

กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ  
ในยุคเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่: กรณีศึกษาพื้นที่สำนักงานเขตพิษณุโลก\*  
STRATEGY FOR EMPLOYEE POTENTIAL DEVELOPMENT UNDER  
A STATE-OWNED COMMERCIAL BANK IN THE FINANCIAL TECHNOLOGY ERA:  
A CASE STUDY ON PHITSANULOK DISTRICT OFFICE AREA

เอกลักษณ์ บดีรัฐ\*, ศรชัย ท้าวมิตร, โชติ บดีรัฐ

Ekkaluk Bordeerat\*, Sornchai Taomitr, Chot Bodeerat

คณะสังคมศาสตร์และการพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิษณุโลก ประเทศไทย

Faculty of Social Sciences and Local Development, Pibulsongkram Rajabhat University, Phitsanulok, Thailand

\*Corresponding author E-mail: [ekkaluk0409@gmail.com](mailto:ekkaluk0409@gmail.com)

\*Tel: 090-323-5495

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 2) ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพบุคลากร และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสานวิธี กลุ่มตัวอย่างในการใช้แบบสอบถาม คือ พนักงานในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ จำนวน 100 คน และกลุ่มที่ใช้ในการสัมภาษณ์ คือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวนทางเดียว สมการถดถอยพหุคูณ และวิเคราะห์เชิงคุณภาพใช้หลักการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัญหาในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากผู้ให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่ และความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 โดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา 2) ปัจจัยประสบการณ์ทำงาน และปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ส่งผลต่อศักยภาพบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และ 3) กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า มีการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่าน ระบบอิเล็กทรอนิกส์ การอบรมเฉพาะด้าน การหมุนเวียนงาน หลักระบวนทัศน์ และเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติ การจัดเวิร์กช็อป การสอนงาน โดยผู้เชี่ยวชาญ และการจัดกิจกรรมด้านนวัตกรรม รวมถึงส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ความสามารถในการปรับตัว และภาวะผู้นำในทุกๆระดับ ร่วมกับการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่องและการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** ศักยภาพบุคลากร, เทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่, ธนาคารพาณิชย์ของรัฐ, สำนักงานเขตพิษณุโลก



## Abstract

The purposes of this research were to study 1) The problems and needs for employee potential development, 2) The factors affecting employee potential, and 3) The strategies for employee potential development under a state-owned commercial bank by used mixed-methods. The sample for the questionnaire consisted of 100 employees under a state-owned commercial bank and 9 key informants in the interview group by purposive sampling. Data were analyzed by percentage, mean, standard deviation, one-way ANOVA, multiple regression analysis, and qualitative content analysis. The results showed that 1) The problem for employee potential development was overall at a high level with an average of 3.47, which was the highest average of increased competition from new financial service providers and the need for employee potential development was overall at a highest level with an average of 4.57, which was the highest average of always adapting and learning new things, 2) The factors of work experience and job characteristic consisting of task identity, task significance, autonomy, and feedback affected the employee potential with a statistically significant at the 0.05 level, and 3) The strategies for employee potential development were promoted learning through e-learning, specialized training, job rotations, and external courses, and focus on practical learning through on-the-job training, workshops, mentoring, and innovation activities, including promoted collaboration, adaptability, and leadership all levels along with the building an organizational culture to support continuous learning and sustainable self-development.

**Keywords:** Employee Potential, Financial Technology, State-Owned Commercial Bank, Phitsanulok District Office

## บทนำ

ปัจจุบันโลกกำลังเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ที่ขับเคลื่อนด้วยความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีทางการเงิน (Financial Technology) โดยเฉพาะปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ และระบบอัตโนมัติ ซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการแข่งขันของสถาบันการเงินทั่วโลก องค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวทั้งด้านเทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป (Deloitte, 2021) โดยแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลิตภาพและความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว (Becker, G. S., 2015) ขณะที่สมรรถนะด้านเทคโนโลยีและความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต กลายเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กรสมัยใหม่ (OECD, 2021) สอดคล้องกับแนวคิดการยอมรับเทคโนโลยีที่ระบุว่า การรับรู้ประโยชน์และความง่ายในการใช้งาน มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการนำเทคโนโลยีมาใช้ของบุคลากร (Venkatesh, V. & Davis, F. D., 2016) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า ความสำเร็จของการเปลี่ยนผ่านองค์กรสู่เทคโนโลยีสมัยใหม่มีได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับความพร้อมและการยอมรับของบุคลากรเป็นสำคัญ

สำหรับประเทศไทยได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์และการยกระดับทักษะภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพคนไทย การเสริมสร้างทักษะด้านเทคโนโลยี และการยกระดับมาตรฐานการทำงานสู่ระดับสากล ภายใต้แนวคิด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566) อย่างไรก็ตาม



ข้อมูลความพร้อมด้านเทคโนโลยีขององค์กรในประเทศไทย พบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังมีความพร้อมในระดับปานกลาง ร้อยละ 44.81 และมีเพียงร้อยละ 3.42 ที่มีความพร้อมในระดับสูง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการดำเนินงานอย่างเต็มรูปแบบยังคงเป็นประเด็นท้าทายที่ต้องได้รับการพัฒนาและยกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว (สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์, 2566) การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานภายใต้สภาพการแข่งขันที่สูง องค์กรจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมด้านการพัฒนาอย่างเป็นระบบ อาทิ การฝึกอบรม การถ่ายทอดความรู้ การจัดประชุมสัมมนา การระดมความคิดเห็น การวางแผน การพัฒนากิจกรรม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Ogbulu, T. et al., 2024) เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี มีความพร้อมในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนสามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ธนาคารพาณิชย์ของรัฐ เป็นสถาบันการเงินที่มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการดำเนินงาน เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้าให้มีความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย โดยอาศัยการทำธุรกรรมผ่านระบบธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นการผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับการให้บริการทางการเงินผ่าน การบูรณาการระบบอัตโนมัติ ปัญญาประดิษฐ์ และมาตรการด้านความมั่นคงปลอดภัยที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อเชื่อมโยงระบบการเงินกับเครือข่ายธนาคารทั่วประเทศผ่านช่องทางออนไลน์ ส่งผลให้พนักงานผู้ปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพิ่มมากขึ้น แม้ว่าธนาคาร จะมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง แต่ยังคงประสบ ปัญหาในการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยในพื้นที่สำนักงานเขตพิษณุโลก ซึ่งครอบคลุมจังหวัดพิษณุโลก จังหวัดสุโขทัย และจังหวัดอุตรดิตถ์ ยังพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยังมีข้อจำกัด ด้านทักษะเทคโนโลยีขั้นสูง การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ความแตกต่างด้านช่วงอายุและประสบการณ์ทำงาน ที่ส่งผลต่อระดับการยอมรับเทคโนโลยี ข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้าร่วมการฝึกอบรมเนื่องจากภาระงานบริการ ประชาชนและความไม่ทั่วถึงของโอกาสในการพัฒนา ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในพื้นที่ยังไม่สามารถ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แม้ว่าจะมีนโยบายสนับสนุนจากส่วนกลาง ก็ตาม ปัจจัยดังกล่าวสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยี ทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับบริบทพื้นที่จริง

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ทันต่อ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของโลกอย่างรวดเร็ว ประกอบกับงานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งศึกษาในระดับ ภาพรวมของอุตสาหกรรมการเงิน หรือเน้นมิติเทคโนโลยีเป็นหลัก ขณะที่การศึกษาที่บูรณาการแนวคิดทุนมนุษย์ การยอมรับเทคโนโลยี และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีในระดับพื้นที่เฉพาะยังมีจำกัด ดังนั้น การวิจัย ครั้งนี้จึงสนใจ ศึกษากลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ โดยจะใช้พื้นที่สำนักงานเขตพิษณุโลก เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดสุโขทัย และจังหวัดอุตรดิตถ์ เพื่อทราบ ระดับปัญหา ความต้องการ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาได้อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการทำความเข้าใจ บริบทการดำเนินงาน และทัศนคติของบุคลากรในเชิงลึก เพื่อบูรณาการผลการวิจัยให้มีความครอบคลุม น่าเชื่อถือ และสามารถนำไปกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ของรัฐในยุคเทคโนโลยีทางการเงิน สมัยใหม่ได้อย่างเหมาะสม อีกทั้ง เป็นแนวทางของผู้ที่สนใจหรือองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน สามารถนำไปปรับใช้กับ องค์กรเพื่อเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ
3. เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมทั้งเชิงกว้างและเชิงลึก ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากหนังสือ ตำรา วารสารวิชาการ งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาเครื่องมือวิจัย โดยเฉพาะการสร้างแบบสอบถามและแนวคำถามสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยตามที่กำหนดไว้ โดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัยในขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

#### ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

1. ประชากรในการวิจัย คือ พนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ในพื้นที่สำนักงานเขตพิษณุโลก 3 จังหวัด มีจำนวนทั้งสิ้น 131 คน

2. กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ประชากรทั้งหมดของพนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ในพื้นที่สำนักงานเขตพิษณุโลก โดยใช้วิธีการคำนวณสูตรของทาโร ยามาเน่ ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 100 คน (Yamane, T., 1973) และใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกเข้าร่วมวิจัย (Inclusion Criteria) คือ พนักงานในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ในพื้นที่สำนักงานเขตพิษณุโลก อายุระหว่าง 20 - 60 ปี ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า เจ้าหน้าที่ที่ปรึกษารูทกิจ และเจ้าหน้าที่ธุรกิจสินเชื่อ และยินดีเข้าร่วมในการวิจัย และเกณฑ์การคัดออก (Exclusion Criteria) คือ พนักงานตอบแบบสอบถามไม่ครบตามที่กำหนด และถอนตัวออกจากโครงการวิจัยก่อนการเก็บข้อมูลเสร็จสิ้น

3. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง จำนวน 9 คน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการฝ่ายฝ่ายวิเคราะห์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ สายงานเทคโนโลยี สำนักงานใหญ่ จำนวน 1 คน 2) หัวหน้าส่วนติดตามและประเมินผล สำนักงานเขตพิษณุโลก จำนวน 1 คน 3) หัวหน้าส่วนสื่อสารกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์รายย่อย สำนักงานเขตพิษณุโลก จำนวน 1 คน 4) ผู้จัดการ CRM สำนักงานเขตพิษณุโลก จำนวน 1 คน 5) ผู้จัดการสาขาอาวุโส สาขาพิษณุโลก และสาขานนสิงห์วัฒน์ จำนวน 2 คน 6) ผู้จัดการสาขา สาขาโรงพยาบาล พุทธชินราชพิษณุโลก สาขาบึงสี สุโขทัย และสาขาโลตัส อุดรดิตถ์ จำนวน 3 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม โดยทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหาสาระ ด้านการวิจัย และการวัดผล ด้านภาษา และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยตรง จำนวน 5 ท่าน ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-objective Congruence: IOC) ได้ค่าอยู่ในช่วงระหว่าง 0.67 ถึง 1.00 และทำการทดสอบความเชื่อมั่นกับพนักงานที่มีคุณสมบัติเหมือนกลุ่มตัวอย่างแต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามปัจจัยด้านสภาพปัญหาในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเท่ากับ 0.976 ด้านความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเท่ากับ 0.978 ด้านลักษณะงานเท่ากับ 0.969 และด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เท่ากับ 0.977 ซึ่งถือว่ามีความเชื่อมั่นในระดับสูง คำถามในแบบสอบถามแบ่งเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในธนาคาร เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)



ส่วนที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ  
ส่วนที่ 3 สภาพปัญหาในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

ส่วนที่ 4 ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

ส่วนที่ 5 ศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) 5 ระดับ

2. แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์ข้อมูลเชิงลึก (In-depth Interview) ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยได้นำผลการวิจัยเชิงปริมาณมาปรับให้ครอบคลุมประเด็นกลยุทธ์การพัฒนา ศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ให้สอดคล้องกับศักยภาพด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านความสามารถ หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ในยุคเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ ขั้นตอน และประโยชน์ของการวิจัยแก่กลุ่มตัวอย่างอย่างชัดเจน ก่อนการเก็บข้อมูล พร้อมเปิดโอกาสให้ซักถามและตัดสินใจเข้าร่วมโดยสมัครใจ ทั้งนี้ ผู้เข้าร่วมมีสิทธิ์ปฏิเสธหรือถอนตัวได้ทุกเมื่อโดยไม่เกิดผลกระทบใดๆ ต่อหน้าที่การงาน ข้อมูลที่ได้รับจะไม่ระบุชื่อหรือข้อมูลที่สามารถระบุตัวบุคคลได้ และจะรายงานผลในภาพรวมโดยใช้รหัสแทนผู้ให้ข้อมูล ข้อมูลทั้งหมดถูกจัดเก็บอย่างปลอดภัย จำกัดการเข้าถึงเฉพาะผู้วิจัย และนำไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ทางวิชาการเท่านั้น โดยไม่นำเสนอข้อมูลในลักษณะที่บิดเบือนหรือก่อให้เกิดความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูล เพื่อคงไว้ซึ่งความโปร่งใสและความรับผิดชอบทางวิชาการอย่างเคร่งครัด การเก็บข้อมูลดำเนินการโดยการแจกแบบสอบถามแก่พนักงานระดับปฏิบัติการในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ในพื้นที่สำนักงานเขตพิษณุโลก 3 จังหวัด จำนวน 100 คน เมื่อเก็บข้อมูลแต่ละครั้งเสร็จสิ้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถาม เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลที่ได้รับมีความสมบูรณ์สำหรับการวิเคราะห์ และดำเนินการเก็บแบบสัมภาษณ์กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน โดยนัดหมายวัน เวลา และสถานที่เพื่อดำเนินการสัมภาษณ์ แล้วนำมาข้อมูลทั้งหมดมาแยกแยะ จับประเด็น อีกทั้งตัดพุดบางคำที่ไม่เหมาะสม และไม่เกี่ยวข้องกับการวิจัยออกไป เพื่อให้ข้อมูลนั้นเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้อธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายระดับความคิดเห็นของปัจจัยด้านลักษณะงาน สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ ศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis) เพื่อทดสอบสมมติฐานในการศึกษา คือ สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐแตกต่างกัน โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติ Independent Sample t-test และความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน ส่งผลต่อศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำบทสรุปการสัมภาษณ์มาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของข้อมูล โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลถึงประเด็นสำคัญที่ได้จากการสัมภาษณ์ (Thematic Analysis) แล้วนำประเด็นมาแยกประเภทและจัดหมวดหมู่ตามประเด็นต่าง ๆ ร่วมวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย สรุปผลการตีความข้อมูล และตรวจสอบยืนยันข้อมูลที่ได้โดยใช้วิธีการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation)



โดยการตรวจสอบสามเส้าด้วยข้อมูล (Data Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ให้ข้อมูลหลายตำแหน่ง หลายระดับ หรือหลายช่วงเวลา เพื่อดูว่าประเด็นที่ได้มีความสอดคล้องกันหรือไม่

## ผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปผลได้ดังนี้

### 1. สภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ

สภาพปัญหาในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นจากผู้ให้บริการเทคโนโลยีทางการเงิน หรือผู้ให้บริการดิจิทัลรายใหม่ ๆ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 สะท้อนถึงแรงกดดันที่ธนาคารพาณิชย์ของรัฐต้องเผชิญในการปรับตัว พัฒนาศักยภาพบุคลากร และยกระดับรูปแบบการให้บริการให้ทันสมัยและสามารถแข่งขันได้ในยุคดิจิทัล รองลงมาคือ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กรต่อการปรับตัวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยี ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 และปัญหาในลำดับสุดท้ายคือ ความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ยังไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีปัญหาในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 แม้จะไม่ใช่ปัญหารุนแรงที่สุด แต่หากบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจที่เพียงพอ อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและภาพลักษณ์ขององค์กรในระยะยาว

ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.57 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ส่วนใหญ่มีความต้องการเกี่ยวกับการปรับตัวและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา (Reskilling/Upskilling) อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.65 สะท้อนถึงความตระหนักและความพร้อมในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและการทำงานในยุคดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (เช่น AI, Machine Learning, Blockchain) ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.62 การพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินดิจิทัลใหม่ ๆ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 และความต้องการในลำดับสุดท้าย คือ การพัฒนาด้านความเป็นผู้นำและการบริหารจัดการทีม มีความต้องการในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50

### 2. ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และประสบการณ์ทำงานในธนาคาร แสดงดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวน และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล

(n = 100)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	25	25.00
หญิง	75	75.00
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 30 ปี	1	1.00
31 - 40 ปี	68	68.00
41 - 50 ปี	21	21.00
51 - 60 ปี	10	10.00
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	59	59.00
สูงกว่าปริญญาตรี	41	41.00



ตารางที่ 1 แสดงจำนวน และร้อยละของปัจจัยส่วนบุคคล (ต่อ)

(n = 100)

ปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>4. ตำแหน่งงานในปัจจุบัน</b>		
เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า (Teller)	16	16.00
เจ้าหน้าที่ธุรกิจสินเชื่อ (Credit Specialist)	31	31.00
เจ้าหน้าที่ที่ปรึกษาธุรกิจ (Customer Advisory)	53	53.00
<b>5. ประสบการณ์ทำงานในธนาคาร</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	2	2.00
1 - 5 ปี	1	1.00
6 - 10 ปี	25	25.00
มากกว่า 10 ปี	72	72.00

จากตารางที่ 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 มีอายุระหว่าง 31 - 40 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 68.00 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 59.00 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่ที่ปรึกษาธุรกิจ (Customer Advisory) จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 53.00 และมีประสบการณ์ทำงานในธนาคารมาเป็นระยะเวลามากกว่า 10 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 72.00

ปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นด้านความสำคัญของงานอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.50 สะท้อนว่าบุคลากรรับรู้ว่าการปฏิบัติงานของตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ลูกค้า หรือหน่วยงานโดยรวม จึงก่อให้เกิดแรงจูงใจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในระดับสูง รองลงมา คือ ความหลากหลายของทักษะ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 และความคิดเห็นในลำดับสุดท้าย คือ ความมีอิสระในงาน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06

ศักยภาพบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีศักยภาพด้านทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความชำนาญ ความคล่องตัว และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้กับงานจริงได้อย่างเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และศักยภาพในลำดับสุดท้าย คือ ด้านความสามารถหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน มีศักยภาพอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25

ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ โดยการทดสอบสมมติฐานพบว่า สมมติฐานข้อที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน มีผลต่อศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐแตกต่างกัน แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบศักยภาพบุคลากร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ศักยภาพบุคลากร	ปัจจัยส่วนบุคคล				
	เพศ	อายุ	ระดับการศึกษา	ตำแหน่งงาน	ประสบการณ์ทำงาน
ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน	.486	.331	.392	.394	.019*
ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน	.308	.306	.351	.597	.108
ด้านความสามารถหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน	.343	.456	.598	.278	.018*

\*p &lt; .05



จากตารางที่ 2 พบว่า ประสิทธิภาพทำงานในธนาคารที่แตกต่างกัน มีผลต่อศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ด้านความสามารถหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน ส่วนเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ในปัจจุบันที่แตกต่างกัน มีผลต่อศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐไม่แตกต่างกันจึงปฏิเสธสมมติฐานสมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน ส่งผลต่อศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐแสดงดังตารางที่ 3

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อศักยภาพบุคลากร

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize Coefficients	t	P
	B	Std.Error	β		
(Constant)	.156	.309		.507	.614
ความหลากหลายของทักษะ (X <sub>1</sub> )	.023	.096	.024	.237	.813
ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (X <sub>2</sub> )	.356	.107	.340	3.317	.001*
ความสำคัญของงาน (X <sub>3</sub> )	.195	.079	.196	2.459	.016*
ความมีอิสระในงาน (X <sub>4</sub> )	.193	.074	.233	2.620	.010*
การได้รับข้อมูลย้อนกลับ (X <sub>5</sub> )	.245	.073	.263	3.329	.001*

R = .826 R<sup>2</sup> = .683 Adjusted R<sup>2</sup> = .666 SE = .29859 \*p < .05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ศักยภาพบุคลากร คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (X<sub>2</sub>) ความสำคัญของงาน (X<sub>3</sub>) ความมีอิสระในงาน (X<sub>4</sub>) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (X<sub>5</sub>) ซึ่งสามารถพยากรณ์ศักยภาพบุคลากร ได้ร้อยละ 68.30 (R<sup>2</sup> = .683) ส่วนที่เหลืออีก ร้อยละ 31.70 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์มาตรฐานได้ ดังนี้

$$Z = .340(X_2) + .196(X_3) + .233(X_4) + .263(X_5)$$

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ส่งผลต่อศักยภาพบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐาน โดยด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ส่งผลต่อศักยภาพบุคลากรมากที่สุด รองลงมา คือ การได้รับข้อมูลย้อนกลับ ความสำคัญของงาน และความมีอิสระในงาน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยลักษณะงานด้านความหลากหลายของทักษะ ไม่ส่งผลต่อศักยภาพบุคลากร จึงปฏิเสธสมมติฐาน

**3. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ**

3.1 ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน องค์กรควรเสริมสร้างองค์ความรู้ด้านระบบงาน เทคโนโลยีการเงิน และนโยบายองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทดิจิทัล เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์มที่เข้าถึงได้อย่างต่อเนื่องเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาความรู้เชิงลึกผ่านการอบรมเฉพาะด้านและการหมุนเวียนงาน เพื่อเพิ่มความเชี่ยวชาญและเตรียมความพร้อมรองรับความเปลี่ยนแปลงของระบบการเงินดิจิทัล อันจะนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน องค์กรควรมุ่งพัฒนาทักษะดิจิทัลและทักษะการใช้ข้อมูลเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการตัดสินใจ และเพิ่มความคล่องตัวในการทำงาน ควบคู่กับการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติผ่านการฝึกอบรม เวิร์กช็อป และการสอนงาน โดยผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การสนับสนุน

กิจกรรมด้านนวัตกรรมยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ทดลองคิด วิเคราะห์ และพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งช่วยเสริมสร้างทักษะการแก้ปัญหา ความคิดสร้างสรรค์ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในสถานการณ์จริง

3.3 ด้านความสามารถหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน องค์กรควรมุ่งเสริมสร้างทัศนคติและสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลง มีความคิดเชิงนวัตกรรม และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ควบคู่กับส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ความสามารถในการปรับตัว และการแสดงภาวะผู้นำในทุกระดับ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับตัวต่อสถานการณ์และบทบาทที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน ยังเป็นกลไกสำคัญในการปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งเอื้อต่อการยกระดับสมรรถนะบุคลากรและความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัย พบประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานได้ ดังนี้

1. สภาพปัญหาในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ระดับปัญหาที่อยู่ในระดับมาก สะท้อนว่า องค์กรกำลังเผชิญแรงกดดันเชิงโครงสร้าง (Structural Pressure) ซึ่งบ่งชี้ว่า ระบบพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันยังไม่สอดคล้องกับบริบทเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างเพียงพอ ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐยังเผชิญข้อจำกัด ด้านการปรับตัว ทักษะดิจิทัล และความพร้อมในการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ทำให้กระบวนการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรมีความซับซ้อนและต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับพันธกิจและบทบาทของธนาคารพาณิชย์ของรัฐในการสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่เสนอว่า การลงทุนในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร เป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ในระยะยาว (Becker, G. S., 2015) และสนับสนุนข้อค้นพบของ ไสภพงศ์พัทธ์ หรัยเจริญ ที่พบว่า สภาพปัญหาการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในจังหวัดชลบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีประเด็นด้านเทคโนโลยีและการมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญ (ไสภพงศ์พัทธ์ หรัยเจริญ, 2566) นอกจากนี้ การเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยีทางการเงินรูปแบบใหม่ (FinTech) ยังส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์จำเป็นต้องปรับตัวเชิงกลยุทธ์ ทั้งในด้านรูปแบบการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อให้สามารถแข่งขันและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ (พิมพ์พันธ์ุ แสงศรี และคณะ, 2568) ในขณะเดียวกัน วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะอนุรักษ์นิยม การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง และโครงสร้างการทำงานแบบดั้งเดิม ยังถือเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Sharma, P. et al. , 2025)

ความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า ระดับความต้องการที่อยู่ในระดับมากที่สุด ผลดังกล่าวสะท้อนว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่ ส่งผลให้บุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐจำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะใหม่และเสริมสร้างทักษะเดิมอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดการพัฒนาบุคลากร ที่กล่าวว่า กระบวนการในการบริหารงานบุคคล สามารถทำให้บุคคลได้รับความรู้ความชำนาญ และทักษะเพิ่มขึ้น สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงตามเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ทันเวลา และยังเป็นส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมให้แก่บุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (Swanson, R. A. & Holton, E. F., 2015) และสนับสนุนข้อค้นพบของ พลอยไพลิน ชุนสะอาด ที่พบว่า ระดับความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร



โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะความต้องการในการปรับตัวและพัฒนาความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี (พลอยไพลิน ชุนสะอาด, 2563) สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีทางการเงิน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการทำงานและการให้บริการสาธารณะสมัยใหม่ (อุมาพร แม้นเหมือน, 2561)

2. ปัจจัยที่มีผลต่อศักยภาพบุคลากร พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานในธนาคารที่แตกต่างกันมีผลต่อศักยภาพบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลดังกล่าวสะท้อนว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานในระดับสูงย่อมมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการดำเนินงาน ระบบงานของธนาคาร และการแก้ไขปัญหาเชิงปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานน้อย ทั้งนี้ อาจอธิบายได้ด้วยแนวคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning Theory) ที่มองว่าความรู้และทักษะเกิดจากการสั่งสมผ่านการปฏิบัติจริงและการสะท้อนประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง (Kolb, A. Y. & Kolb, D. A., 2017) ส่งผลให้ระดับศักยภาพโดยรวมของบุคลากรแตกต่างกันตามระยะเวลาและความหลากหลายของประสบการณ์ทำงาน (สุทิตา พรหมไวย, 2564) ผลการศึกษานี้สนับสนุนข้อค้นพบของ นริรัตน์ สุขเมฆา และปิยธิดา อภิรักษ์สัตยา ที่พบว่า ประสบการณ์การทำงานมีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพในการทำงานและการพัฒนาความสามารถเชิงวิชาการจากงานประจำมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การสั่งสมประสบการณ์จากการปฏิบัติงานจริงเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (นริรัตน์ สุขเมฆา และปิยธิดา อภิรักษ์สัตยา, 2560)

ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ ส่งผลต่อศักยภาพบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลดังกล่าวสะท้อนว่า ลักษณะงานที่ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและมีความท้าทายจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบ ต่อผลงาน เห็นคุณค่าและความหมายของงานที่ตนปฏิบัติ มีโอกาสใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ และได้รับข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นแรงจูงใจภายในที่สำคัญและเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การเสริมสร้างทักษะ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดลักษณะงาน (Job Characteristics) ที่เสนอว่า ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน เป็นปัจจัยพื้นฐานที่กระตุ้นแรงจูงใจภายใน เมื่อบุคลากรมีอิสระในการทำงานและได้รับข้อมูลย้อนกลับที่ชัดเจน ย่อมเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อันเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Oldham, G. R. & Fried, Y., 2016) และสนับสนุนข้อค้นพบของ ธัญญารัตน์ สาลิกา ที่พบว่า ความเป็นเอกลักษณ์ของงานส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน ขณะที่ความสำคัญของงานและความมีอิสระในการทำงานมีส่วนช่วยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและความผูกพันต่อองค์กร (ธัญญารัตน์ สาลิกา, 2566) นอกจากนี้ การได้รับข้อมูลย้อนกลับอย่างเหมาะสมยังมีบทบาทสำคัญในการยกระดับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การออกแบบลักษณะงานที่เหมาะสมเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเพิ่มศักยภาพบุคลากรภายใต้การดำเนินงานที่มีการนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างแท้จริง (เจตรัตน์ เส็งหะพันธุ์, 2562)

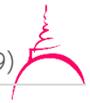
3. กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร พบว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐจำเป็นต้องดำเนินอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี โดยเริ่มจากการพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแกนสำคัญของกลยุทธ์การยกระดับศักยภาพบุคลากร โดยมุ่งเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับระบบของงาน เทคโนโลยีการเงิน กฎระเบียบ และนโยบายองค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ผลการศึกษานี้สนับสนุนข้อค้นพบของ ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์ ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงของบริการทางการเงินดิจิทัลทำให้พฤติกรรมการใช้บริการและจำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการสาขาเปลี่ยนไปจากเดิม อันเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องเร่งพัฒนาความรู้ของบุคลากรเพื่อรองรับบริบทใหม่ (ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์, 2560)



นอกจากนี้ บุคลากรต้องมีการพัฒนาความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ผ่านการอบรม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการหมุนเวียนงาน เพื่อเสริมสร้างความรู้เชิงลึกจากการปฏิบัติงานจริงและเพิ่มความพร้อมในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (ภรณ์ชุตตา โสมเขียว, 2564) แนวทางดังกล่าวสนับสนุนแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ที่มองว่า ความรู้และทักษะของบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ที่สามารถสร้างคุณค่าเพิ่มและความสำเร็จในการแข่งขันได้ (Barney, J. B. & Mackey, A., 2016) อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดขีดความสามารถเชิงพลวัต (Dynamic Capabilities Theory) ที่เน้นการพัฒนาและปรับปรุงความรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Teece, D. J., 2018) ดังนั้น การพัฒนาด้านความรู้ในการปฏิบัติงานจึงเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากร และเป็นเงื่อนไขพื้นฐานของความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

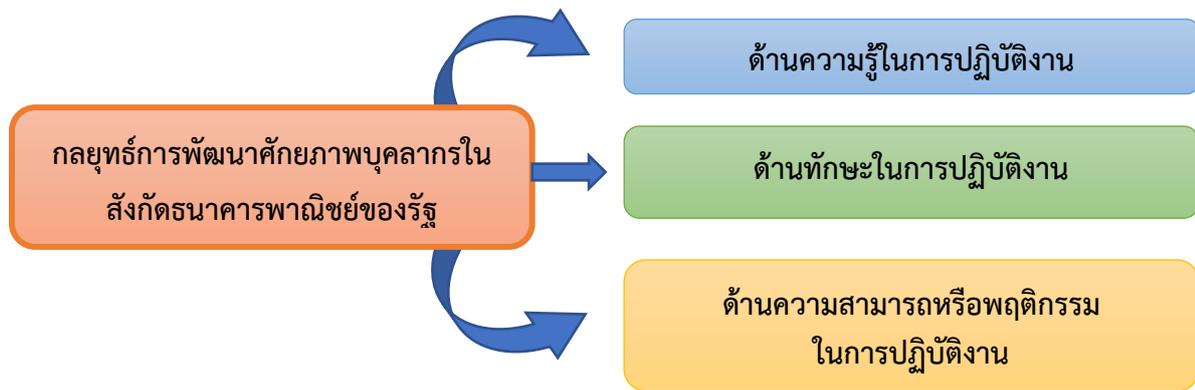
ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาทักษะดิจิทัลและการใช้ข้อมูลเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับศักยภาพบุคลากรของธนาคาร โดยเน้นการเรียนรู้เชิงปฏิบัติผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เวิร์กช็อป การสอนงานโดยผู้เชี่ยวชาญ และกิจกรรมด้านนวัตกรรม เพื่อให้บุคลากรสามารถประยุกต์ใช้ทักษะได้จริงในบริบทการทำงาน ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดกรอบสมรรถนะด้านดิจิทัล (Digital Competency Framework) ซึ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะด้านข้อมูล การสื่อสารดิจิทัล การสร้างสรรค์เนื้อหา ความปลอดภัย และการแก้ปัญหา (Carretero, S. et al., 2017) และสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาและขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์กร โดยเน้นการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การแชร์ความรู้ (Knowledge Management) การเรียนรู้จากความผิดพลาด และการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งสู่การมีประสิทธิผลและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ (Marsick, V. J. & Watkins, K. E., 2018) นอกจากนี้ ผลการศึกษานี้สนับสนุนข้อค้นพบของ ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ ที่พบว่า การปรับตัวในการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาทักษะอย่างรอบด้านสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต (ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ, 2564) โดยเฉพาะอย่างยิ่งมิติด้านทักษะทางเทคโนโลยีสารสนเทศของบุคลากร ผ่านการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญในการใช้งานนวัตกรรมที่เป็นเทคโนโลยีสารสนเทศ (ทิพย์วิมล มั่งมุล, 2565)

ด้านความสามารถหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน สะท้อนให้เห็นว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในยุคเทคโนโลยีทางการเงินมิได้จำกัดเพียงการเสริมสร้างความรู้และทักษะเท่านั้น แต่ต้องมุ่งพัฒนาทัศนคติสมรรถนะเชิงพฤติกรรม และภาวะผู้นำควบคู่กันไป โดยเน้นการทำงานร่วมกัน ความสามารถในการปรับตัว และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ผลการวิจัยนี้สนับสนุนแนวคิดการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency Development) ในองค์กรที่มุ่งพัฒนาสมรรถนะหลักทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร (Garavan, T. N. et al., 2017) ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (ณัฏฐ์ เกียรติพยากร, 2568) นอกจากนี้ การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรจำเป็นต้องส่งเสริมภาวะผู้นำควบคู่กับการทำงานร่วมกันและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และเสริมสร้างศักยภาพให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีสมัยใหม่ (นนทนภา มาตรวิจิตร, 2568) ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะเชิงพฤติกรรมควบคู่กับการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และภาวะผู้นำเชิงปรับตัวจึงเป็นกลไกสำคัญที่นำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทเทคโนโลยีทางการเงินที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว



## องค์ความรู้ใหม่

การพัฒนาศักยภาพบุคลากร จำเป็นต้องขับเคลื่อนด้วยแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบแบบรอบด้านที่เน้นทักษะด้านดิจิทัล การใช้ข้อมูล เทคโนโลยี และความสามารถในการประยุกต์ใช้ AI ควบคู่กับการพัฒนาทัศนคติที่เปิดรับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ในยุคเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่ สามารถดำเนินการอย่างเป็นระบบองค์ความรู้ใหม่ที่ค้นพบ ประกอบด้วย 3 ด้าน แสดงดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แผนภาพกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร ในยุคเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่

จากภาพที่ 1 กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ มี 3 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้ในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1.1) เสริมสร้างองค์ความรู้ด้านระบบงาน เทคโนโลยีการเงิน และนโยบายองค์กร 1.2) ส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านแพลตฟอร์ม E-learning และการอบรมอย่างต่อเนื่อง และ 1.3) สนับสนุนการพัฒนาความรู้เชิงลึกผ่านการอบรมเฉพาะด้าน การหมุนเวียนงานและหลักสูตรภายนอกที่เกี่ยวข้อง 2) ด้านทักษะในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 2.1) พัฒนาทักษะดิจิทัลและทักษะการใช้ข้อมูล 2.2) ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดเวิร์กช็อป และการสอนงานโดยผู้เชี่ยวชาญ และ 2.3) สนับสนุนกิจกรรมด้านนวัตกรรมเพื่อประยุกต์ใช้ในสถานการณ์จริง และ 3) ด้านความสามารถหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 3.1) พัฒนาทัศนคติและสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับยุคดิจิทัล 3.2) ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน ความสามารถในการปรับตัว และภาวะผู้นำในทุกกระดับ และ 3.3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ต่อเนื่องและการพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน

## สรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสังกัดธนาคารพาณิชย์ของรัฐ ในยุคเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่: กรณีศึกษาพื้นที่สำนักงานเขตพิษณุโลก สะท้อนให้เห็นถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของเทคโนโลยีการเงินที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งจากการแข่งขันของผู้ให้บริการทางการเงินรูปแบบใหม่และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ศักยภาพบุคลากรเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนาเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้งมิติการยกระดับทักษะดิจิทัล การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และการเสริมสร้างคุณลักษณะเชิงพฤติกรรม โดยเฉพาะปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในงาน และการได้รับข้อมูลย้อนกลับซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่าการพัฒนาศักยภาพมิใช่กระบวนการเชิงเทคนิคที่จำกัดอยู่ในห้องอบรม หากแต่เป็นกระบวนการทางองค์กรที่เชื่อมโยงกับโครงสร้างงาน วัฒนธรรมองค์กร และระบบสนับสนุนการทำงานอย่างใกล้ชิด งานวิจัยนี้จึงช่วยขยาย

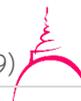


กรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรจากแนวทางที่เน้นการเพิ่มพูนทักษะไปสู่แนวทางที่เน้นการสร้างการเรียนรู้ของธนาคาร ซึ่งผสมผสานการพัฒนาทักษะดิจิทัล การเสริมสร้างภาวะผู้นำ การทำงานร่วมกัน และความตระหนักรู้ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์เข้าไว้ด้วยกันอย่างบูรณาการ ขณะเดียวกัน ในเชิงนโยบาย งานวิจัยได้กำหนดทิศทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ของรัฐให้สอดคล้องกับยุคเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่ อย่างเป็นรูปธรรม ทำให้เกิดความชัดเจนในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการเชิงปฏิบัติ จึงนับเป็นองค์ความรู้ที่มีทั้งคุณค่าทางทฤษฎีและประโยชน์เชิงนโยบาย อันเป็นฐานสำคัญต่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธนาคารพาณิชย์ของรัฐในระยะยาว จากผลการวิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 1.1) ธนาคารควรกำหนดกรอบนโยบายการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในระดับองค์กรให้เป็นยุทธศาสตร์หลักที่บูรณาการกับแผนธุรกิจและการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล โดยมุ่งเน้นการยกระดับทักษะดิจิทัล การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการเสริมสร้างขีดความสามารถด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง 1.2) ธนาคารควรวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์เข้ากับระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถปรับตัวและรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและรูปแบบธุรกิจการเงินสมัยใหม่
- 2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ 2.1) ธนาคารควรจัดทำและปรับปรุงหลักสูตรหรือฐานความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งกำหนดให้มีบทบาทขององค์ความรู้เป็นระยะ เพื่อให้บุคลากรมีข้อมูลที่ทันสมัย สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม 2.2) ผู้บริหารและหัวหน้างานควรทำหน้าที่เป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล การเปิดรับแนวคิดใหม่ และการทำงานร่วมกัน พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดและนวัตกรรม เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการปรับตัวในยุค เทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่ และ 3) ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป 3.1) ควรศึกษาการเปรียบเทียบระหว่างธนาคารภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อพิจารณาประเด็นความท้าทายร่วมกันในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร 3.2) ควรศึกษาผลกระทบของเทคโนโลยีใหม่ต่อบทบาทและสมรรถนะการทำงานของบุคลากร และ 3.3 ) ควรศึกษาเปรียบเทียบเชิงช่วงเวลา ในลักษณะติดตามผลในระยะยาว เพื่อประเมินความเปลี่ยนแปลงของทักษะและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในยุคเทคโนโลยีทางการเงินสมัยใหม่อย่างต่อเนื่อง

## เอกสารอ้างอิง

- เจตรัตน์ เส็งหะพันธ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การให้ข้อมูลย้อนกลับกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษา สถาบันเทคโนโลยีนิวเคลียร์แห่งชาติ (องค์การมหาชน). ใน สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชัยรัตน์ ชามพูนท และคณะ. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล. วารสารเศรษฐศาสตร์ปริทรรศน์ฯ, 8(1), 195-208.
- ณัฐ เกียรติทยากร. (2568). การพัฒนาทักษะบุคลากรภาครัฐในยุคเทคโนโลยีสมัยใหม่. วารสารสหวิทยาการนวัตกรรมปริทรรศน์, 8(4), 216-227.
- ทิพย์วิมล มั่งมุล. (2565). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคดิจิทัล: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลป่าซาง อำเภอดอกคำใต้ จังหวัดพะเยา. ใน สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- ธัญญารัตน์ สาลิกา. (2566). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานด้านการเงินการคลัง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ. ใน รายงานการวิจัย. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ.



- นนท์นภา มาตรวิจิตร. (2568). การพัฒนาทักษะดิจิทัลของบุคลากร: กรณีศึกษาสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานอัยการสูงสุด. วารสารรามคำแหง ฉบับรัฐประศาสนศาสตร์, 8(1), 445-476.
- นริรัตน์ สุเมฆา และปิยธิดา อภิรักษ์สัตยา. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพการทำวิจัยจากงานประจำของบุคลากร สายสนับสนุน คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วารสารสาระคาม, 8(2), 48-62.
- พลอยไพลิน ชุนสะอาด. (2563). ความต้องการพัฒนาตนเองของพนักงานธนาคารยูโอบี จำกัด (มหาชน). ใน สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิมพ์พันธุ์ แสงศรี และคณะ. (2568). ความสัมพันธ์ของ FinTech กับอุตสาหกรรมการเงินในประเทศไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ร่วมพฤษ, 43(2), 247-266.
- ภคพร เปลี่ยนโพธิ์เจริญ. (2560). มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุคดิจิทัลแบบกึ่ง. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 8(1), 62-80.
- ภรณ์ชฎา โสมเขียว. (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี. ใน สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์. (2566). ETDA ชวนสำรวจ “SMEs ไทย พร้อมเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล” แคนไหน? เรียกใช้เมื่อ 25 กุมภาพันธ์ 2568 จาก <https://shorturl.asia/m92Bj>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุทิสรา พรรณไวย. (2564). ศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาวิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ. ใน สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- โสภางค์พักตร์ หรัยเจริญ. (2566). ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคคลในจังหวัดชลบุรี. วารสารธรรมเพื่อชีวิต, 29(3), 109-119.
- อุมาพร แม้นเหมือน. (2561). ความต้องการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของหน่วยงานภาครัฐ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019. ใน สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Barney, J. B. & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369-378.
- Becker, G. S. (2015). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Carretero, S. et al. (2017). *DigComp 2.1: The digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Deloitte. (2021). *Digital banking maturity report*. United Kingdom: Deloitte Insights.
- Garavan, T. N. et al. (2017). Measuring graduate development programmes and the influence of contextual variables. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 127-162.
- Kolb, A. Y. & Kolb, D. A. (2017). Experiential learning theory as a guide for experiential educators in higher education. *Experiential Learning & Teaching in Higher Education*, 1(1), 7-44.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2018). Informal and incidental learning in the workplace (Revisited). *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 123-140.

- OECD. (2021). Skills outlook 2021: Learning for life. France: OECD Publishing.
- Ogbulu, T. et al. (2024). Employee training, development, and organizational growth. *Research Journal of Management Practice*, 4(5), 15-28.
- Oldham, G. R. & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Sharma, P. et al. (2025). How organizational behaviour influences the adaptation of traditional banks to fintech disruption. *Journal of International Commercial Law and Technology*, 6(1), 1406-1413.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2015). *Foundations of human resource development*. (2nd ed.). New York: Berrett-Koehler.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Venkatesh, V. & Davis, F. D. (2016). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 62(2), 186-204.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. (3rd ed.). New York: Harper and Row.