

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชน
ในยุคการเปลี่ยนผ่านพลังทางดิจิทัล

Guidelines for Private Banking Organization Development and its
Personnel Management in the Era of Digital Disruption

อนรุธ สว่างเนตร¹ วรณพงศ์ บุญศิริธรรมชัย²

Anuruth Swangnate, Waranpong Boonsiritomachai

บทคัดย่อ (Abstract)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชนในยุคการเปลี่ยนผ่านพลังทางดิจิทัล งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกด้วยแบบสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจาก 20 บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดธนาคารภาคเอกชนที่เป็นธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศไทยที่ติด 5 อันดับธนาคารที่มีกำไรสุทธิสูงสุดในปี 2565 ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และธนาคารกรุงเทพ

ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารต้องอาศัยการพัฒนารายด้านที่ครอบคลุมและเหมาะสมทั้งในด้าน 1) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร ธนาคารควรปรับตัวโดยการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม เปลี่ยนแปลง 2) ด้านเป้าหมายและความต้องการขององค์กร ธนาคารควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว 3) การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ธนาคารควรดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร พัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม พัฒนารักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร 4) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ธนาคารควรปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในเครือข่ายสังคมออนไลน์ 5) กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ธนาคารควรผลักดันด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการดำเนินงานในยุคการเปลี่ยนผ่านพลังทางดิจิทัล

คำสำคัญ (Keywords) : การพัฒนาการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร; ธนาคารเอกชน;
ยุคการเปลี่ยนผ่านพลังทางดิจิทัล

Received: 2023-05-27 Revised: 2023-06-16 Accepted: 2023-06-18

¹ นิสิตปริญญาโทสาขาวิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ Master degree Student of the department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University. E-mail: anuruth.b@ku.th

² รองศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ Associate Professor at the department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University. E-mail: Waranpong.b@ku.th

Abstract

This research study aimed to study a guideline for private banking organization development and its personnel management in the era of digital disruption. It was qualitative research by using in-depth interviews approach. Data were collected and selected by purposive sampling from 20 key informants using private banking at the top 5 commercial banks registered in Thailand in 2022, including Siam Commercial Bank, KBank, KTB, Bank of Ayudhya, and Bangkok Bank.

The research found that these various considerations should be made for private banking organizational development and its personnel management in the era of digital disruption. 1) To meet organizational policy and vision, banks need to adapt and drive knowledge and innovation, systematically changing the management system. 2) To achieve organizational objectives and needs, banks should develop human resources based on the four principles of effectiveness, efficiency, value, and flexible adaptability. This also includes an adjustment of the work methods of personnel to be in line with the age of digital disruption and the New Normal. 3) In designing human resource development, banks ought to develop the needed digital skills for people, creativity, and innovation skills to retain high-potential personnel with the organization. 4) In recruiting and selecting potential personnel, banks should apply modern technology and use online social networks to assist in recruiting. 5) To achieve strategies for retaining high-potential personnel, banks push the compensation side up, create a path for growth in the profession, and promote and encourage continuous learning opportunities.

Keywords recruitment and selection development; private banking; the era of digital disruption

บทนำ (Introduction)

ปัจจุบันเต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้นเป็นผลจากการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัลทำให้เกิดการพัฒนาและประยุกต์ใช้เครื่องมือสื่อสารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลทั่วโลก คนในสังคมจึงต้องปรับตัวและเรียนรู้ที่จะใช้สิ่งเหล่านี้ ประกอบกับเป็นจังหวะที่ทั่วโลกให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมและใช้เทคโนโลยีในอนาคต ทำให้องค์กรภาครัฐและเอกชนทั่วโลก รวมถึงในประเทศไทยให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและปรับเปลี่ยนการทำงานจากรูปแบบเอกสารมาสู่การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้อำนวยความสะดวกในการทำงานมากขึ้นจึงเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค (จิระนันท์ มูลมาตร และคณะ, 2564: 23) หากองค์กรธุรกิจปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง ส่งผลให้เกิดการทำลายล้างจากดิจิทัล (Digital Disruption) กับทุกภาคส่วนอย่างเฉียบพลัน (โกศล จิตวิรัตน์, 2561: 75) ดังนั้น ยิ่งโลกเปลี่ยนไปองค์กรจึงยังต้องปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั่วโลก (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2565)

จากกระแสการเปลี่ยนฉับพลันและการทำลายล้างจากดิจิทัล ส่งผลให้เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทและปรับตัวเข้าสู่โลกยุคดิจิทัลอย่างต่อเนื่องต่อภาคธุรกิจและภาคการเงินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565) ด้วยบริบทของประเทศที่กำลังขับเคลื่อนเข้าสู่สังคมดิจิทัล ส่งผลให้สถาบันการเงินได้รับผลกระทบ

ทุกด้านโดยเฉพาะการเกิดคู่แข่งรายใหม่ที่มาพร้อมเทคโนโลยีและขีดความสามารถในการทำธุรกิจ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันให้สถาบันการเงินโดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ต้องเร่งปรับตัวในการพัฒนานวัตกรรมทางการเงิน รวมถึงการปรับกลยุทธ์สู่การเป็นดิจิทัลแบงก์กิ้ง (Digital Banking) เพื่อรองรับการแข่งขันและสามารถรักษาไว้ซึ่งฐานลูกค้า ตลอดจนสถานการณ์เป็นผู้นำของตลาดในอนาคต (วิริยา ลีลาสุธานนท์, 2561)

บทบาทของเทคโนโลยีกับการเงินการธนาคารในปัจจุบันมีเทคโนโลยีทางการเงิน (FinTech) เข้ามาแทนที่ระบบต่าง ๆ ของธนาคาร ได้แก่ การทำธุรกรรมทางการเงินเกือบทุกชนิด ทั้งการฝาก ถอน โอน เงิน การชำระค่าบริการต่าง ๆ สินเชื่อรวมถึงการกู้ยืมเงิน สามารถทำได้ง่ายยิ่งขึ้นจากการเข้ามาของเทคโนโลยี หรือการพัฒนาแอปพลิเคชันของธนาคาร โดยผู้ใช้บริการของธนาคารสามารถใช้งานผ่านโทรศัพท์มือถือได้ด้วยตนเองและเกิดความผิดพลาดจากการทำธุรกรรมผ่านทางเทคโนโลยีได้น้อยกว่า นอกจากนี้ยังสามารถรับบริการทางออนไลน์ได้อย่างต่อเนื่อง ไม่จำกัดสถานที่และเวลา (พิชญ์สินี นะโม, 2562: 2) จึงเป็นความท้าทายของธนาคารในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานรวมถึงการพัฒนาบุคลากรของภาคการเงินการธนาคารให้ทันต่อการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมากขึ้น สอดรับกับยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานรูปแบบใหม่โดยเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดิจิทัลด้วยการประยุกต์และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (วิริยา ลีลาสุธานนท์, 2561) ขณะเดียวกันการพัฒนาบุคลากรนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการขับเคลื่อนภายในองค์กรไปสู่เป้าหมายให้สำเร็จและราบรื่น (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2565) ดังนั้นบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องปรับตัว เรียนรู้ พัฒนาและเสริมทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลที่เข้ามาใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งการปรับตัวของธุรกิจสู่องค์กรดิจิทัลต้องใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานคน การสร้างนวัตกรรม การขับเคลื่อนทุกสิ่งเข้าสู่อินเทอร์เน็ต การพัฒนาตลาดออนไลน์และการจัดการประสบการณ์ลูกค้า (โกศล จิตวิรัตน์, 2561: 80)

ด้วยบริบทการทำงานสายการเงินการธนาคารที่มีตำแหน่งงานหลากหลายและมีพื้นที่ทำงานที่แตกต่างเพื่อครอบคลุมการดูแลและบริการประชาชน ทั้งการทำงานที่สำนักงานใหญ่ หรือทำงานตามสาขาย่อยต่าง ๆ ทั่วประเทศไทย รวมถึงมีระบบการจัดการและการให้บริการด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธนาคาร การรักษาผลประโยชน์ในด้านการทำธุรกรรมหรือด้านข้อมูลของผู้ใช้บริการธนาคาร โดยยังคงต้องดำเนินงานตามนโยบายของธนาคาร พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานและนโยบายบางประการของธนาคารเพื่อรองรับการดำเนินงานในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล ดังนั้น การพัฒนาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงถือเป็นข้อท้าทายสำคัญที่องค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2565) เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้พร้อมต่อการดำเนินการภารกิจอยู่เสมอ

จากที่กล่าวมาในข้างต้น จะเห็นได้ว่าธนาคารกำลังประสบกับปัญหาบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล ประกอบกับการปฏิบัติงานในยุคสมัยใหม่ต้องอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีส่วนสำคัญในการดำเนินงาน ดังนั้นการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรนับเป็นปัญหาสำคัญและควรเร่งพัฒนาเป็นอันดับแรก และนำไปสู่การพัฒนาองค์กรในด้านอื่นต่อไป ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้ต้องการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชนในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล โดยผลของงานวิจัยชิ้นนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาและขับเคลื่อน เพื่อยกระดับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรซึ่งเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของ

องค์กรให้สามารถขับเคลื่อนงานขององค์กรได้อย่างสอดคล้อง ยั่งยืน เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและเหมาะสมกับบริบทการทำงานในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลขององค์กรสายธนาคารภาคเอกชนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชนในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล

วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

การวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ที่สามารถพัฒนาและต่อยอดในรูปแบบการวิจัยเพื่อพัฒนา (Research and Development)

1.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชนในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล แบ่งออกเป็นรายด้าน ได้แก่ นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร เป้าหมายและความต้องการขององค์กร การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ กลยุทธ์การรักษาระดับและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ ขั้นตอนที่สำคัญและต้องการต่อการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชน

1.2 ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยกำหนดลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและกำหนดพื้นที่สำหรับการเก็บข้อมูลวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในสังกัดธนาคารภาคเอกชนซึ่งเป็นธนาคารพาณิชย์จดทะเบียนในประเทศไทยที่ติด 5 อันดับธนาคารที่มีกำไรสุทธิสูงสุดในปี 2565 (ฐานเศรษฐกิจ, 2566) ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และธนาคารกรุงเทพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไป และเป็นบุคลากรของธนาคารภาคเอกชนที่ปฏิบัติงานในขอบเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล เนื่องจากเป็นขอบเขตพื้นที่ที่มีความหลากหลายของธนาคารภาคเอกชนและมีจำนวนสาขาที่หลากหลายทั้งในส่วนของสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย จำนวนทั้งสิ้น 20 คน

1.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

บุคลากรของธนาคารภาคเอกชนที่ปฏิบัติงานในขอบเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้แก่ ธนาคารไทยพาณิชย์ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกรุงศรีอยุธยา และธนาคารกรุงเทพ

1.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยกำหนดระยะเวลาในการวิจัยตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2565-มีนาคม 2566

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายเปิด เพื่อสอบถามแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชนในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัล (Digital Disruption) แบ่งข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) เป้าหมายและความต้องการขององค์กร 3) การออกแบบการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ 5) กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ติดต่อกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษา เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลโดยการนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการเผชิญหน้า (face to face) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) โดยวิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง โดยดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) การนัดหมายและกำหนดวันสัมภาษณ์ 2) การแนะนำตัวและการสร้างความสัมพันธ์ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยแนะนำตัวชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และชี้แจงก่อนสัมภาษณ์ถึงข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นความลับ โดยขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียง ระหว่างการสัมภาษณ์ และมีการทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที 3) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะถามคำถามที่ละข้อตามแบบสัมภาษณ์ครบทุกด้าน 4) การยุติสัมภาษณ์

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) จำแนกแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชนในยุคการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) นโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร 2) เป้าหมายและความต้องการขององค์กร 3) การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ 5) กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยนำเสนอกรอบแนวทางในการประยุกต์ใช้ ต่อยอดและพัฒนาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชนในยุคการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล

ผลการวิจัย (Research Results)

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชนในยุคการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล (Digital Disruption) ได้ดังนี้

1. ด้านนโยบาย กลยุทธ์ กระบวนการ ธนาคารภาคเอกชนจะต้องปรับตัวโดยการขับเคลื่อนเทคโนโลยีด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม ระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายและพันธการณ์ ด้วยการสร้างความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านสมรรถนะ คุณลักษณะ และทักษะ สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าสู่สังคมดิจิทัล

2. การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยยึดหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนฉัพล้นทางดิจิทัล และวิถี New Normal โดยใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อสร้างธนาคารภาคเอกชนให้เป็นองค์กรแห่งองค์การนวัตกรรม เปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างเต็มตัว ซึ่งสภาพความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็คือต้องการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ ความสามารถในการด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รู้จักใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน ทั้งปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงาน

3. ด้านความต้องการขององค์กร รวมถึงทักษะ ความสามารถ ความรู้และประสบการณ์ธนาคารภาคเอกชน ต้องดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยจัดการฝึกอบรม และควรดำเนินการพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ อีกทั้งต้องรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพสูงไว้กับองค์กร โดยการสร้างความผูกพันของบุคลากร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

4. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพต้องเน้นการทำงานในเชิงรุก โดยปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ ใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ช่วยในกระบวนการสรรหาบุคลากร รวมถึงใช้วิธีการการมอบทุนการศึกษาหรือการเชิญชวนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การคัดเลือกบุคลากรมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถตามทิศทางที่องค์กรต้องการ เช่น มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี มีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา มีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีทักษะในการใช้ภาษาสากล มีทักษะรอบรู้หลายด้าน และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย

5. กลยุทธ์การรักษาและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพผลักดันด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น พร้อมกับสร้างเส้นทางเติบโตในสายวิชาชีพ ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมให้ รวมถึงปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานให้มีความทันสมัย บรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในด้าน การทำงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยงมีการบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน มีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ ขณะเดียวกันต้องมีการพัฒนาจิตใจและความประพฤติของบุคลากรให้มีคุณธรรมจริยธรรมและมีธรรมาภิบาลในการทำงาน

อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

1. ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยองค์การบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชนจะต้องปรับตัวในการขับเคลื่อนด้วยองค์ความรู้และนวัตกรรม เปลี่ยนแปลงระบบบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมาย คุ่มค่า และพันธการณ์ ด้วยการสร้างความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในด้านสมรรถนะ คุณลักษณะ และทักษะ สนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์อันนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมองค์กรให้เข้าสู่สังคมดิจิทัล และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของชิดชนก ชูสุข (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะพึงประสงค์ พัฒนาศักยภาพของนักบริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติภารกิจในอนาคต และสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพรพิมล ศิริวุฒิรังสรรค์ (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า บริษัทควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อที่บุคลากรจะได้ นำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้หลักสูตรในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ควรมีความเหมาะสม และผู้บริหารควรให้ความสำคัญและส่งเสริมการศึกษาต่อของบุคลากร การสร้างค่านิยมที่ดีในการทำงาน และควรส่งเสริมกระบวนการทำงานภายในองค์กรโดยการนำเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านปัญญาประดิษฐ์

(AI) มาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม

2. ด้านเป้าหมายและความต้องการขององค์กร โดยยึดหลักการ 4 ป. คือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เปี่ยมคุณค่า และปรับเปลี่ยนได้ยืดหยุ่นคล่องตัว รวมถึงปรับวิธีการทำงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและวิถี New Normal โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาสนับสนุนการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น เป้าหมายก็เพื่อสร้างองค์การสายธนาคารภาคเอกชนให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่มีความทันสมัย เปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลได้อย่างเต็มตัว โดยต้องพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ ในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล รู้จักใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและการปฏิบัติงาน ทั้งปรับเปลี่ยนวิธีคิดในการทำงานนำเทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านปัญญาประดิษฐ์เข้ามาใช้และมีบทบาทหลักในการทำงานของบางขอบเขตงานหรือแทนอัตราากำลังคนในบางตำแหน่งงาน ทำให้ไม่จำเป็นต้องใช้กำลังคน จึงควรมีการโยกย้ายบุคลากรบางตำแหน่งที่มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาแทนเป็นหลักย้ายไปยังตำแหน่งอื่นที่ไม่ต้องใช้เทคโนโลยีมาก ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรจะเกิดความตื่นตัวในการทำงานและเกิดการปรับตัวให้ทันต่อโครงสร้างและระบบงานขององค์กรธนาคารในยุคการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล เปิดกว้างเพื่อเรียนรู้สิ่งสอดคล้องกับการวิจัยของภัทร พจน์พานิช (2560) ที่ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการสร้างนวัตกรรมที่เป็นผลลัพธ์ของการเชื่อมโยงทรัพยากรมนุษย์ ทุนทางการเงิน และโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงการวิจัยและพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดระบบนิเวศ นวัตกรรมบนโครงการพื้นฐานด้านเทคโนโลยี

3. ด้านการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์การสายธนาคารภาคเอกชนต้องดำเนินการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับบุคลากร โดยจัดการฝึกอบรม เพื่อการพัฒนาทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมการเรียนรู้ และเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อส่งเสริมและจัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) จากกรณีศึกษา (case study) ต่างๆ เนื่องจากพนักงานธนาคารมีช่วงวัยที่หลากหลายในการทำงาน ทั้งระดับอาวุโส ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานกับธนาคาร วัยทำงานแรกเริ่ม รวมถึงบางรายเป็นเด็กจบใหม่ เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรธนาคารได้เรียนรู้ไปพร้อมกัน ได้ลองลงมือทำ ได้ฝึกปฏิบัติกับเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เข้ามา งานวิจัยของ อรพรรณ หนูเสน (2562) ก็ได้ผลไปในทางเดียวกันกับงานวิจัยนี้โดยแนะนำว่า นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลควรมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถนะพึงประสงค์พัฒนาศักยภาพของนักบริหาร เพื่อเตรียมความพร้อมการเป็นผู้นำในการปฏิบัติการกิจในอนาคต และสร้างวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ ดังนั้นธนาคารควรที่จะสำรวจความจำเป็นของการพัฒนา กำหนดโครงการหรือหลักสูตร ดำเนินการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนา แต่ไม่สอดคล้องงานวิจัยของ ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2559) ระบุว่าภาคธนาคารเริ่มมีการจัดการอบรมและให้ความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้แก่พนักงานในหลายช่องทางเพิ่มขึ้น สำหรับหลักสูตรทั่วไป เป็นหลักสูตรที่พัฒนาทักษะในการดำเนินธุรกิจหลัก (Core Banking) และการดำเนินธุรกิจในอนาคต (Future Banking)

4. ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพ ควรเน้นการทำงานเชิงรุก โดยปรับปรุงกระบวนการสรรหาว่าจ้างใหม่ด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้ เช่นเครือข่ายสังคมออนไลน์ช่วยในงานการสรรหาบุคลากร รวมถึงใช้วิธีการการมอบทุนการศึกษาหรือการเชิญชวนคนรุ่นใหม่เข้ามาทำงาน การคัดเลือกบุคลากรมุ่งเน้นการคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสูง หรือมีความสามารถตามทิศทางที่องค์กรต้องการเช่น มีสุขภาพกาย และสุขภาพจิตดี มีความรู้ความสามารถในการคิด วิเคราะห์ แก้ไขปัญหา มีความสามารถในการด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีทักษะในการใช้ภาษาสากล มีทักษะรอบรู้หลายด้าน และมีความเข้าใจในวัฒนธรรมที่

หลากหลาย ควรมีการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่สามารถเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีได้รวดเร็ว สอดคล้องกับการวิจัยของวิริยา ลีลาสุวานนท์ (2561) ที่ผลการวิจัยพบว่า 1 การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resource) พบว่า มีแนวโน้มในการวางแผนปรับโครงสร้างอัตรากำลังคนโดยการชะลอการรับอัตรากำลังคนเพิ่ม และนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาทำงานทดแทนงานบางตำแหน่งของมนุษย์ ขณะเดียวกันได้มีแนวโน้มในการวางแผนเพิ่มอัตรากำลังคนที่มีทักษะและศักยภาพที่ตรงตามความต้องการขององค์การ เพื่อมารองรับหน่วยงาน หรือการให้บริการรูปแบบใหม่ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ร่วมกับการใช้สื่อสังคมออนไลน์มาพัฒนาช่องทางการสรรหาและพัฒนาระบบการคัดเลือกให้สามารถแข่งขันและดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพ (Talent) เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

5. ด้านกลยุทธ์การรักษาระดับและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ คือ 1) การผลักดันด้านค่าตอบแทนให้เพิ่มสูงขึ้น 2) สร้างเส้นทางเติบโตในสายวิชาชีพ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีโอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 4) จัดสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมให้ 5) ปรับเปลี่ยนสถานที่ทำงานให้มีความทันสมัย บรรยากาศเอื้อต่อการทำงาน สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในด้าน 1) การทำงานที่สอดคล้อง เชื่อมโยง มีการบูรณาการและสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบร่วมกัน 2) ความรู้และทักษะในการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่รัฐบาลดิจิทัล 3) นวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ และ 4) การสร้างพันธมิตรและการประสานสัมพันธ์ ขณะเดียวกัน ต้องมีการพัฒนาจิตใจและความประพฤติของบุคลากร ให้มีคุณธรรม จริยธรรมและมีธรรมาภิบาลในการทำงาน สอดคล้องกับการวิจัยของจินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์ (2559) ผลการวิจัยพบว่า 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย (Research Knowledge)

งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการที่องค์กรจะก้าวและขับเคลื่อนได้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้มการทำงานในอนาคตต้องอาศัยเครื่องมือเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาขับเคลื่อนการทำงาน โดยจะต้องมีการพิจารณา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ ให้เหมาะสมต่อนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของธนาคาร รวมถึงการมีความพร้อมและมีทักษะความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกันพนักงานธนาคารที่ดำเนินงานธนาคารอยู่เดิมจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อการใช้เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในการทำงานมากขึ้น รวมถึงองค์กรธนาคารจะต้องลงทุนในเรื่องของงบประมาณเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมทักษะความรู้ความสามารถ รวมถึงสร้างความตระหนักในการใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมและรอบด้าน ซึ่งการที่พนักงานธนาคารจะสามารถขับเคลื่อนการทำงานของธนาคารได้อย่างราบรื่นจะต้องอาศัยการอำนวยความสะดวกในด้านอุปกรณ์ เครื่องมือที่สอดคล้องกับการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลปัจจุบันเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1. การกำหนดนโยบายและวิสัยทัศน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าเดิม

2. การให้รางวัลและแรงจูงใจในการทำงานรางวัลและผลประโยชน์ตอบแทนตามความต้องการของ

บุคลากรเฉพาะเพื่อรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรนานที่สุดการจัด

3. การดึงดูดผู้มีศักยภาพสูง ข้อกำหนดงานสำหรับผู้มีศักยภาพสูง คัดเลือกบุคลากรที่จะนำเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการประกาศเปิดรับสมัครตำแหน่งงานว่างตามสื่อต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามตำแหน่งงานที่ว่างในองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สมัยใหม่

4. การบริหารผลงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นและเหมาะสม การกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรโดยคอยกำหนดแนวทางการปฏิบัติ เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้มีความเข้าใจในการทำงานที่ชัดเจน

5. การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานโดยการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์กรนั้นอาจทำได้หลายวิธีหรือหลายกระบวนการตั้งแต่การฝึกอบรม การศึกษาผ่านการเรียนการสอนที่จริงจัง การออกไปดูงานนอกองค์กรไปจนถึงการถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกัน

6. การบริหารคุณภาพอัตรากำลังภาระงานที่ยืดหยุ่นและทันสมัย / กรอบอัตรากำลังใหม่ สำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ศักยภาพ การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการประกาศหาและคัดเลือกบุคลากรที่จะนำเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร ตลอดจนการประกาศเปิดรับสมัครตำแหน่งงานว่างตามสื่อต่างๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรตามตำแหน่งงานที่ว่างในองค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

7. ความเชี่ยวชาญดิจิทัลทางการบริหาร การใช้เทคโนโลยีและวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูล / การพัฒนาสมรรถนะ ทักษะ และการรู้ดิจิทัลของบุคลากร/ การส่งเสริมพฤติกรรมการใช้ดิจิทัล

8. การจัดการสัมพันธ์ภาพบุคลากร การปฏิบัติต่อบุคลากรที่มีศักยภาพ โดยการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ



ภาพที่ 1 กรอบแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรและบุคลากรสายธนาคารภาคเอกชน

ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

1. ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้
องค์กรธนาคารควรส่งเสริมและสนับสนุนองค์ความรู้ รวมถึงทรัพยากรด้านงบประมาณ อุปกรณ์เครื่องมือที่ครอบคลุมการดำเนินงานของธนาคาร
2. ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป
ควรศึกษาและสัมภาษณ์พนักงานธนาคารระดับผู้บริหารเพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและส่งเสริมแนวทางการพัฒนาองค์กรธนาคารในยุคการเปลี่ยนฉับพลันทางดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม

เอกสารอ้างอิง (References)

- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). โมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21. วารสารสมาคมนักวิจัย. 23 (2): 74-88.
- จิระนันท์ มูลมาตร และคณะ. (2564). การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารของสถานศึกษาในยุคดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชัน. วารสารคุณภาพชีวิตกับกฎหมาย. 17(2): 21-32.
- จินต์จุฑา จันทรประสิทธิ์. (2559). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

- ชิดชนก ชูหนูช. (2562). การพัฒนาบุคลากรในสังกัดสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ฐานเศรษฐกิจ (2566). ผลการดำเนินงานกลุ่มธนาคารพาณิชย์ปี 2565. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
<https://www.thansettakij.com/finance/financial-banking/553772?fbclid> . สืบค้นเมื่อ 24
มกราคม 2566.
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). VIRTUAL BANK ธนาคารไร้สาขาในสหราชอาณาจักร. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา: [https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/2565_01theknowledge_1.as](https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/2565_01theknowledge_1.aspx)
px. สืบค้นเมื่อ 24 สิงหาคม 2565.
- พรพิมล ศิริวุฒิรังสรรค์. (2562). การพัฒนาบุคลากรภาครัฐของสำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด
สมุทรสาคร: กรณีศึกษาสำนักงานพระพุทธศาสนา จังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิชญ์สินี มะโน. (2562). ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในยุค DIGITAL DISRUPTION ต่อการศึกษา. วารสาร
ครุศาสตร์อุตสาหกรรม. 18(1). 1-6.
- ภัทร พจน์พานิช. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0. รายงานการวิจัย.
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- วิริยา ลีลาสุธานนท์. (2561). การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคประเทศไทย4.0 กรณีศึกษา:
สถาบันการเงินฯ ประเภทธนาคาร. วิทยาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย (2559). FinTech on the financial management model is changing.
Kasikornthai Research Center.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2565). Training & Development ญูแจสู่ความสำเร็จขององค์กร ในยุค
แห่งความเปลี่ยนแปลง. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <https://www.ftpi.or.th/2022/78527>. สืบค้นเมื่อ
24 สิงหาคม 2565.
- อรพรรณ หนูเสน. (2562). การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานคลัง กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์รัฐ
ประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

