ภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย*

DIGITAL LEADERSHIP OF THAI COMMERCIAL BANKS

[1]ธงชัย ยางสวย Thonghai Yangsuay, [2]กมลพร กัลยาณมิตร Kamolporn Kalyanamitra,
[3]สถิตย์ นิยมญาติ Satit Niyomyaht, [4]ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช Tassanee Lakkanapichonchat
[1,2,3,4]มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี Bangkokthonburi University, Thailand
Corresponding Author E-mail: chunratanakul@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย และ 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant) ที่ได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจงจากผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางของธนาคารพาณิชย์ไทยในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) ธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) และธนาคารกรุงศรีอยุธยาจำกัด (มหาชน) ที่ปรึกษาของธนาคารพาณิชย์ และนักธุรกิจ รวมจำนวน 18 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษาพบว่า 1) ภาวะผู้นำในการบริหารยุคดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย แยกเป็นแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารบุคลากรในยุคดิจิทัล คือ ผู้นำต้องทำให้คนทั้งองค์กรขับเคลื่อนไปสู่การทำงานรูปแบบใหม่ได้ทั้งหมด ด้านความรู้และทักษะดิจิทัลคือ (1) มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยี (2) มีทักษะด้านความเข้าใจและการจัดการข้อมูล (3) มีทักษะด้านการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล (4) มีทักษะการคิด การใช้เหตุผล และการตัดสินใจ (5) มีทักษะการบริหารและการจัดระบบเทคโนโลยี (6) มีทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่นและการสร้างเครือข่าย ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล คือ ผู้นำต้องต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับมือกับยุคดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัล ด้านการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล คือ ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการเรียนรู้ของบุคลากร ด้านความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ คือ ผู้นำต้องรู้จักใช้ “ข้อมูล” ให้เป็น “พลัง” ในการขับเคลื่อนองค์กร และ 2) ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย คือ ผู้นำต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงต้องรู้จักวิธีปรับตัวและพัฒนาองค์กรตลอดเวลา

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำดิจิทัล, ธนาคารพาณิชย์ไทย, เทคโนโลยี

*Received: April 08, 2021, Revised: June 23, 2021, Accepted: June 23, 2021.

Abstract

The purpose of this research objectives were : 1) to study the digital leadership of Thai commercial banks; and 2) to study the problems and the obstacles affected the digital leadership of Thai commercial banks. This research was qualitative. The study selected from the senior bank executives, the middle and upper levels of 6 Thai commercial banks in Bangkok, namely: Government Savings Bank, Krungthai Bank, Siam Commercial Bank Public Company Limited, Bangkok Bank Public Company Limited, Kasikorn Bank Limited (Public); and Bank of Ayudhya Public Company Limited, the bank consultants and the businessmen, totaling of 18 key informants by in-depth interview. The results found that 1) the digital leadership in digital age management of Thai commercial banks concluded that: personnel management in the digital age was that leaders must enable the entire organization to move towards a whole new type of work. Digital knowledge and skills were: (1) to have knowledge and skills in the use of technology, (2) to comprehensive and informative management skills, (3) to communicate skills. through digital media, (4) to think, reason and decision - making skills, (5) to manage the technology organization skills; and (6) to live with others and networking skills. In creating a digital culture, leaders changed the organizational culture to be ready for the digital age, building a digital learning culture. The creation of digital learning innovation was that leaders must drive learning for people. Ability to use information was how to use “data” as “power” to drive the organization; and 2) the problems and the obstacles affected the digital leadership of Thai commercial banks were leaders face the pressure of rapidly changing technology, therefore needed to know how to adapt and develop the organization all the time.

Keywords: Digital Leadership, Thai Commercial Banks, Technology

บทนำ

ในโลกยุคดิจิทัลที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ธนาคารพาณิชย์แต่ละแห่งก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนในหลายด้านไม่ว่าจะเป็นภาพลักษณ์องค์กร การให้บริการลูกค้าอย่างประทับใจ ความทันสมัยในการให้บริการกับรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสมกับเทคโนโลยี ความรวดเร็วในการให้บริการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนต้องมาจากภาวะผู้นำองค์กรที่ต้องมีวิสัยทัศน์ ความทันสมัย มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล ภาวะผู้นำของธนาคารพาณิชย์จึงมีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนองค์การได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมีการแข่งขันมากขึ้น ความสำคัญของดิจิทัลมีผลกับการขับเคลื่อนองค์การอย่างมหาศาลไม่ว่าจะเป็นเรื่องของต้นทุน ความเร็วในการบริหารจัดการ ในโลกยุคดิจิทัล ภาวะผู้นำดิจิทัลจึงต้องมีความเข้าใจต่อการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารองค์การเพื่อช่วยทำงานให้รวดเร็วขึ้น มีความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องต่างๆ โดยไม่ต้องพึ่งผู้ช่วยต้องมีความรู้ความเข้าใจอุปกรณ์และขีดความสามารถการใช้งานทางด้านเทคโนโลยีเพื่อเข้าสู่ยุคดิจิทัลได้อย่างสมบูรณ์

การขับเคลื่อนการบริหารในปัจจุบันมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ดิจิทัลของบุคลากรซึ่งผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ ผู้บริหารจะต้องเป็นต้นแบบที่ดีในการปรับตัวให้เหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัล ต้องก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทั้งในทางปฏิบัติและวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจึงเป็นตัวแทนของแนวคิดและวิธีปฏิบัติใหม่โดยการใช้การสื่อสารทางโซเชียลมีเดียในการประชาสัมพันธ์ข่าวสารต่างๆ ขององค์กรเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับองค์กร (Sheninger, 2014) ภาวะผู้นำดิจิทัลของผู้บริหารจึงเป็นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหาร ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำดิจิทัลสูงก็จะได้เปรียบในการแข่งขันที่จะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายได้อย่างยั่งยืน สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับเป้าหมายและทิศทางการเปลี่ยนแปลง (จันทนา จิตตระกอง, 2559) จากการประเมินทักษะภาวะผู้นำดิจิทัล มีองค์ประกอบสำคัญที่ควรมี ได้แก่ 1) การรู้ดิจิทัล โดยใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการค้นหา การประเมิน การใช้ การแบ่งปันและการสร้างสรรค์เนื้อหา 2) วิสัยทัศน์ดิจิทัล โดยการสร้างกลยุทธ์การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) การประชาสัมพันธ์ โดยสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ดิจิทัลสามารถเจริญเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมแบบดิจิทัล 4) การแสดงตนเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการสนับสนุน บุคลากรอย่างจริงจัง 5) การสื่อสารถ่ายทอดวิสัยทัศน์ดิจิทัลให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ 6) การปรับตัว การพัฒนา เทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน 7) ความตระหนักในตนเอง สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น และ 8) การรับรู้ทางวัฒนธรรมซึ่งล้วนแต่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำดิจิทัลทั้งสิ้น

นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Sullivan, 2017) ของผู้บริหารในยุคดิจิทัลที่จำเป็นต้องเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการบริหารจัดการเพื่อให้การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่าที่แท้จริง (เอกชัย มาจิตติ, 2559) และสนับสนุนการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้าน Digital Literacy, Digital Pedagogy และทักษะสื่อสาร ทั้งยังส่งเสริมการใช้ Digital Technology มาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรเพื่อให้มีสมรรถนะ มีศักยภาพ และมีคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารจึงต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำดิจิทัลให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้าสามารถคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจและสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์กรให้เป็นที่รู้จักผ่านโซเชียลมีเดีย กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและสามารถร่วมกันสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรให้เป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ดิจิทัลและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย ที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารจัดการทำให้เกิดประโยชน์ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารและเพิ่มประสิทธิภาพธนาคารพาณิชย์ไทยให้ดียิ่งขึ้น

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารของรัฐและเอกชนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง (purposive random sampling) จากผู้บริหารระดับสูง และระดับกลาง ของธนาคารพาณิชย์ไทยในกรุงเทพมหานคร จำนวน 6 แห่ง ได้แก่ 1) ธนาคารออมสิน 2) ธนาคารกรุงไทย 3) ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) 4) ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) 5) ธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน) 6) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ที่ปรึกษาของธนาคารพาณิชย์และนักธุรกิจ รวมจำนวน 18 คน

2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยทำการศึกษาค้นคว้า ตำรา เอกสาร บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาและรายละเอียดวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (structured interview)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยดำเนินการดังนี้

3.1 ทำการศึกษาจากเอกสาร บทความทางวิชาการ ข่าวสาร วิทยานิพนธ์วารสาร งานวิจัย และข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต

3.2 การสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ได้คัดเลือกไว้ โดยทำการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ โดยดำเนินการตามขั้นตอนสำคัญ ดังนี้ 1) การนัดหมายและกำหนดวันสัมภาษณ์ ผู้วิจัยประสานกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) โดยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย กำหนดสัมภาษณ์ 2) การแนะนำตัวและการสร้างความสัมพันธ์ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยแนะนำตัว ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ และชี้แจงก่อนสัมภาษณ์ถึงข้อมูลที่ได้จากผู้ให้สัมภาษณ์จะเป็นความลับ ไม่นำไปเปิดเผยรายบุคคล โดยขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียง ระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้ทำการวิจัยได้สร้างความสัมพันธ์ (Rapport) กับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ และมีการทดสอบคำถามและคำตอบเพื่อเป็นแนวทางในการถามคำถามต่อไป โดยจะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30-60 นาที 3) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะถามคำถามทีละข้อตามแบบสัมภาษณ์ครบทุกด้าน และผู้วิจัยจะใช้คำถามเพิ่มเติมในประเด็นที่ยังขาดอยู่ 4) การยุติสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกล่าวขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ และอาจนัดหมายสัมภาษณ์เพิ่มเติมทางโทรศัพท์เพื่อให้ครอบคลุมตามประเด็นที่ศึกษา

4. การตรวจสอบข้อมูล สำหรับการตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Data Triangulation) คือ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน (สุภางค์ จันทวานิช, 2547) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) โดยดำเนินการดังนี้

4.1 ด้านข้อมูล (Data) ได้แก่ 1) ด้านเอกสาร ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันที่มาจากแหล่งต่างกัน 2) ด้านบุคคล ใช้การรวบรวมข้อมูลเรื่องเดียวกันจากบุคคลหลายคน

4.2 ด้านทฤษฎี ได้ใช้ทฤษฎีตามที่ศึกษาไว้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบ

4.3 ด้านผู้วิจัย ใช้ข้อมูลจากผู้วิจัยที่ได้ศึกษาไว้แล้ว

5. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยให้ความสำคัญมากในการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากเป็นเครื่องมือของการวิจัยที่ต้องเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ให้ข้อมูลอย่างใกล้ชิด ตั้งแต่ขั้นตอนการสร้างสัมพันธภาพเพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความไว้วางใจทำให้ได้ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุด จะเห็นได้ว่าตลอดกระบวนการวิจัยมีทั้งการสัมภาษณ์เจาะลึกเข้าไปในเรื่องส่วนตัว ความรู้สึกนึกคิด และการสังเกตซึ่งบางครั้งอาจจะเมิดความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องคำนึงถึงจรรยาบรรณของนักวิจัยอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นการเก็บรักษาความลับ ความปลอดภัย คำถามที่ใช้ต้องไม่คุกคามอารมณ์ ความรู้สึก และเคารพสิทธิของผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยจึงทำการพิทักษ์สิทธิของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้ 1) ผู้วิจัยแนะนำตัวเอง อธิบายวัตถุประสงค์ รวมทั้งขั้นตอน และรายละเอียดในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการสัมภาษณ์และขออนุญาตจดบันทึกเทปไว้ เพื่อความถูกต้องในการบันทึกข้อมูล 2) อธิบายให้ทราบว่าผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิในการตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยหรือไม่ก็ได้และถ้าหากตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยสามารถออกจากการวิจัยได้ตลอดเวลา โดยไม่มีผลต่อผู้ให้ข้อมูลแต่อย่างใด 3) เมื่อผู้ให้ข้อมูลสมัครใจเข้าร่วมการวิจัย ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูล 4) ตลอดการวิจัยผู้ให้ข้อมูลสามารถซักถามข้อมูลเกี่ยวกับการทำวิจัยครั้งนี้ได้ 5) ในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิที่จะปกปิดข้อมูลที่ไม่ต้องการเปิดเผย 6) ขณะที่สัมภาษณ์หากผู้ให้ข้อมูลไม่สามารถพูดคุยต่อไปได้ ผู้วิจัยจะยุติการสนทนาและรอจนกว่าผู้ให้ข้อมูลพร้อมที่จะพูดคุยต่อถ้าผู้ให้ข้อมูลไม่พร้อมหรือประสงค์ที่จะยุติการสนทนาผู้วิจัยจะยุติการสนทนาลงทันที 7) ผู้ให้ข้อมูลมีสิทธิ ที่จะรับรู้ข้อมูลตลอดจนสามารถตรวจสอบข้อมูล ของตัวเองได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัย 8) ในการนำเสนอข้อมูล และเขียนรายงานการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลไม่ประสงค์ให้ออกนาม ผู้วิจัยจึงได้ใช้ข้อความและลำดับหมายเลขของผู้ให้ข้อมูลเพื่อเป็นการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลโดยไม่เปิดเผยชื่อและนำเสนอในภาพรวมโดยไม่เฉพาะเจาะจงชื่อผู้ให้ข้อมูลตามความประสงค์ของผู้ให้ข้อมูล

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากเอกสาร และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การลดทอนข้อมูล การแสดงข้อมูล และการสร้างข้อสรุป ดังนี้

6.1 การลดทอนข้อมูล (Data Reduction) นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทปและการจดบันทึกมาอ่านหลายๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ การตีความซึ่งใช้วีการแยกประเภทข้อมูล (Typological Analysis) โดยการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องจากประเด็นการสัมภาษณ์

6.2 การแสดงข้อมูล (Data Display) หลังจากลดทอนข้อมูลตามประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้วิจัยได้แสดงข้อมูลโดยการใช้ตาราง (Table) ในลักษณะเชิงพรรณนา

6.3 การสร้างข้อสรุป (Conclusion) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยกำหนดรหัสข้อมูล (Code) กำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มประเด็นหลัก (Themes) และ กลุ่มคำหลัก (Sub-theme) ที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งเป็นการสร้างข้อสรุปแบบอุปนัย (Analytic Induction) จากข้อสรุปย่อยไปหาข้อสรุปใหญ่ ซึ่งแสดงความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรและผล

6.4 นำข้อสรุปที่สร้างได้มาทำการวิเคราะห์โดยการพรรณนา

สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย แยกการนำเสนอเป็นแต่ละด้านดังนี้

1.1 ด้านการบริหารบุคลากรในยุคดิจิทัล คือ ผู้นำต้องเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการบุคลากรใหม่ ผู้นำต้องทำให้คน (คนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่) ทั้งองค์กรขับเคลื่อนไปสู่การทำงานรูปแบบใหม่ให้หมด และต้องส่งเสริมให้บุคคลากรได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตน การสรรหาพนักงานต้องสรรหาให้ตรงกับทักษะที่จำเป็น พร้อมกับการพัฒนาศักยภาพพนักงานเดิมให้รองรับกับงานใหม่ เช่นการฝึกอบรมด้านต่างๆ ให้พนักงานให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่จำเป็นเพื่อทำงานในอนาคต ใช้วิธีการโยกย้ายพนักงานข้ามสาย ข้ามองค์กรในเครือ ไม่ใช่เน้นเรื่องการลดจำนวนคน แต่ต้องเพิ่มขีดความสามารถของคนให้เพิ่มมากขึ้น

1.2 ด้านความรู้และทักษะดิจิทัล คือ 1) ต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ 2) ทักษะด้านความเข้าใจและการจัดการข้อมูล เพื่อนำมาบริหารจัดการ วิเคราะห์ ประเมินผล และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 3) ทักษะด้านการสื่อสาร การพูดคุย รวมถึงการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลด้วย 4) ทักษะการคิด การใช้เหตุผล และการตัดสินใจ ต้องรู้จักการใช้ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ในการตัดสินใจ 5) ทักษะการจัดการ (ตน คน งาน และเงิน) การจัดระบบ การใช้เทคโนโลยี และการประกอบการ 6) ทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่น และการสร้างเครือข่าย

1.3 ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล คือ ผู้นำต้องต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับมือกับยุคดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในองค์กร สร้างระบบการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม สร้างทัศนคติคนในองค์กรให้เข้าใจและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการทำงานให้พนักงานมีความกล้าที่จะเรียนรู้ กล้าลองทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการทำงานด้วยวิธีการหรือรูปแบบใหม่ๆ เน้นสปีด เพื่อจะได้ตามสปีดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ทัน สร้างวัฒนธรรมข้อมูล (Data Culture) เพื่อช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเข้าใจ

1.4 ด้านการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล คือ ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการเรียนรู้ของบุคลากร อาทิ การสร้างศูนย์การเรียนรู้ที่ทันสมัย มีห้องเรียนที่มีฟังก์ชั่นการใช้งานที่หลากหลาย การเปิดพื้นที่ co-working space ใช้เป็นแหล่งพบปะแลกเปลี่ยนไอเดียใหม่ๆ รวมถึงการสร้างหลักสูตรเกี่ยวกับ Future Banking และการสร้าง platform ที่เข้ากับ lifestyle ในการเรียนรู้ เช่นการใช้ learning platform บนระบบ Cloud เพื่อเอื้อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกได้อย่างสร้างสรรค์ ต้องเข้าใจว่าความล้มเหลวของการทดลองเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม อย่ายึดติดกับผลลัพธ์เป็นหลัก

1.5 ด้านความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ คือ ผู้นำในยุคดิจิทัลด้านการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล คือ ในด้านการนำองค์กร ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องรู้จักใช้ข้อมูลให้เป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร กล่าวคือ การอาศัยข้อมูลระบบ Big Data ที่มีอยู่มหาศาลมาวิเคราะห์และศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขัน แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สร้างรายได้ให้แก่ธนาคาร ในด้านความรู้ ความสามารถผู้นำต้องมีทักษะในการเสาะหาข้อมูล และทักษะในการคิดวิเคราะห์ที่ดี เพื่อจะได้สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงานและธุรกิจให้มากที่สุด

2. ปัญหาและอุปสรรคต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย

2.1 ผู้นำต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องรู้จักวิธีปรับตัว พัฒนาองค์กรตลอดเวลา

2.2 ผู้นำต้องเผชิญกับรูปแบบธุรกิจที่ถูกขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจำนวนมหาศาล ผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคว่าข้อมูลส่วนตัวนั้นจะไม่ถูกละเมิดสิทธิ

2.3 ผู้นำต้องเผชิญกับปัญหาการตัดสินใจ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้การตัดสินใจอาจจะผิดพลาด

2.4 ผู้นำต้องเผชิญกับทักษะในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทันสมัยรูปแบบใหม่ๆ

2.5 ผู้นำต้องเผชิญกับปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายในระยะยาว ที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผลเพิ่มเติม ดังนี้

1.1 ด้านการบริหารบุคลากรในยุคดิจิทัล คือ ผู้นำต้องเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการบุคลากรใหม่ ผู้นำต้องทำให้คน (คนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่) ทั้งองค์กรขับเคลื่อนไปสู่การทำงานรูปแบบใหม่ให้หมด และต้องส่งเสริมให้บุคคลากรได้มีโอกาสแสดงศักยภาพของตน การสรรหาพนักงานต้องสรรหาให้ตรงกับทักษะที่จำเป็น พร้อมกับการพัฒนาศักยภาพพนักงานเดิมให้รองรับกับงานใหม่ เช่นการฝึกอบรมด้านต่างๆ ให้พนักงานให้มีความพร้อมและมีศักยภาพที่จำเป็นเพื่อทำงานในอนาคต ใช้วิธีการโยกย้ายพนักงานข้ามสายข้ามองค์กรในเครือ ไม่ใช่เน้นเรื่องการลดจำนวนคน แต่ต้องเพิ่มขีดความสามารถของคนให้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับการวิจัยของชิรยุตน์ วงศ์ยุทธรัตน์(2560) ที่ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันตก มี 9 องค์ประกอบ 88 ตัวบ่งชี้ คือ ดังนี้ 1) การติดต่อสื่อสาร 2) คุณธรรมจริยธรรม 3) วิสัยทัศน์ 4) การปฏิสัมพันธ์ 5) ความยั่งยืน 6) ความรอบรู้ 7) การสร้างคน 8) การตัดสินใจ 9) การเปลี่ยนแปลง วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้องค์ประกอบใหม่ 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การเป็นนักวางแผน 2) ทักษะทางสังคม 3) การสร้างคน 4) ความรอบรู้ 5) การประพฤติปฏิบัติตน 6) การพัฒนาตนเอง 7) การตัดสินใจ 8) ความยืดหยุ่น 9) การเปลี่ยนแปลง 10) การบริหารเชิงสถานการณ์ 11) วิสัยทัศน์ 12) การแก้ไขปัญหา

1.2 ด้านความรู้และทักษะดิจิทัล คือ 1) ต้องมีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีด้านต่างๆ 2) ทักษะด้านความเข้าใจและการจัดการข้อมูล เพื่อนำมาบริหารจัดการ วิเคราะห์ ประเมินผล และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 3) ทักษะด้านการสื่อสาร การพูดคุย รวมถึงการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัลด้วย 4) ทักษะการคิด การใช้เหตุผล และการตัดสินใจ ต้องรู้จักการใช้ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ในการตัดสินใจ 5) ทักษะการจัดการ (ตน คน งาน และเงิน) การจัดระบบ การใช้เทคโนโลยี และการประกอบการ 6) ทักษะการอยู่ร่วมกับผู้อื่นและการสร้างเครือข่าย สอดคล้องกับการวิจัยของทวีสันต์ วิชัยวงษ์ (2562) ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไป ไปอย่างรวดเร็วตามลำดับ ผู้บริหารต่างก็มีเทคนิคในการบริหารงานที่เก่ง ดูทันสมัยขึ้น และเพื่อให้ งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นจุดประกายก่อให้เกิดการประสบความสำเร็จในทุกๆ ด้านในการบริหารองค์กรภาวะผู้นำยุคใหม่ และทักษะในการบริหารงานในองค์กร จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ ส่งผลทั้งทางตรง และทางอ้อมสำหรับประเทศไทย ทั้งในระดับองค์กร ทุกภาคส่วน ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ ซึ่งในความเป็นภาวะผู้นำยุคใหม่เป็นหน้าที่หนึ่งในหลายๆ หน้าที่ของผู้บริหาร มีอำนาจโดยตำแหน่ง และเป็นผู้บริหารจะต้องมีลักษณะที่ดีครบ องค์ประกอบของผู้นำองค์กรทุกๆ

ด้าน สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กรคือศาสตร์และศิลป์ในการ บริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหาร ควรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง หมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ รวมทั้ง ปรับปรุงตัวเองและองค์กรให้ดียิ่งขึ้น ทักษะผู้นำที่ดีต้องสามารถโน้มน้าวผู้ตามให้ลงมือทำงานจนบรรลุ ผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ได้ตกลงร่วมกันด้วยความเต็มใจ ซึ่งอาศัยเทคนิคการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรเป็นสำคัญ

1.3 ด้านการสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล คือ ผู้นำต้องต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้พร้อมรับมือกับยุคดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้แบบโลกดิจิทัลในองค์กร สร้างระบบการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม สร้างทัศนคติคนในองค์กรให้เข้าใจและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการทำงานให้พนักงานมีความกล้าที่จะเรียนรู้ กล้าลองทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการทำงานด้วยวิธีการหรือรูปแบบใหม่ๆ เน้นสปีดเพื่อจะได้ตามสปีดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีได้ทันกับการสร้างวัฒนธรรมข้อมูล (Data Culture) เพื่อช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างเข้าใจ สอดคล้องกับการวิจัยของจิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ (2560) ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นผู้นำยุคดิจิทัล คือ 1) มิติวิสัยทัศน์ (Vision) 2) มิติการสื่อสารที่สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational communication) 3) มิติกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) 4) มิติภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leadership) 5) มิติการให้ความสำคัญแก่พนักงาน (Personal recognition) โดยจากการศึกษาทำให้พบกับมิติเพิ่มเติมคือ การบริหารคนในองค์กรที่ต่างยุคสมัย ผลจากการวิจัยสามารถนำมาปรับใช้เป็นแนวทางของผู้บริหารองค์กรในยุคดิจิทัลให้กับองค์กรไอทีองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการใช้ไอทีหรือองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงต่อไป

1.4 ด้านการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล คือ ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการเรียนรู้ของบุคลากร อาทิ การสร้างศูนย์การเรียนรู้ที่ทันสมัย มีห้องเรียนที่มีฟังก์ชั่นการใช้งานที่หลากหลาย การเปิดพื้นที่ co-working space ใช้เป็นแหล่งพบปะแลกเปลี่ยนไอเดียใหม่ๆ รวมถึงการสร้างหลักสูตรเกี่ยวกับ Future Banking และการสร้าง platform ที่เข้ากับ lifestyle ในการเรียนรู้ เช่นการใช้ learning platform บนระบบ Cloud เพื่อเอื้อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ผ่านโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ผู้นำที่ดีต้องสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานตัดสินใจเลือกได้อย่างสร้างสรรค์ ต้องเข้าใจว่าความล้มเหลวของการทดลองเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรม อย่ายึดติดกับผลลัพธ์เป็นหลัก สอดคล้องกับการวิจัยของทรงยศ อรัญยกานนท์ (2557) ที่ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำกับการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งโดยภาพรวมและทุกด้าน ได้แก่ การสร้างทัศนคติเชิงบวกในการทำงาน การสร้างพฤติกรรมเชิงบวกและผลลัพธ์เชิงบวก มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงและเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก 2) ปัญหาในการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมการบริการที่พบมากที่สุด ได้แก่ (1) มีข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณวัสดุอุปกรณ์ในการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมการบริการ (2) บุคลากรทั้งฝ่ายบริการและฝ่ายปฏิบัติยังขาดความพร้อมหรือขาดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญในการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรและสร้าง หรือพัฒนานวัตกรรมการบริการ (3) ประชาชนผู้รับบริการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมใหม่ๆ 3) แนวทางการดำเนินงานสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมการบริการ ควรดำเนินการได้แก่ (1) ศึกษาความต้องการหรือความเดือดร้อนของประชาชนผู้รับบริการด้วยรูปแบบต่างๆ (2) รวบรวมปัญหาและความต้องการของประชาชน จัดลำดับความสำคัญ จัดทำแผนงาน/โครงการ พร้อมจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการสร้างและพัฒนานวัตกรรมการบริการ (3) นำเทคโนโลยีและแนวความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมการบริการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์กับประชาชนผู้รับบริการ

1.5 ด้านความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ คือ ผู้นำในยุคดิจิทัลด้านการสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล คือ ในด้านการนำองค์กร ผู้นำในยุคดิจิทัลต้องรู้จักใช้ข้อมูลให้เป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์กร กล่าวคือ การอาศัยข้อมูลระบบ Big Data ที่มีอยู่มหาศาลมาวิเคราะห์และศึกษาพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อเพิ่มความสามารถการแข่งขัน แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ สร้างรายได้ให้แก่ธนาคาร ในด้านความรู้ความสามารถ ผู้นำต้องมีทักษะในการเสาะหาข้อมูลและทักษะในการคิดวิเคราะห์ที่ดี เพื่อจะได้สามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงานและธุรกิจให้มากที่สุด สอดคล้องกับการวิจัยของสิริกร อุทัยพัฒน์ (2557) ที่ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำยุคใหม่ของกลุ่มสหกรณ์ชุมชนจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่จะต้องมีการพัฒนาก้าวหน้าไปอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ต้องมุ่งให้ความสำคัญด้านการบริหารจัดการชุมชนโดยชุมชนเอง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของชุมชนได้ รวมถึงเปิดโอกาสให้ชุมชนได้เข้ามีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกชุมชนได้ในระดับสูง การมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายให้สมาชิกในชุมชนมีความสุขมากขึ้นควบคู่ไปกับการมีฐานที่มั่นด้วยผลประโยชน์ มีรูปแบบของการพึ่งตนเองเชิงเศรษฐกิจสังคมและการเมืองแบบประชาธิปไตยใหม่ที่สามารถต่อต้านการแผ่ขยายอิทธิพลของลัทธิบริโภคนิยมตะวันตกได้ ทั้งหมดนี้ ได้ชี้ให้เห็นว่า บทบาททางยุทธศาสตร์ในอนาคตด้านภาวะผู้นำของกลุ่มสหกรณ์ชุมชนดังกล่าว จำเป็นต้องทุ่มเทความพยายามในการเสริมสร้างประชาธิปไตยให้มากขึ้น และพัฒนาระบบเศรษฐกิจชุมชนที่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของสมาชิกในชุมชนเป็นสำคัญ โดยยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพร้อมกับหลักการพึ่งตนเองควบคู่ไปด้วย ดังนั้น การวิจัยนี้ จึงสามารถสรุปรูปแบบ (Model) ได้ดังนี้จากผู้วางแผนเชิงต้นทุนแห่งผลประโยชน์สู่การเป็นผู้ชนะแบบร่วมมือด้วยกันทุกๆ ฝ่าย หรือ from the cost benefits planners to the mutual win-winners

2. ปัญหาและอุปสรรคต่อภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทย คือ 1) ผู้นำต้องเผชิญกับแรงกดดันจากเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องรู้จักวิธีปรับตัว พัฒนาองค์กรตลอดเวลา 2) ผู้นำต้องเผชิญกับรูปแบบธุรกิจที่ถูกขับเคลื่อนด้วยข้อมูลจำนวนมหาศาล ผู้นำต้องสร้างความไว้วางใจความเชื่อมั่นให้กับผู้บริโภคว่าข้อมูลส่วนตัวนั้นจะไม่ถูกละเมิดสิทธิ 3) ผู้นำต้องเผชิญกับปัญหาการตัดสินใจเพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้การตัดสินใจอาจจะผิดพลาด 4) ผู้นำต้องเผชิญกับทักษะในการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทันสมัยรูปแบบใหม่ๆ 5) ผู้นำต้องเผชิญกับปัญหาการขาดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายในระยะยาว ที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งใจไว้ สอดคล้องกับการวิจัยของทรงยศ อรัญยกานนท์ (2557) ที่ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาในการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมการบริการที่พบมากที่สุด ได้แก่ 1) มีข้อจำกัดในเรื่อง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ในการสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมการบริการ 2) บุคลากรทั้งฝ่ายบริการและฝ่ายปฏิบัติยัง ขาดความพร้อมหรือขาดความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญในการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ภายในองค์กรและสร้าง หรือพัฒนานวัตกรรมการบริการ และ 3) ประชาชนผู้รับบริการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องนวัตกรรมใหม่ๆ

องค์ความรู้การวิจัย

องค์ความรู้การวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารของรัฐและเอกชนให้สอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนทิศทางการเปลี่ยนแปลง โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการตัดสินใจและสามารถวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ สรุปองค์ความรู้การวิจัย ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

จากภาพที่ 1 มีอธิบายดังนี้

ภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์ไทยที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ใหม่ของการบริหารจัดการทำให้เกิดประโยชน์ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการวางแผนพัฒนาคุณภาพการบริหารและเพิ่มประสิทธิภาพธนาคารพาณิชย์ไทยให้ดียิ่งขึ้น 5 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารบุคลากรในยุคดิจิทัล การบริหารบุคลากรโดยใช้ดิจิทัลเป็นสื่อในการทำงาน รวมถึงโปรแกรมประยุกต์สื่อสังคมอื่นๆ ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานซึ่งส่งผลต่อรูปแบบการจ้างงาน รูปแบบการทำงาน และเกิดอาชีพใหม่ๆ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน ต้องปรับบทบาทในการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพสูงและเป็นแรงงานที่มีความรู้และความสามารถทางด้านดิจิทัล

2. ความรู้และทักษะดิจิทัล ความรู้และทักษะดิจิทัลซึ่งครอบคลุมความสามารถในเรื่องดิจิทัล การรู้วิธีการที่จะค้นหาสารสนเทศที่ต้องการทางออนไลน์ การใช้สารสนเทศที่สืบค้นได้ และสามารถเข้าถึงข้อมูลดิจิทัลได้โดยง่าย

3. การสร้างวัฒนธรรมดิจิทัล การสร้างวัฒนธรรมด้านดิจิทัลให้บุคลากรในองค์การมีค่านิยมด้านดิจิทัลจนเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน

4. การสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้ดิจิทัล การสร้างความรู้ด้านดิจิทัลให้แก่บุคลากรในองค์การให้มีความทันสมัยและสถานการณ์ในยุคดิจิทัล

5. ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ ความสามารถในการนำข้อมูลมาใช้ในองค์การเป็นรากฐานสำหรับการคิด การจัดการ และการเชื่อมต่อกับคนอื่น ๆ ในสังคมเครือข่ายบูรณาการความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น เพลง วิดีโอ ฐานข้อมูลออนไลน์ และสื่ออื่นๆ รู้วิธีการใช้แหล่งสารสนเทศเหล่านั้นเพื่อเผยแพร่และแลกเปลี่ยนความรู้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำดิจิทัลของธนาคาร ดังนี้ 1) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เหมาะสมกับยุคสมัย ไม่ยึดติดกับสิ่งเดิมๆ 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำต้องมีทักษะในการสื่อสารสารการถ่ายทอดที่ชัดเจน ตรงประเด็น และทันต่อเวลา 4) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์ 5) ผู้นำต้องมีทักษะในการเชื่อมโยงสำหรับการคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ 6) ผู้นำต้องมีทักษะในการตั้งคำถาม และตั้งคำถามต่อสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ 7) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมในองค์กร

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำดิจิทัลขององค์ภรภาครัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหาร

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาผู้นำให้มีความเป็นเลิศทางดิจิทัล

2.3 ควรมีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีทักษะและความสามารถทางดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

จิรพล สังข์โพธิ์ และคณะ. (2560). **ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรยุคดิจิทัล กรณีศึกษา: องค์กรไอทีและองค์กรที่เกี่ยวข้องกับไอทีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.** รายงานการวิจัย. วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชิรยุตน์ วงศ์ยุทธรัตน์. (2560). **องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสำหรับศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ภาคตะวันตก.** ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

ทรงยศ อรัญยกานนท์. (2557). **ภาวะผู้นำกับการสร้างทัศนคติเชิงบวกต่อนวัตกรรมการบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ทวีสันต์ วิชัยวงษ์. (2562). ภาวะผู้นำยุคใหม่และทักษะในการบริหารงานในองค์กร. **วารสารแสงอีสาน มหาวิทยาลัยมหามุฏราชวิทยาลัย วิทยาลัยเขตอีสาน.** 16(2). 667-680.

สิริกร อุทัยพัฒน์. (2557). ภาวะผู้นำท้องถิ่นยุคใหม่และยุทธศาสตร์เศรษฐกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาชุมชนาธิปไตย ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์ชุมชน จังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด. **วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต.** 10(1). 51-58.

สุภางค์ จันทวานิช. (2547). **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.