



การพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูง ของสถาบันการเงินธนาคาร

The Management Model Development for Executive towards High Performance Organization in Banking and Financial Institutes

พัทธนันท์ เปรมสมิทธิ์¹ ชูลีวรรณ โชติวงษ์² สุภัททา ปินทะแพทย์³ และ ปรีดา อติวินิจตระกูล⁴
Pattanon Premsmi, ¹ Chuleewan Choti Wong, ² Supattra Pinthapataya, ³
and Preeda Attavinijtrakarn ⁴

Article History

Receive: June 13, 2020

Revised: July 29, 2021

Accepted: August 11, 2021

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหาร พัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร และกำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับสูงในการสัมภาษณ์เชิงลึก 10 คน ผู้บริหารรองการและนักวิชาการในการประชุมสนทนากลุ่ม 15 คน ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินผลคู่มือ 5 คน และผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่าของธนาคารพาณิชย์ไทย 325 คน ใช้รูปแบบการศึกษาวิจัยแบบผสมผสานทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ศึกษาเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมสนทนากลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา แล้วนำมาสร้างเป็นเครื่องมือที่ใช้ศึกษาเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้สถิติค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. นำตนเอง 2. นำทีม 3. นำธุรกิจ 4. นำเทคโนโลยี และ 5. นำองค์กร 2) นำองค์ประกอบดังกล่าวมาพัฒนาเป็นรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร ซึ่งทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอย่างน้อย 3 อย่าง และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรูปแบบการบริหารและคู่มือได้รับความเห็นชอบด้วยมติเอกฉันท์จากผู้เชี่ยวชาญว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคารได้ในระดับสูง

คำสำคัญ : รูปแบบการบริหาร ; คู่มือการบริหาร ; ผู้บริหาร ; องค์กรสมรรถนะสูง ; สถาบันการเงินธนาคาร

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, Doctoral Student in Industrial Business and Human Resource Development Department, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

^{2,3} อาจารย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, Lecturer, Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

⁴ ผู้อำนวยการสำนักนโยบายอุตสาหกรรมมหภาค สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, Director Bureau of Macro Industrial Policy, Office of Industrial Economics, Ministry of Industry

ABSTRACT

This research aimed to investigate management components, develop the management model for executive towards high performance organization in banking and financial institutes, and create a management's guidelines for executive development towards high performance organization in banking and financial institutes. This research applied mixed methods including qualitative and quantitative. The tools for the qualitative method were an in-depth interview and a focus group, and their data were analyzed by using content analysis. Then the qualitative method's results were used to create a questionnaire. The samples were included 10 banking and financial institute's executives participating to the in-depth interviews, 15 executives and scholars related to banking and financial institute joining the focus group, 5 experts for evaluating the manual, and 325 Thai commercial bank's department managers or equivalent positions for a questionnaires. The data from the questionnaire were analyzed by using descriptive statistics frequency, means, standard deviation, and exploratory factor analysis. The research results showed that 1) the management model for executive towards high performance organization in banking and financial institutes were composed of five essential components: self-leading, team leading, business leading, technology leading, and organizational leading; 2) such five components each of them were significantly related and that were suitably used for executive development model towards high performance organization in banking and financial institutes, and 3) compiling a manual using as guidelines for executive development towards high performance organization in banking and financial institutes focused on continuing self-development. In conclusion, all experts agreed that the model and its manual's appropriateness were highly qualified. Therefore, the model and the manual can be applied as guidelines for developing banking and financial executives.

Keywords : Management Model ; Management Manual ; Executive ; High Performance Organization ; Banking and Financial Institutes

บทนำ

ธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการพลิกผันทางเทคโนโลยีแบบพลิกผัน (Disruptive Technology) และนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain Technology) เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Computing) อินเทอร์เน็ตสรรพสิ่ง (Internet of Thing : IoT) รวมทั้งความท้าทายจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของบริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) ด้วยการให้บริการที่รวดเร็ว สะดวก คล่องตัว มีการนำใช้เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ตอบสนองพฤติกรรมและเข้าถึงผู้บริโภคได้ดีกว่า เป็นต้น ก่อให้เกิดโลกธุรกิจที่ไร้พรมแดนที่พลิกโฉมในการทำธุรกิจด้านการเงินการธนาคาร และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการใช้ชีวิตและความต้องการของลูกค้าในการทำธุรกรรมทางการเงิน ผู้บริโภคสามารถทำธุรกรรมผ่านคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้ด้วยตัวเอง รวมทั้งเข้าถึงแหล่งเงินทุนและการลงทุนต่าง ๆ โดยไม่ต้องผ่านตัวกลางทางการเงินจากธนาคารและสถาบันการเงินอีกต่อไป เช่น ธุรกิจการปล่อยสินเชื่อ Lending Club ธุรกิจโอนเงินและการบริหารเงินตราของ Transfer Wise ธุรกิจชำระเงินของ AliPay ธุรกิจระดมเงินทุนของ Crowdcube เทคโนโลยี Blockchain Bitcoin E-wallet เป็นต้น จากการศึกษาของ The Economist (2019) พบว่า เทคโนโลยีดิจิทัลมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจธนาคาร และผู้บริหารธนาคารมากกว่าร้อยละ 50 เชื่อว่าสาขารูปแบบเดิมจะหายไป เนื่องจากการเข้ามาของผู้เล่นใหม่ๆ ที่ไม่ใช่อำนาจ ดังนั้นธนาคารและสถาบันการเงินจึงต้องปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่า มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล ตรงตามความต้องการของลูกค้าและตลาด มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า จึงจะสามารถแข่งขันในสภาพการณ์ที่มีความท้าทายและมีแรงกดดันที่รุนแรงมากขึ้น EY (2019) บริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ได้เสนอให้ธนาคารจะต้องปรับรูปแบบธุรกิจและรูปแบบการดำเนินงานใหม่ ให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมธนาคารที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นประวัติการณ์ และปรับตัวตามระบบนิเวศ (Ecosystem) ของ



ธนาคารที่กำลังพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ธนาคารจำเป็นต้องรักษาสินทรัพย์หลัก 3 ประการไว้ ได้แก่ 1.ความไว้วางใจของลูกค้าและประชาชน 2.การบริหารความเสี่ยง 3.ประสบการณ์ลูกค้า ซึ่ง Deloitte (2017) บริษัทที่ปรึกษาธุรกิจระดับโลกให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้ว่าเป็นกุญแจสำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันของสถาบันการเงินธนาคารในอนาคต และมีผลต่อการสร้างให้ธนาคารเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้ในช่วงหลายปีที่ผ่านมาธุรกิจธนาคารในประเทศไทยมีการปรับตัวอย่างจริงจัง ด้วยการลงทุนพัฒนาระบบและแพลตฟอร์มให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อนำเสนอบริการทางการเงินรูปแบบดิจิทัลมากขึ้น มีการใช้ประโยชน์จากข้อมูลของลูกค้าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตรงตามความต้องการเป็นรายบุคคล (Customization) และเกิดความร่วมมือกันระหว่างกันในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของระบบการเงินไทยที่เอื้อต่อการทำธุรกรรมทางการเงินให้ ถูก สะดวก ปลอดภัย และสามารถเชื่อมโยงกันระหว่างธนาคาร เช่น PromptPAY Standard QR payment ระบบการจัดการให้สิทธิและยินยอม (consent management) เป็นต้น เพื่อขับเคลื่อนธนาคารไทยเข้าสู่ระบบการเงินแบบดิจิทัลอย่างแท้จริง (Wichitmaethavanich, 2020) จะเห็นได้จากกลยุทธ์ในแผนพัฒนาสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2559-2563) ที่ต้องการให้เกิด Banking Anywhere, Anytime, Any Devices เพื่อให้ระบบสถาบันการเงินไทยมีความมั่นคงสามารถแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค และผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว Marous (2019) CEO ของ Digital Banking Report ได้ให้ความเห็นว่า ผลการวิจัยร่วมกันระหว่าง MIT Sloan Management Review ของสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ และบริษัทที่ปรึกษา Deloitte เรื่องการปรับตัวขององค์กรในโลกดิจิทัล พบว่า ในการตอบสนองและอยู่รอดในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่แปรปรวนอย่างรุนแรงเช่นนี้ ธนาคารจำเป็นต้องอย่างยิ่งต้องมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริหารและภาวะผู้นำใหม่ให้เหมาะสมกับธุรกิจในยุคดิจิทัล เช่น การมีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนผ่าน ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารในระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า เป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนผลงานของหน่วยงานและสถาบันการเงินธนาคาร จึงต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและแสวงหาแนวทางในการตอบสนองกับความท้าทายเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในรูปแบบของ “องค์กรสมรรถนะสูง” (High Performance Organization : HPO) ซึ่งผลการวิจัยของ HPO Center (2019) พบว่า การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะช่วยให้ธนาคารเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ มีผลการดำเนินการธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นคง มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูงต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว การศึกษาเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการดำเนินการธุรกิจของธนาคารให้มีความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจท่ามกลางสถานการณ์ที่มีความท้าทายเช่นนี้ได้เป็นอย่างดี มีการเติบโตอย่างยั่งยืนและมั่นคงต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร
3. เพื่อกำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวบรวมเพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย และเป็นข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรสมรรถนะสูง จากการศึกษาแนวคิด งานวิจัย และความเห็นของนักวิชาการ สรุปได้ว่า องค์กรสมรรถนะสูงเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จและมีการดำเนินการธุรกิจที่การเติบโตอย่างต่อเนื่อง มีความมั่นคง และสามารถรักษาพนักงานที่มีความสามารถสูงให้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน สามารถรับมือกับแรงกดดันจากภายในและภายนอกองค์กรได้เป็นอย่างดี มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวสูง ปรับตัวและตอบสนองกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ สามารถประยุกต์ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาบูรณาการในการพัฒนาผลิตภาพและความสามารถหลักขององค์กร ในการศึกษาได้ใช้ HPO Framework งานวิจัยของ HPO Center (2019) ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก 1,450 องค์กร ใน 50 ประเทศทั่วโลก มาใช้เป็นแนวทางสำคัญในการทำวิจัย ประกอบด้วย 5 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ 1. คุณภาพของการบริหารจัดการ 2. การเปิดกว้างและการมุ่งเน้นการปฏิบัติ 3. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในระยะยาว 4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการฟื้นฟู 5. คุณภาพของพนักงาน ประกอบกับศึกษาแนวคิดของ

นักวิชาการและบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจ เกี่ยวกับการสร้างองค์การสมรรถนะสูง เช่น องค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ขององค์การสมรรถนะสูง ตามแนวคิดของ Schermerhorn, Hunt and Osborn (2010) คุณลักษณะองค์การสมรรถนะสูง 3 ประการ ตามงานวิจัยของ Holbeche (2011) ขอบเขต 5 ประการ (5 Domains) ขององค์การองค์การสมรรถนะสูง จากงานวิจัยของ Institute for Corporate Productivity (2010) ของสมาคมการจัดการแห่งประเทศไทย (AMA) งานวิจัยของ Insync Surveys (2010) บริษัทที่ปรึกษาและวิจัยชั้นนำของประเทศออสเตรเลีย จากการสอบถามพนักงานมากกว่า 100,000 คน จาก 200 องค์การ ในช่วงระยะเวลา 5 ปี รวมทั้งสัมภาษณ์ประธานเจ้าหน้าที่บริหารขององค์การสมรรถนะสูง พบว่าองค์การสมรรถนะสูงจะต้องทำ 3 E ได้แก่ กระตุ้น (Energize) ทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ (Execute) และสร้างความผูกพัน (Engage) และปัจจัยสำคัญ 10 ประการ เป็นต้น

2. แนวคิดและทฤษฎีการบริหารจัดการองค์การ สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทรัพยากรทางการบริหารคือ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้ง “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการจูงใจให้คนทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยที่ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ผู้บังคับบัญชา ผู้นำ และผู้ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ศึกษาแนวความคิดการบริหารจัดการที่ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารในยุคดิจิทัลได้ เช่น หลักการบริหารยุคใหม่ของ Ducker (2006) 4 บทบาทภาวะผู้นำของ Covey (2003) งานวิจัยเรื่องการบริหารกับความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ของ Goleman (2011) รูปแบบที่ขัดแย้งของภาวะผู้นำที่คล่องแคล่ว (The Agile Leadership Paradox) ของ Hayward (2018) คุณลักษณะของผู้บริหารขององค์การสมรรถนะสูงไว้ 12 ประการ ของ De Waal (2015) เป็นต้น เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบการบริหารในการทำวิจัย นอกจากนี้ ได้ศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารกับเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น ผู้นำในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ของ Pongsiri (2017) บทบาทของผู้บริหารในยุคดิจิทัลของ Boston Consulting Group (BCG) (2018) การทำลายอุปสรรคด้านดิจิทัล (Breaking Digital Gridlock) ของธนาคาร ของ Best (2018) ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการทำการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลในประเทศไทย ของ ABeam Consulting (2020) เป็นต้น โดยนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบการบริหารด้านเทคโนโลยีของผู้บริหาร

3. ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ตามพระราชบัญญัติธุรกิจสถาบันการเงิน พ.ศ. 2551 มาตรา 4 ให้คำนิยามของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไว้ว่า เป็นการประกอบธุรกิจรับฝากเงินหรือรับเงินจาก ประชาชนที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินนั้น โดยวิธีหนึ่งวิธีใด และได้ทำการศึกษากระบวนการพาณิชย์ไทยในอดีตและปัจจุบันว่ามีระบบเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร รวมทั้งแนวโน้มในอนาคตของระบบธนาคารพาณิชย์ จากแผนการพัฒนากลไกการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2559-2563) รวมทั้งศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาธนาคารให้ธนาคาร 4.0 ของ King (2018) และธนาคารในอนาคต (Bank of the Future) ตามแนวคิดของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจชั้นนำ เช่น Deloitte (2017) และ EY (2019) เป็นต้น เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แนวทางในการปรับการบริหารของผู้บริหารให้สอดคล้องกับทิศทางและแนวโน้มของธุรกิจของธนาคารที่เปลี่ยนแปลงไป

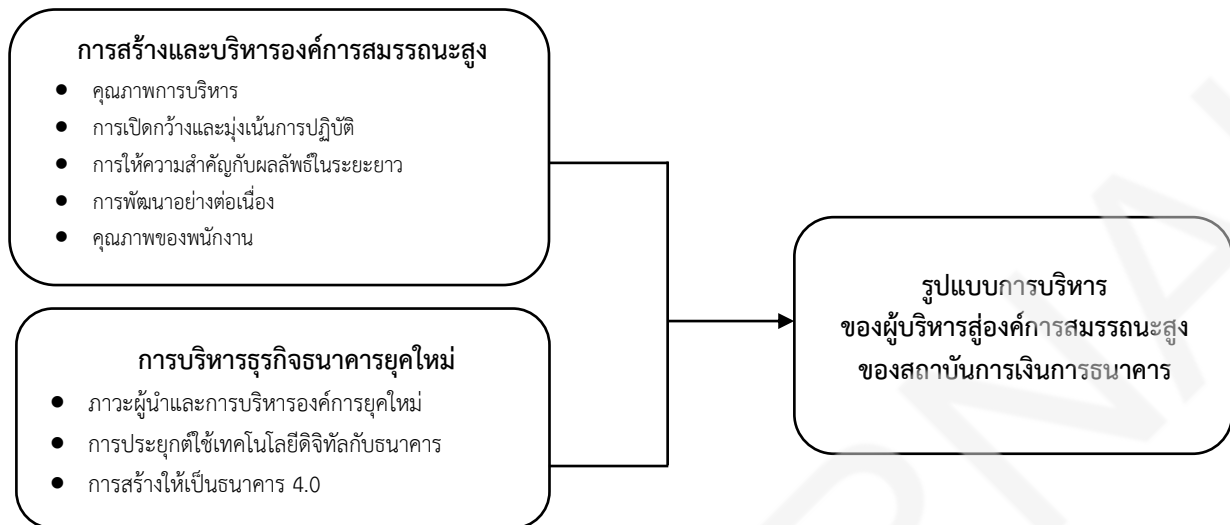
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของธุรกิจสถาบันการเงินธนาคาร กลยุทธ์การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำของผู้บริหาร ทั้งที่เป็นงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหาร เช่น งานวิจัยของ Fongprae (2017) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี งานวิจัยของ Honghiranrueng (2018) เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล งานวิจัยของ Sukanek (2018) เรื่อง กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง งานวิจัยของ Mbama (2018) เรื่อง การบริการของธนาคารดิจิทัล ประสิทธิภาพลูกค้า และผลประโยชน์ทางการเงินของธนาคารใน สหราชอาณาจักร งานวิจัยของ Witts (2016) เรื่อง บทบาทของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ต่อผลกำไรของธนาคาร และงานวิจัยของ Bagorogoz et al (2013) เรื่อง ความเหมาะสมของกรอบขององค์การสมรรถนะสูงต่อสถาบันการเงิน เป็นต้น

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้วางกรอบแนวความคิดการพัฒนาแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร โดยการศึกษาการสร้างและบริหารองค์การสมรรถนะสูง ที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 5 ประการ คือ คุณภาพการบริหาร การเปิดกว้างและมุ่งเน้นการปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในระยะยาว การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และคุณภาพของพนักงาน ประกอบกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธนาคารยุคใหม่ ประกอบด้วย แนวคิดรูปแบบภาวะผู้นำและ



การบริหารองค์การยุคใหม่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลกับธุรกิจธนาคาร และการสร้างให้ธนาคารเป็นธนาคาร 4.0 เพื่อให้ได้รูปแบบของการบริหารของผู้บริหารธนาคารที่สามารถบริหารให้ธนาคารเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร

วิธีดำเนินงานวิจัย

การศึกษานี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) แบบแผนขั้นตอนเชิงสำรวจ-เป็นลำดับ (Exploratory Sequential Approach) ด้วยการออกแบบการพัฒนาเครื่องมือ (Instrument-Development Design) ซึ่งการวิจัยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เริ่มต้นด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับสกัดข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Induction Analysis) มาสร้างและพัฒนาแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ และเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญทำการประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามของแบบสอบถามการวิจัยกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาการวิจัย (IOC) และความถูกต้องของภาษา ระยะที่ 2 นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง เมื่อได้ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วนำมาวิเคราะห์และนำผลลัพธ์มาทำการกำหนดองค์ประกอบการบริหาร ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ในระยะที่ 3 เมื่อได้ผลลัพธ์เป็นองค์ประกอบแล้วนำมาสร้างรูปแบบการบริหารและจัดทำคู่มือแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ตอบแบบสอบถามมาใช้ในการจัดทำ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มที่ 1 ผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 10 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารแห่งประเทศไทยและธนาคารพาณิชย์ ผู้บริหารระดับสูงด้านการเงินของลูกค้ายรายใหญ่ธนาคาร ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเทคโนโลยีการเงิน ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาผู้บริหาร และนักวิชาการด้านพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบและประเมินผลรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร ด้วยการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) จำนวน 15 คน ได้แก่ ผู้บริหารธนาคาร ผู้บริหารบริษัทเทคโนโลยีดิจิทัล ผู้บริหารบริษัทลูกค้ายรายใหญ่ธนาคาร ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการด้านพัฒนาการบริหารและการวิจัย

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญในการประเมินคู่มือแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร จำนวน 5 คน ได้แก่ ผู้บริหารธนาคาร ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม



ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่าของธนาคารพาณิชย์ไทย 14 ธนาคาร จำนวน 400 คน แบ่งจำนวนตามสัดส่วนตามขนาดของธนาคาร คือ ธนาคารขนาดใหญ่ จำนวน 4 ธนาคารๆ ละ 40 คน ขนาดกลาง จำนวน 4 ธนาคารๆ ละ 30 คน และขนาดเล็ก จำนวน 6 ธนาคารๆ ละ 20 คน โดยสายงานทรัพยากรบุคคลของธนาคารเป็นผู้ดำเนินการแจกและรวบรวมแบบสอบถาม ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากตารางของ Yamane (1973) ที่ความเชื่อมั่นที่ร้อยละ 95 ควรมีจำนวนมากกว่า 286 คน จากผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า จำนวนประมาณ 1,000 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

1. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่

1.1 แบบสัมภาษณ์เชิงลึกกึ่งโครงสร้าง เพื่อศึกษาลักษณะการดำเนินธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันและอนาคต แนวทางการปรับตัว และรูปแบบการบริหารของผู้บริหารธนาคาร ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ที่เป็นผู้บริหารธนาคาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินการธนาคาร ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการด้านการวิจัย แล้วนำไปใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

1.2 แบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงมติ ให้ความเห็น และข้อเสนอแนะเป็นรายบุคคล นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลประกอบการร่างรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร และร่างคู่มือแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร

1.3 แบบประเมินคู่มือแนวทางพัฒนาการบริหารฯ เพื่อประเมินความเหมาะสมและการนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาทำการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา สร้างเป็นแบบสอบถามเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ทำการประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามในแบบสอบถามการวิจัยกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) และความถูกต้องของภาษา ประกอบด้วย

2.1 ข้อคำถามข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา หน่วยงานที่รับผิดชอบ และประสบการณ์การบริหาร

2.2 ข้อคำถามแสดงความคิดเห็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าของลิเคิร์ท (Likert Scales) แบบ 5 ระดับคะแนน จำนวน 94 ข้อ

2.3 ข้อคำถามความคิดเห็นแบบปลายเปิด เพื่อให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างรูปแบบการบริหาร และจัดทำคู่มือแนวทางพัฒนาการบริหาร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผู้วิจัยทำการบันทึกข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เป็นรายบุคคล ในระหว่างเดือนตุลาคม ถึง เดือนพฤศจิกายน 2561 และรวบรวมมติและความคิดเห็นในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 15 คน เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2562

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แจกแบบสอบถามให้ผู้บริหารของธนาคารพาณิชย์ไทย 14 ธนาคาร ระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า จำนวน 400 ฉบับ ในช่วงเดือนมิถุนายน ถึงกรกฎาคม 2562 ได้รับกลับคืนจำนวน 325 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 81.25 โดยผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย 128 คน คิดเป็นร้อยละ 39.38 เพศหญิง 197 คน คิดเป็นร้อยละ 60.62 ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ระหว่าง 46-55 ปี จำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 ส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับปริญญาโท จำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 75.08 ส่วนใหญ่รับผิดชอบหน่วยงานเกี่ยวกับสินเชื่อธุรกิจ จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 21.84 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์การบริหารงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 50.46 ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 จำนวนร้อยละของคุณลักษณะพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตัวแปร	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	128	39.38
	หญิง	197	60.62
	รวม	325	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 35 ปี	5	1.54
	35-45 ปี	97	29.85
	มากกว่า 45-55 ปี	182	56.00
	มากกว่า 55 ปี	41	2.61
	รวม	325	100.00
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	หน่วยงานสินเชื่อธุรกิจ	71	21.84
	หน่วยงานธุรกิจสาขา	70	21.53
	หน่วยงานทรัพยากรบุคคล	57	17.53
	หน่วยงานการตลาดและผลิตภัณฑ์	45	13.85
	หน่วยงานบริหารความเสี่ยง	28	8.62
	หน่วยงานปฏิบัติการ	22	6.77
	หน่วยงานเทคโนโลยี	15	4.62
	หน่วยงานลงทุน	6	1.85
	หน่วยงานอื่นๆ	11	4.93
	รวม	325	100.00
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 5 ปี	28	8.00
	5-10 ปี	75	23.08
	11-15 ปี	60	18.46
	มากกว่า 15 ปี	164	50.46
	รวม	325	100.00

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และสกัดข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Induction Analysis) นำมาพัฒนาเป็นแบบสอบถามเพื่อเป็นเครื่องมือการวิจัยเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

1.2 การวิเคราะห์ข้อวิพากษ์และข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้วิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาเชิงคุณภาพ นำมาใช้ประกอบการจัดทำรูปแบบการบริหารและการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหาร

1.3 การประชุมสนทนากลุ่ม ใช้วิธีการประเมินรูปแบบการบริหารฯ และคู่มือแนวทางการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร ด้วยการลงมติเห็นชอบ และนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากการประชุมมาใช้ประกอบการจัดทำรูปแบบการบริหารและการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหาร

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 การวิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญการบริหารของผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่าของธนาคารพาณิชย์ไทย โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล โดยการหาค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) และการทดสอบ Bartlett's test of Sphericity การสกัดองค์ประกอบเลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ส่วนประกอบหลัก (Principle Component Analysis) และเลือกวิธีการหมุนแกน (Factors Rotation) ด้วยวิธีวารีแมกซ์ (Varimax) โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS



ผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร มีผลดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการสกัดข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (Induction Analysis) พบว่า การบริหารของผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่า ประกอบด้วย 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1. องค์การสมรรถนะสูง ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายมีบทบาทสำคัญในสร้างองค์การสมรรถนะสูง ด้วยการบริหารแบบคล่องแคล่ว (Agility) มีโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่กระชับคล่องตัว และการตัดสินใจที่รวดเร็วมากขึ้น มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า มีการเปิดกว้างให้พนักงานมีส่วนร่วมมากขึ้น มีการสื่อสารวิสัยทัศน์ ทิศทางและกลยุทธ์ของธนาคารอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนพนักงานให้สามารถปรับตัวได้ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ ดูแลและให้ความสำคัญกับพนักงาน มีการบริหารจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2. การบริหาร ผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำในตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์แข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ต้องเรียนรู้เร็วและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ มีความสามารถในการบริหารทีมและการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้ประสบการณ์ทางธุรกิจในการขยายธุรกิจให้ธนาคารอย่างสม่ำเสมอ

3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สามารถจัดอุปสรรค สร้างการเปลี่ยนผ่าน และนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม ความปลอดภัย เทคโนโลยี และกลยุทธ์ทางธุรกิจได้

ซึ่งเมื่อนำมาวิเคราะห์ประกอบกับผลการศึกษาเอกสารตำรา แนวความคิดและงานวิจัยต่าง ๆ สามารถสร้างเป็นข้อคำถามในการวิจัยเชิงปริมาณ โดยแบ่งข้อคำถามเป็น 3 ส่วน ตามปัจจัยสำคัญดังกล่าวข้างต้น คือ 1.องค์การสมรรถนะสูง 5 ด้าน จำนวน 25 ข้อ 2.การบริหาร 3 ด้าน จำนวน 45 ข้อ และ 3.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล 6 ด้าน จำนวน 24 ข้อ รวม 94 ข้อ นำแบบสอบถามดังกล่าวให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (IOC) พบว่า แบบสอบถามมีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไปทุกข้อ ซึ่งค่า IOC ที่เหมาะสม คือ มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 (Rovinelli and Hambleton,1977)

1.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร ผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาทำการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) โดยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูล โดยการหาค่าดัชนีไคเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน พบว่ามีค่าเท่ากับ .97 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าที่เหมาะสมสำหรับการคำนวณ (.50) แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ตามเกณฑ์ของ Lewis-Beck และการทดสอบ Bartlett's test of Sphericity พบว่าค่า Chi-square = 8017.49 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p < .001$ การสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีการวิเคราะห์ส่วนประกอบหลัก (Principle Component Analysis) และเลือกวิธีการหมุนแกน (Factors Rotation) ด้วยวิธีการแมกซ์ (Varimax) โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ SPSS ได้ผลการสกัดองค์ประกอบการบริหาร ค่าไอเกน ร้อยละของความแปรปรวน และร้อยละสะสมความแปรปรวน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการสกัดองค์ประกอบและการหมุนแกนขององค์ประกอบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร

ผลการสกัดองค์ประกอบภายหลังหมุนแกน (Rotation sums of Squared Loadings)			
องค์ประกอบ (Factor)	ค่าไอเกน (Eigen-values)	ร้อยละความแปรปรวน (% of Variance)	ร้อยละสะสมความแปรปรวน (Cumulative Variance %)
นำองค์การ	5.27	20.27	20.27
นำทีม	4.90	18.85	39.12
นำเทคโนโลยี	4.27	16.43	55.55
นำธุรกิจ	2.91	11.18	66.73
นำตนเอง	2.59	9.95	76.68



จากตารางที่ 2 ผลการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธีองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis) และหมุนแกนองค์ประกอบแบบมุมฉาก (Orthogonal rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax) ได้องค์ประกอบทั้งหมด 5 องค์ประกอบ มีค่าไอเกน (Eigenvalues) ระหว่าง 2.59–5.27 (เกินกว่า 1.0) และมีร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative Variance) เท่ากับ 76.68

นำมาผลการสกัดองค์ประกอบมาจัดองค์ประกอบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์การสมรรถนะสูงมี 5 องค์ประกอบหลักและ 26 องค์ประกอบย่อย ปรากฏรายละเอียดองค์ประกอบย่อยและค่าน้ำหนักองค์ประกอบในตารางที่ 3 ถึง ตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 3 ค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบย่อยภายในองค์ประกอบที่ 1 นำองค์การ

องค์ประกอบย่อย	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. การเปิดกว้างและการมุ่งเน้นการปฏิบัติ	.78
2. การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในระยะยาว	.78
3. คุณภาพการบริหาร	.76
4. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการฟื้นฟู	.67
5. คุณภาพของพนักงาน	.63
Eigenvalues = 5.27, % of Variance = 20.27, Cumulative % = 20.27	

จากตารางที่ 3 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 มี 5 องค์ประกอบย่อย โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .78 ถึง .64 ประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างและการมุ่งเน้นการปฏิบัติ 2) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ในระยะยาว 3) คุณภาพการบริหาร 4) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการฟื้นฟู และ 5) คุณภาพของพนักงาน ความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 5.27 คิดเป็นร้อยละ 20.27 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 4 ค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบย่อยภายในองค์ประกอบที่ 2 นำทีม

องค์ประกอบย่อย	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. การใส่ใจและความไว้วางใจ	.77
2. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ	.75
3. การสร้างและพัฒนาทีม	.67
4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	.66
5. ความฉลาดทางอารมณ์	.62
6. การบริหารผลการปฏิบัติงาน	.60
7. ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ	.33
Eigenvalues = 4.90, % of Variance = 18.85, Cumulative % = 39.12	

จากตารางที่ 4 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 มีจำนวน 7 องค์ประกอบย่อย โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .77 ถึง .33 ประกอบด้วย 1) การใส่ใจและความไว้วางใจ 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 3) การสร้างและพัฒนาทีม 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) ความฉลาดทางอารมณ์ 6) การบริหารผลการปฏิบัติงาน และ 7) ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 4.90 คิดเป็นร้อยละ 18.85 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบย่อยภายในองค์ประกอบที่ 3 นำเทคโนโลยี

องค์ประกอบย่อย	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. ความปลอดภัยด้านเทคโนโลยี	.84
2. การสร้างวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยี	.71
3. การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี	.70
4. กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี	.68
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	.61
6. การพัฒนากระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยี	.55
Eigenvalues = 4.27, % of Variance = 16.43, Cumulative % = 55.55	



จากตารางที่ 5 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 มีจำนวน 6 องค์ประกอบย่อย โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .84 ถึง .55 ประกอบด้วย 1) ความปลอดภัยด้านเทคโนโลยี 2) การสร้างวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยี 3) การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี 4) กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 6) การพัฒนาระบบการทำงานด้วยเทคโนโลยี ความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 4.27 คิดเป็นร้อยละ 16.43 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 6 ค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบย่อยภายในองค์ประกอบที่ 4 นำธุรกิจ

องค์ประกอบย่อย	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	.76
2. ประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ	.59
3. การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า	.57
4. การบริหารความเสี่ยง	.53
5. การตัดสินใจที่รวดเร็วและรอบคอบ	.36
Eigenvalues = 2.90, % of Variance = 11.18, Cumulative % = 66.73	

จากตารางที่ 6 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 มีจำนวน 5 องค์ประกอบย่อย โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .76 ถึง .36 ประกอบด้วย 1) การบริหารความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 2) ประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจ 3) การมุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า 4) การบริหารความเสี่ยง และ 5) การตัดสินใจที่รวดเร็วและรอบคอบ ความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 2.90 คิดเป็นร้อยละ 11.18 ของความแปรปรวนทั้งหมด

ตารางที่ 7 ค่าน้ำหนักของแต่ละองค์ประกอบย่อยภายในองค์ประกอบที่ 5 นำตนเอง

องค์ประกอบย่อย	น้ำหนักองค์ประกอบ
1. ความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล	.77
2. การเรียนรู้ที่รวดเร็ว	.50
3. การคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์	.36
Eigenvalues = 2.59, % of Variance = 9.95, Cumulative % = 76.68	

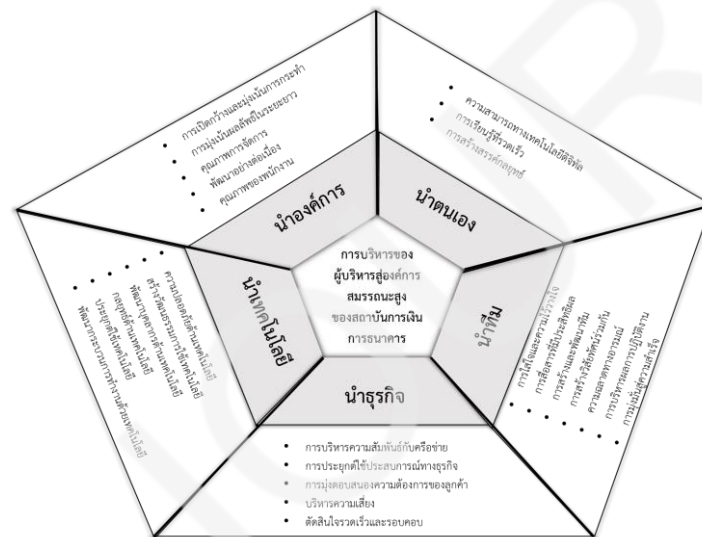
จากตารางที่ 7 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 มีจำนวน 5 องค์ประกอบย่อย โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .77 ถึง .36 ประกอบด้วย 1) ความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล 2) การเรียนรู้ที่รวดเร็ว และ 3) การคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ ความแปรปรวนขององค์ประกอบเท่ากับ 2.59 คิดเป็นร้อยละ 9.95 ของความแปรปรวนทั้งหมด

การศึกษาก่อนองค์ประกอบดังกล่าว พบว่า องค์ประกอบทั้ง 5 และ 26 องค์ประกอบย่อย มีความสอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของผู้เชี่ยวชาญ และมีองค์ประกอบย่อยเพิ่มเติมที่เป็นผลจากการวิจัย ดังนี้ 1) องค์ประกอบที่ 1 นำองค์การ ผู้บริหารต้องบริหารจัดการ 5 องค์ประกอบด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัย เรื่อง HPO Framework ของ HPO Center (2019) ที่ว่าการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงจะเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนได้ ต้องมีองค์ประกอบครบถ้วนและสอดคล้องกันทั้ง 5 องค์ประกอบ 2) องค์ประกอบที่ 2 นำทีม องค์ประกอบย่อยทั้ง 7 มีสำคัญต่อการบริหารทีมให้ประสบความสำเร็จ องค์ประกอบสำคัญที่สุด คือ การใส่ใจและความไว้วางใจ สอดคล้องกับผลที่เกิดจากการแสดงบทบาทผู้นำในแนวคิดเรื่อง 4 บทบาทของผู้นำของ Covey (2003) ประมาจารย์ด้านภาวะผู้นำ ที่ว่าบทบาทสำคัญของผู้นำจะต้องใส่ใจ สร้างความไว้วางใจและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยการวางแนวทางสู่อนาคต ปรับองค์การเพื่อมุ่งไปสู่แนวทางที่ต้องการ การปลดปล่อยศักยภาพ และการเป็นตัวอย่างที่ดี และสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการยุคใหม่ของ Ducker (2006) ประมาจารย์การจัดการยุคใหม่ ที่ว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีการสร้างและพัฒนาทีมงาน มีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จและการบริหารผลการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ของ Goleman (2011) ผู้เชี่ยวชาญด้านจิตวิทยาการบริหาร ที่ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารทีมอย่างมาก และมีองค์ประกอบเพิ่มเติมที่ได้จากการวิจัย คือ ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ 3) องค์ประกอบที่ 3 นำเทคโนโลยี ซึ่งองค์ประกอบย่อยทั้ง 6 สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการทำลายอุปสรรคด้านดิจิทัลของธนาคารของ Best (2018) ผู้เชี่ยวชาญด้านธนาคารดิจิทัล ที่ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารสามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของธนาคารด้วยการบริหารเทคโนโลยีทั้ง 6 ด้านตามองค์ประกอบย่อยของการวิจัย 4) องค์ประกอบที่ 4 นำธุรกิจ สอดคล้องกับแนวคิดและงานวิจัยของ King (2014) ผู้เชี่ยวชาญด้านการธนาคารที่ว่า ผู้บริหารต้องพัฒนาให้ธนาคารเป็นธนาคาร 4.0 ที่ลูกค้าสามารถใช้บริการ



ได้ทุกที่ทุกเวลา มีความสะดวกสบายรวดเร็วด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ช่วยพัฒนากระบวนการทำงานและผลิตภัณฑ์ที่สร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง นำข้อมูลมาทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการตัดสินใจและการทำงานรวดเร็วและรอบคอบ มีความคล่องตัวสูงปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ และมีพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่ง และมีองค์ประกอบเพิ่มเติมที่ได้จากการวิจัย คือ การประยุกต์ใช้ประสบการณ์ทางธุรกิจ และ 5) องค์ประกอบที่ 5 การนำตนเอง ผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วและความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล มีความสอดคล้องกับแนวคิดบางส่วนในเรื่องคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารในยุคดิจิทัลของ Hayward (2018) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารแบบ Agile ที่ว่า ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ที่จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนางานและการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และมีองค์ประกอบเพิ่มเติมจากการวิจัย คือ การคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ และมีการใช้กลยุทธ์ใหม่ๆ ในการจัดการกับปัญหาในองค์กรที่ซับซ้อนเพิ่มขึ้น

1.3 ผลการสร้างและพัฒนาแบบรูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 5 และ 26 องค์ประกอบย่อย สร้างเป็นแบบรูปแบบการบริหารโดยมีการจัดเรียงลำดับขององค์ประกอบใหม่ให้มีความเหมาะสม และนำเสนอในการประชุมสนทนากลุ่ม ซึ่งได้รับความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังแสดงภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร

นอกจากนี้ พบว่าองค์ประกอบการบริหารทั้ง 5 มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอย่างมีนัยสำคัญและมีความเชื่อมโยงกัน เช่น หากผู้บริหารมีองค์ประกอบนำตนเองที่ดีแล้วจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารตามองค์ประกอบการบริหารอื่นๆ และถ้าผู้บริหารมีประสิทธิภาพการบริหารในองค์ประกอบนำตนเองน้อยก็จะให้การนำทีม นำธุรกิจ นำเทคโนโลยี และนำองค์กร ประสบผลสำเร็จน้อย เป็นต้น จึงจำเป็นต้องพัฒนาการบริหารทั้ง 5 องค์ประกอบให้มีประสิทธิภาพสูงไปพร้อมกัน และควรมีพัฒนาการบริหารตามองค์ประกอบย่อยให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างธนาคารให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทและความต้องการ (needs) ของแต่ละธนาคารและตัวผู้บริหาร โดยมีข้อสังเกตดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 1 นำตนเอง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานขององค์ประกอบอื่น ซึ่งผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำด้วยการเป็นตัวอย่างของการปฏิบัติที่ดีเยี่ยม สร้างแรงบันดาลใจ ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงาน สอดคล้องกับคุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารที่คล่องแคล่ว (Agile Leader) ในยุคดิจิทัลของ Hayward (2018) ที่ว่า ผู้นำที่คล่องแคล่วต้องสามารถให้ทิศทางการทำงานที่ชัดเจนกับพนักงาน สร้างความไว้วางใจกับพนักงาน และมีพฤติกรรมที่ต้องผลักดันไปจากเดิม ด้วยการยอมรับความเสี่ยงและสร้างนวัตกรรมให้สำเร็จ มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนางานและการบริหารมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และจำเป็นต้องมีการคิดสร้างสรรค์กลยุทธ์ และวางกลยุทธ์ของหน่วยงานให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจ ตั้งเป้าหมายและสื่อสารให้กับพนักงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Witts

(2016) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผลประกอบการขององค์กรอย่างมาก โดยอัตราความล้มเหลวของผู้นำธุรกิจมีผลต่อเป้าหมายเชิงกำไรสูงถึงร้อยละ 60 เกิดจากข้อจำกัดของประสบการณ์และภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร

2) องค์ประกอบที่ 2 นำทีม องค์ประกอบย่อยทั้ง 7 มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันต่อการทำงานเป็นทีม องค์ประกอบย่อยสำคัญที่สุด คือ ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) สอดคล้องกับงานวิจัยของ Goleman (2011) ที่ว่า EQ ผู้บริหารที่มี EQ สูงสามารถบริหารธุรกิจให้มีผลกำไรสูงกว่าเป้าหมายที่วางไว้ถึงร้อยละ 20 ถ้าผู้บริหารที่มี EQ น้อยจะมีผลงานจะต่ำกว่าเป้าหมายประมาณร้อยละ 20 ผู้บริหารต้องใส่ใจ สร้างความไว้วางใจ และต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีผลต่อการที่พนักงานจะทำงานเป็นทีมและความมุ่งมั่นสร้างผลงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pulputtpong (2016) ที่ศึกษาถึงความสำคัญของการสื่อสารของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องสร้างและพัฒนาทีม ด้วยสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและบริหารความหลากหลาย (Diversity) ของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sukane (2018) ที่พบว่า กลยุทธ์สำคัญประการหนึ่งในการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง คือ การสร้างและพัฒนาทีมงาน ให้พนักงานบรรลุเป้าหมายและส่งผลงานที่ดีที่สุด ส่วนผลการวิจัยครั้งนี้ ยังพบว่า ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จด้วยการเป็นแบบอย่างของการส่งมอบงานที่มีคุณภาพสูงและการสร้างจิตสำนึกในการตอบสนองความเร่งด่วนต่อการเปลี่ยนแปลง ก็เป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทำให้การนำทีมประสบความสำเร็จ

3) องค์ประกอบที่ 3 นำธุรกิจ การบริหารธุรกิจธนาคารให้ประสบความสำเร็จต้องมีรูปแบบที่แตกต่างไปจากเดิม ตามองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 คือ มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้ากับทุกจุดสัมผัสที่มีการติดต่อรับบริการ สร้างช่องทางการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้า เพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mbama (2018) ที่ว่าธนาคารดิจิทัลและการสร้างประสบการณ์ลูกค้าช่วยเพิ่มผลกำไรของธนาคาร คุณลักษณะ เช่น การรับรู้ ความสะดวกสบาย คุณภาพการทำงานและการบริการ และนวัตกรรมธนาคารดิจิทัล เป็นต้น มีความสำคัญในการปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า และจากการวิจัยพบว่า การนำธุรกิจธนาคารจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงการตัดสินใจให้รวดเร็วและรอบคอบมากขึ้น เพื่อรับมือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและยุ่งยากซับซ้อน

4) องค์ประกอบที่ 4 นำเทคโนโลยี องค์ประกอบย่อยทั้ง 6 มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธนาคารอย่างมีนัยสำคัญ องค์ประกอบสำคัญที่สุด คือ ความปลอดภัยด้านเทคโนโลยี เนื่องจากแนวโน้มในการทำธุรกรรมของลูกค้าโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมีปริมาณสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว สอดคล้องกับแนวคิดของ Best (2018) ที่ว่า หากขาดการเตรียมการเรื่องความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) จะทำให้ธนาคารอ่อนแอ ถูกโจมตีได้ ต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนผ่านด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของธนาคารควบคู่ไปกับการพัฒนาความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลของผู้บริหารและพนักงาน และสอดคล้องกับแนวความคิดของ Pongsiri (2017) ผู้ช่วยผู้ว่าการธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ว่า ธนาคารมีความจำเป็นในการวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือ เช่น ใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการลูกค้า ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบล็อกเชน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของการทำธุรกรรมทางการเงิน พัฒนาระบบการบริหารฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีคลาวด์ และร่วมมือกับบริษัทเทคโนโลยีทางการเงิน เพื่อรักษาฐานลูกค้าไว้ด้วยประสบการณ์ที่ดีจากการบริการของธนาคารดิจิทัลที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

5) องค์ประกอบที่ 5 นำองค์กร พบว่า ผู้บริหารต้องมีการบริหารองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ โดยการเปิดกว้างและการมุ่งเน้นการกระทำ จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงองค์กร สร้างนวัตกรรม และการยกระดับการทำงานของตนเองภายใต้การบริหารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสร้างให้เกิดผลในทางปฏิบัติ การสร้างวัฒนธรรมผลงาน (Performance Culture) การสร้างกรอบความคิดมุ่งเน้นลูกค้าเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาความสัมพันธ์กับเครือข่ายทางธุรกิจ การให้ความสำคัญกับคุณภาพพนักงานและการสร้างผู้นำในอนาคตของธนาคารต้องบริหารจัดการให้ไปทิศทางเดียวกัน ควบคู่กับการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ นโยบาย และความคาดหวังที่ชัดเจนให้กับพนักงาน มีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องด้วยการให้พนักงานมีกรอบความคิดแบบเติบโตก้าวหน้า (Growth Mindset) มีการเรียนรู้และแสดงความคิดสร้างสรรค์ จะก่อให้เกิดความยั่งยืนในการดำเนินธุรกิจ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ De Waal (2015) ผู้อำนวยการ HPO Center และงานวิจัยของ Bagorogoz et al (2013) ที่ยืนยันว่าผู้บริหารธนาคารสามารถนำองค์ประกอบ การนำองค์กรทั้ง 5 ประการ มาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างองค์กรสมรรถนะสูงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ผลการกำหนดแนวทางพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผู้วิจัยได้นำรูปแบบพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินธนาคาร และนำผลการศึกษาเอกสารตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความคิดเห็นข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ตอบ



แบบสอบถาม ตลอดจนเครื่องการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ มาบูรณาการจัดทำในรูปแบบของคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ความสำคัญของคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารฯ และส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร ประกอบด้วย 5 หมวด 26 หัวข้อ ตามองค์ประกอบที่ได้จากการวิจัย ในแต่ละหัวข้อประกอบด้วย 1) ความนำ 2) ตัวอย่างเครื่องมือการบริหาร 3) กิจกรรมเสนอแนะ ประกอบด้วย 3.1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 3.2) การฝึกอบรมสัมมนา 3.3) กิจกรรมการบริหาร ซึ่งได้ระบุขั้นตอนการใช้งานไว้เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ใช้งานอื่น ๆ เข้าใจถึงกระบวนการในการพัฒนา ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาการบริหาร การระบุความต้องการพัฒนาจนถึงขั้นตอนการเลือกเครื่องมือในการพัฒนา โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านเครื่องมือทางออนไลน์เป็นสำคัญ เสนอแนะให้มีการเข้าร่วมการอบรมสัมมนากับผู้บริหารองค์กรอื่น ๆ ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก เพื่อขยายมุมมองและวิสัยทัศน์ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาธนาคาร และพัฒนากิจกรรมการบริหาร เช่น พัฒนาความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายในและภายนอก สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงาน การกำหนดกลยุทธ์การสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า เป็นต้น โดยได้ระบุเรื่องที่ควรพัฒนาและให้ตัวอย่างเครื่องมือในการพัฒนาที่สำคัญไว้ในทุกหัวข้อ ซึ่งคู่มือดังกล่าวได้รับการประเมินผ่านตามเกณฑ์ของผู้เชี่ยวชาญ ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้ในทางปฏิบัติได้ในระดับสูง

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ และสามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. จากการศึกษา พบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารจะสามารถบริหารให้ธนาคารเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ มี 5 องค์ประกอบ คือ 1. นำตนเอง 2. นำทีม 3. นำธุรกิจ 4. นำเทคโนโลยี และ 5. นำองค์การ และมีองค์ประกอบย่อย 26 องค์ประกอบ และได้พบว่าองค์ประกอบการบริหารที่มีความสำคัญเพิ่มเติมนอกเหนือจากแนวคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยอื่นที่ได้ทำการศึกษา ที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จในการสร้างองค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหาร เช่น การมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ การสร้างจิตสำนึกในความเร่งด่วนต่อการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น
2. ในการสร้างและพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร พบว่า ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ และจะต้องพัฒนาให้ครบถ้วน สอดคล้องไปทิศทางเดียวกัน และมีประสิทธิภาพทุกองค์ประกอบ จึงจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์การสร้างธนาคารให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้
3. การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร ตามรูปแบบการบริหารในข้อ 2. พบว่า การพัฒนาผู้บริหารต้องมีการจัดลำดับความสำคัญตามบริบทและความต้องการของแต่ละธนาคารและตัวผู้บริหาร โดยจะต้องมีการวางแผนพัฒนาเป็นรายกลุ่มและรายบุคคล กำหนดหัวข้อการพัฒนา วิธีการพัฒนาระยะเวลา และเครื่องมือการพัฒนาการบริหาร โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีการเรียนรู้และพัฒนาการบริหารด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

1. การพัฒนารูปแบบของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงควรมีการจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วน มีการดำเนินการให้สอดคล้องไปกับกลยุทธ์และกระบวนการเปลี่ยนผ่านดิจิทัลตามบริบทของแต่ละธนาคาร และควรมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์ เพราะสภาพแวดล้อมของธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
2. การพัฒนาผู้บริหารควรพิจารณาและประเมินความเหมาะสมของตัวผู้บริหารเป็นรายบุคคลและจัดวางผู้บริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับทิศทางและรูปแบบการบริหารในอนาคตของธนาคาร
3. ธนาคารควรให้ความสำคัญกับจุดเด่นมาสานกับโอกาสทางธุรกิจ เพื่อสร้างเป็นกลยุทธ์ที่แตกต่าง สร้างประสบการณ์ลูกค้าที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นในความมั่นคงปลอดภัยในการให้บริการ ด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลจัดจุดอ่อนของธนาคารให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมรูปแบบการบริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารในระดับที่รองลงไป เช่น ผู้จัดการเขต ผู้จัดการสาขา ผู้จัดการธุรกิจสัมพันธ์ ผู้จัดการสินเชื่อ เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาการบริหารทั่วทั้งองค์กร
2. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของพนักงานของธนาคารสู่องค์กรสมรรถนะสูงเนื่องจากรูปแบบการทำงานและการดำเนินธุรกิจของธนาคารมีการเปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิมอย่างมาก
3. ควรทำการศึกษาเพิ่มเติมรูปแบบการบริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของผู้บริหารในอุตสาหกรรมอื่น เนื่องจากการอุตสาหกรรมอื่นได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกผันของเทคโนโลยีดิจิทัลเช่นกัน

ประโยชน์ของการวิจัย

1. ธนาคารและสถาบันการเงินสามารถนำรูปแบบและคู่มือไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการบริหารของผู้บริหารให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อเพิ่มผลประกอบการ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มศักยภาพให้กับผู้บริหาร
2. สถาบันการศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมด้านการพัฒนาองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล
3. องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในอุตสาหกรรมอื่น สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นต้นแบบเพื่อพัฒนาการบริหารของผู้บริหารไปสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร

ข้อจำกัดการวิจัย

เนื่องจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเป็นผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายหรือเทียบเท่าของธนาคารพาณิชย์ไทย มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบจำนวนมาก ประกอบกับทุกธนาคารอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนทั้งโครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากร และกระบวนการทำงาน เพื่อสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย จึงมีข้อจำกัดในการแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างและต้องใช้เวลาในการรวบรวมแบบสอบถามเพื่อการวิจัยมากกว่าที่กำหนดไว้

References

- ABeam Consulting. (2020). Key Success Factors of Digital Transformation in Thailand. Retrieved April 2020, from https://www.abeam.com/th/sites/default/files/field/field_pdf_files/WP005_Key_Success_Factors_of_DX.pdf
- Best, J. (2018). *Breaking digital gridlock : improving your bank's digital future by making technology changes now*. USA : John Wiley & Son.
- Bagorogoza, J.K., et al. (2013). *A critical assessment of the HPO framework in the Uganda finance sector.* Botswana journal of Business. 6(1),1-16.
- Boston Consulting Group. (2018). *The key roles of leadership : Forbes Global CEO Conference 2018*. Retrieved May 2019, from <https://www.techsauce.co/tech-and-biz/leadership-skills-needed-for-ceos-from-forbes-global-ceo-conference-2018>
- Covey, S.R. (2003). *The 4 roles of Leadership*. Singapore : Franklin Covey.
- De Waal, A.A. (2015). *What makes a high performance organization: five validated factors of competitive advantage that apply worldwide*. Netherlands : Sitestrom.
- Deloitte. (2017). *Bank of the future*. Retrieved February 2019, from : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/be/Documents/Bank-of-the-Future_Final.pdf
- Ducker, P.F. (2006). *The effective executive : The definitive guide to getting the right things done*. New York : Harper.
- EY. (2019). *Are you shaping your bank's digital future or is it shaping you?*. Retrieved October 2019, from <https://www.ey.com/eng/banking-capital-markets/shaping-digital-future-banks>



- Fongprae, P. (2017). *Patchai thī mī phon tō kānphatthana 'ongkōn hai mī sakkayaphāp kānthamngān sūng : kōraṇī suksā thanākhaṇ yu'obī* [Factors Affecting the Development of Organizations to Become High Performance Organizations case study: United Overseas Bank (Thai) Public Company Limited (Unpublished master's thesis)]. Burapha University, Chonburi, Thailand.
- Hayward, S. (2018). *The agile leader: How to create an agile business in the digital age*. London : Kogan.
- Holbeche, L. (2011). *The high performance organization : creating dynamic stability and sustainable success*. New York : Routledge, 2011.
- Honghiranrueng, T. (2018). *Kānphatthana rūpbāp sakkayaphāp phubōrihān radap phuṭhatkān thanākhaṇ phānit Thai nai yuk sēthakit dichithan* [Competency Development Model for Thai Commercial Bank' Managers in Digital Economy]. King Mongkut's University of Technology North Bangkok, Bangkok, Thailand.
- HPO Center (2019). *The High performance organization (HPO) framework*. Retrieved February 2019, from <https://www.hpocenter.com/hpo-framework/>
- Institute for Corporate Productivity. (2010). *The five domain of High performance organization*. Retrieved October 2019, from : URL : <https://www.i4cp.com/productivity-blog/2010/01/21/new-i4cp-study-the-five-domains-of-high-performance-organizations>
- Goleman, D. (2011). *Leadership: The power of emotional intelligence*. New York : More Than Sound.
- Gulick, L and Urwick, L. (2003). *Papers on the science of administration*. New York : Routledge.
- King, B. (2018). *Bank 4.0: bank everywhere, never at a bank*. Cornwall : Marshall Cavendish Business.
- Marous, J. *Digital Future of Banking Requires Leadership Model*. Retrieved August 2019, from <https://thefinancialbrand.com/81901/future-digital-banking-leadership-model>
- Mbama, C.L. (2018). *Digital Banking Services, Customer Experience and Financial Performance in UK Banks*. (Thesis of Doctor of Philosophy). United Kingdom : Sheffield Hallam University.
- Pulputtpong, N., Dokyam, P., and Wantanakomol, S. (2016). *kānsuksā phruttkam kānsūsān phāinai 'ongkōn thurakit 'utsāhakam* [The Study of Internal Communication Behavior in Industrial Organizations]. *Journal of Humanities and Social Sciences, Rajapruk University*. 2(1),24-35.
- Pongsiri, N. (2017). *Phū nam yuk Digital Economy* [Leader in digital economy era]. *HR Society Magazine*. 15, (172),20-23.
- Rovinelli, R. J., and Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*. 2,49-60.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. and Osbourn, R.N. (2010) *Core concepts of organizational behavior*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons.
- Sukanek, A. (2018). *Konlayut kānbōrihān ḥatkān khōng thanākhaṇ phānit 'ēkkachon sū kān pen 'ongkān samatthana sūng* [Strategic Management of commercial bank to be high performance organization (Unpublised Doctoral Dissertation)]. Silpakorn University, Bangkok, Thailand.
- The Economist. (2 0 1 9). *Tech's raid on the banks*. Retrieved October 2019, from <https://www.economist.com/leaders/2019/05/02/techs-raid-on-the-banks>
- Wichitmaethavanich, S (2020). *Kānphatthana khōng thurakit thanākhaṇ nai lōk dichithan* [Development of Banking Business in Digital World]. Retrieved April 2020, from https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_
- Witts, J.O. (2016). *The Role of Strategic Leadership in Banking Profitability*. (Doctor of Business Administration Thesis, College of Management and Technology). Minnesota, USA. : Walden University.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: an introductory analysis (3rd edition)*. New York : Harper & Row.