร์ดแวร์ การตรวจสอบความปลอดภัยของระบบอยู่เสมอๆบุคลากรมีความรับผิดชอบโดยมีแผนรองรับ หากเกิดความผิดพลาดจากการทำงานในหน้าที่ของตนเองผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล

1.6 บุคลากรมีความน่าเชื่อถือในความปลอดภัยระบบดิจิทัล บุคลากรมีความซื่อสัตย์สุจริต เพราะบุคลากรที่เก่งดิจิทัล บุคลากรมีความเอาใจใส่ลูกหนี้ของธนาคารรักษามูลค่าทรัพย์สินของลูกค้าธนาคารมิให้เสียหายและมีความปลอดภัย โดยใช้ระบบดิจิทัลมาการบริการลูกค้าให้เกิดความน่าเชื่อถือในความปลอดภัยระบบดิจิทัล

1.7 บุคลากรต้องมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาซอฟต์แวร์ พนักงานทุกคนมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ฉะนั้น องค์กรดิจิทัล จะต้องสร้างบรรยากาศที่ผสมผสานอย่างลงตัว ระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิต ส่วนตัวร่วมคิดร่วมทำร่วมสำเร็จเน้นการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล เพื่อเพิ่มผลิตภาพส่งเสริมคนกล้าแสดงความคิดเห็นนอกจากคนแล้ว เทคโนโลยีและข้อมูลถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญอย่างมากต่อองค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยต้องทำให้องค์กรมีความพร้อม 3 ด้านเรียกว่า RIC คือ Realtime customer data ข้อมูลถูกต้องเหมาะสมทันการณ์ Intergrate Operations Data การตัดสินใจในการแก้ปัญหา ปรับปรุงงานให้รวดเร็ว Coraborative Tool สนับสนุนการทำงานในแนวราบ ตอบกลับในการทำงานแบบรวดเร็ว ทักษะเลือกใช้อุปกรณ์ต่างๆ มาทดแทนการติดต่อสื่อสาร แบบเดิมที่เป็นไซโล

1.8 บุคลากรต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลปัญญาประดิษฐ์ พนักงานทุกคนมีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูลด้านดิจิทัล ที่ตรงตามความต้องการของตัวลูกค้า สามารถวิเคราะห์การใช้ประโยชน์ของข้อมูลดิจิทัลได้อย่างเหมาะสมบุคลากรสามารถวิเคราะห์ โดยใช้เครื่องมือดิจิทัลของธนาคารทำนายผลทางการเงินหรือการประเมินความเสี่ยง บุคลากรมีทักษะในการจัดการข้อมูลสำหรับการเตรียมการให้บริการธนาคารดิจิทัลในรูปแบบใหม่ๆได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

1.9 บุคลากรควรมีความสามารถในการให้บริการลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าระบบดิจิทัลได้ทันเวลาที่ พนักงานทุกคนมีความสามารถบริการลูกค้า โดยการใช้การสื่อสารเชิงบวกผ่านระบบธนาคารดิจิทัลได้ตลอดเวลาให้บริการกับลูกค้าโดยมุ่งเน้นไปที่ประโยชน์ของลูกค้าที่จะได้รับผ่านระบบบริการธนาคารดิจิทัลบุคลากรมีความสามารถในการให้บริการอย่างชัดเจนเป็นที่พึงพอใจของลูกค้าธนาคารมีความอดทน และสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อเกิดสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ในขณะที่บริการลูกค้ามีความสามารถในการบริการลูกค้าที่มีความหลากหลายทางด้านเชื้อชาติ ภาษา และ วัฒนธรรม

2. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 พัฒนาตัวบ่งชี้ตามองค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัล ในประเทศไทย พบว่า บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ดี เกี่ยวกับธนาคารด้านดิจิทัล ทำงานเกี่ยวกับดิจิทัลของธนาคาร ได้อย่างดี โดยมีเป้าหมายคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การให้บริการที่ดี การทำงานเป็นทีม ด้านการมีจริยธรรม ด้านความชำนาญในอาชีพ ในงานดิจิทัลธนาคารเป็นสำคัญ พบว่า มี 7 องค์ประกอบผลการศึกษามีดังนี้

2.1 ความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาซอฟต์แวร์คาดหวังให้พนักงานดิจิทัลมีความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีและสามารถถึงขั้นทำการพัฒนาซอฟต์แวร์ในระดับสูงสุดขึ้นไปอีกได้ เพื่อให้สามารถทำงานและพัฒนาบบดิจิทัลของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทักษะการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นพนักงานควรมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเพื่อให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ความสามารถในการให้บริการลูกค้า ตอบสนองลูกค้าได้ พนักงานควรมีความสามารถในการให้บริการลูกค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสมในระดับสูงสุดเพื่อให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและความเชื่อมั่นในการใช้บริการของธนาคาร

2.4 ทักษะการสื่อสารและทำงานร่วมกันเป็นทีม ธนาคารมองหาพนักงานที่มีทักษะการสื่อสารและการทำงานร่วมกันเป็นทีมในระดับดี เพื่อสามารถทำงานร่วมกับทีมและฝ่ายต่างๆ ในธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 ความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้ใหม่ พนักงานควรมีความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ในระดับดี เพื่อให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ความรับผิดชอบและความปลอดภัย ธนาคารคาดหวังให้พนักงานมีความรับผิดชอบ และความปลอดภัยในการทำงานในระดับดีเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินธุรกิจดิจิทัลของธนาคารจะมีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.7 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลและการจัดการข้อมูลธนาคารต้องการพนักงานที่มีทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดการข้อมูลในระดับสูงเพื่อให้สามารถจัดการกับข้อมูลที่สำคัญและใช้ประโยชน์ได้มากที่สุด

3. วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3 แนวทางการประยุกต์ใช้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย พบว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในการปฏิบัติงานระบบธนาคารดิจิทัลนั้น มีความสอดคล้องกับทักษะต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กรดิจิทัล โดยบุคลากรธนาคารสามารถนำทักษะที่ได้เรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ในระดับมาก องค์ประกอบของสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะทางเทคโนโลยีดิจิทัล การเข้าใจและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบธนาคาร การใช้เครื่องมือทางเทคโนโลยีในกระบวนการทำงาน รวมไปถึงทักษะในการบริการลูกค้าในยุคดิจิทัลที่ต้องมีความรวดเร็วและตอบสนองความต้องการ ส่วนบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า การประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะในด้านต่างๆ เช่น ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การทำงานร่วมกันในทีมดิจิทัล และการบริการลูกค้า แบบ Personalization เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาทักษะที่บุคลากรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในงานธนาคารดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสามารถของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะในด้านการบริการลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัลการจัดการข้อมูลที่มีความปลอดภัย และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน โดยมีประเด็นที่จะอภิปรายผลดังนี้

1. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า องค์ประกอบสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทยประกอบด้วยทักษะหลายด้านที่สำคัญ เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทักษะการสื่อสาร การทำงานเป็นทีม การคิดเชิงวิเคราะห์ และการบริการลูกค้าผ่านช่องทางดิจิทัล ซึ่งบุคลากรสามารถนำทักษะเหล่านี้ไปปฏิบัติ ในการทำงานได้ในระดับสูง ทั้งนี้เป็นเพราะทักษะเหล่านี้มีความสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ในยุคดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Schilling (2018) ที่กล่าวถึงความสำคัญของทักษะในการทำงานในยุคดิจิทัล และงานวิจัยของยุวลักษณ์ จันทสุวรรณ (2560) ซึ่งพบว่าองค์ประกอบสมรรถนะที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะการคิดวิเคราะห์และการปรับตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กรนวัตกรรมและองค์กรที่ต้องปรับตัวตามเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

2. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจากองค์ประกอบสมรรถนะของบุคลากรธนาคารดิจิทัลสามารถนำไปใช้ประเมินและพัฒนาบุคลากรได้จริง ตัวบ่งชี้นี้รวมถึงทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการให้บริการลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งนี้เป็นเพราะการพัฒนาและการใช้ตัวบ่งชี้เหล่านี้ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถเข้าใจและพัฒนาองค์ประกอบสมรรถนะ

ได้อย่างตรงจุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Boyatzis (2018) ที่ได้กล่าวถึงการใช้ตัวบ่งชี้สมรรถนะ ในการประเมินผล และพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ตามสมรรถนะจะช่วยเสริมสร้างศักยภาพในการทำงาน ของบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 พบว่า แนวทางการประยุกต์ใช้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้สมรรถนะ บุคลากรธนาคารดิจิทัลในประเทศไทยสามารถนำไปใช้ได้จริงในองค์กรธนาคารดิจิทัล โดยเฉพาะการนำทักษะ และ ตัวบ่งชี้เหล่านี้ไปใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาแนวทางการทำงานในองค์กร ทั้งนี้เป็นเพราะการประยุกต์ใช้เหล่านี้ สามารถช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะในด้านที่สำคัญได้อย่างรวดเร็วและตรงตามความต้องการ ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ (2564) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะ ของบุคลากร และการพัฒนาองค์กร พบว่า การประยุกต์ใช้สมรรถนะช่วยในการพัฒนาองค์กรและบุคลากรให้สามารถรับมือกับ การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผลการวิจัยในทั้งสามข้อมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับแนวคิดและทฤษฎี ใน งานวิจัยที่มีการศึกษาในอดีต โดยเฉพาะในเรื่องของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรที่ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลและการประยุกต์ใช้สมรรถนะในกระบวนการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำไปใช้ได้จริงในบริบท ของธนาคารดิจิทัลในประเทศไทย

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยนี้มีเป้าหมายเพื่อให้แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในธนาคารดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรมีการนำนโยบายในการความรู้ระบบเทคโนโลยีดิจิทัล ของส่วนกลางมากำหนด ให้บุคลากรใหม่ และบุคลากรเดิมได้รับการอบรมความรู้เกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสม่ำเสมอ

1.2 ควรมีการนำนโยบายส่วนกลางมากำหนดให้บุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมได้รับการอบรมความรู้ เกี่ยวกับวิธีการปรับตัวในการเรียนรู้ใหม่ในระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3 ควรมีการนำนโยบายส่วนกลางมากำหนดให้บุคลากรใหม่และบุคลากรเดิมได้รับการอบรมความรู้ เกี่ยวกับวิธีการให้บริการลูกค้าด้วยระบบดิจิทัล

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ธนาคารต้องมีบุคลากรมีความเชี่ยวชาญระบบเทคโนโลยีที่สามารถดูแลระบบเทคโนโลยีดิจิทัล

2.2 ธนาคารต้องมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญการวิเคราะห์ข้อมูลปัญญาประดิษฐ์ (AI) ใช้บริการลูกค้า

### 3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากรธนาคารดิจิทัลของภูมิภาคอื่นเพื่อทำการเปรียบเทียบ

## เอกสารอ้างอิง

- เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2555). *สมรรถนะในปัจจุบันของผู้จัดการฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย*. รายงานผลการวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ประชัน หันชัยเนาว์. (2561). *กลยุทธ์การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในการสร้างขีดความสามารถการแข่งขัน ในการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ไทยพื้นที่ภาคเหนือตอนบนเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- ยุวลักษณ์ จันทสุวรรณ. (2560). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรนวัตกรรม*. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- Bauke, F., Lechner, R., & Esser, M. (2020). Competency development in digital banking: A strategic approach. *International Journal of Banking and Finance*, 29(4), 221-237.
- Beers, B. (2023). *The role of digital transformation in banking industry evolution*. Investopedia. <https://www.investopedia.com>
- Bohórquez, V., Díaz, G., & Martínez, J. (2021). Digital banking employee skills: A roadmap for the future. *Journal of Financial Services Research*, 48(1), 78-92.
- Boyatzis, R. E. (2018). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. John Wiley & Sons, Inc.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). Balancing Governance Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as a High Performer. *Public Administration Review*, 80, 774-779. <https://doi.org/10.1111/puar.13241>
- Dehghani, M., Goudarzi, N., & Saeed, M. (2024). Digital transformation and competency development in banking. *Journal of Banking and Financial Technology*, 15(1), 40-55.
- Deloitte. (2022). *Digital banking redefined: Technology as a key driver for the future of banking*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com>
- Huang, L., Wang, X., & Liu, Z. (2023). Adapting to digital finance: Competencies for digital banking personnel. *Journal of Financial Technology*, 12(3), 203-215.
- Kaufman, C., Jackson, E., & Thompson, D. (2020). Enhancing workforce competencies in digital banking: The role of continuous learning. *Journal of Digital Banking*, 3(2), 110-125.
- Koskosas, L., & Saban, B. (2022). Strategic workforce development for the digital banking industry. *Financial Services Review*, 28(4), 190-202.
- KPMG. (2022). *Future-ready banking: Unlocking growth through technology*. KPMG. <https://www.kpmg.com>
- Liu, C., Li, Z. & Chen, Y. (2021). The role of big data in enhancing digital banking services. *Journal of Banking & Finance*, 45(2), 105-115.



- McClelland, D. C. (1974). Testing for competence rather than for 'intelligence': Reply. *American Psychologist*, 29(1), 59.
- McKinsey & Company. (2023). *Next-gen banking: Personalization and efficiency through AI and Big Data*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com>
- Meyer, T., Schwarz, R. & Kuehn, J. (2022). Transforming banking competency for the digital era. *Banking & Financial Technology Journal*, 7(2), 54-68.
- Narayan, S. (2020). Digital banking evolution: The future of finance. *Financial Technology Review*, 9(3), 121-137.
- Narayanan, U., Paul, V. & Joseph, S. (2022). Decentralized blockchain-based authentication for secure data sharing in Cloud-IoT. *J Ambient Intell Human Comput* **13**, 769–787 (2022). <https://doi.org/10.1007/s12652-021-02929-z>
- Phongphakdi, K. & Pongthanasith, W. (2023). Readiness of Thailand Towards the Digital Economy. *Journal of Southeast Asian Economies*, 14(1), 45-60.
- Schilling, M. A. (2018). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.

