

มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุควิชาการทางการเงินดิจิทัล

Commercial Banking Employee Perspectives and
Adaptability in the Digital Banking Age

วันที่รับบทความ: 11 พฤศจิกายน 2561

วันแก้ไขบทความ: 10 มิถุนายน 2562

วันที่รับบทความ: 18 มิถุนายน 2562

ภคพร เปลียนไฟโรจน์¹ และ มณฑล สรไกรกิติกุล^{2*}Pakaporn Plianpairoj¹ and Monthon Sorakraikitikul²

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงรูปแบบการให้บริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง รวมทั้งมุมมองของพนักงานในสาขา ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการทำงาน และแนวทางในการปรับตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารภายในธนาคาร และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) เลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากผู้ให้ข้อมูล 3 กลุ่มตำแหน่ง ได้แก่ กลุ่มผู้จัดการสาขา กลุ่มเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า (CSO) และกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาด (MO) ที่ปฏิบัติงานในสาขาของพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ และใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participative Observation) โดยเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจนข้อมูลอิ่มตัวคือไม่ปรากฏข้อมูลใหม่ที่ผู้ให้ข้อมูล 8 คน

ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารได้จัดให้มีการบริการทางการเงินดิจิทัลที่ช่วยอำนวยความสะดวก ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้แก่ผู้ใช้บริการ ซึ่งการเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัลนี้ส่งผลให้ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางบริการให้มีความหลากหลายและเชื่อมโยงกันมากขึ้น รวมทั้งการปรับลดจำนวนสาขาที่ให้บริการ เป็นผลให้พนักงานต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงาน พัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ รวมถึงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในการให้บริการลูกค้า ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความเห็นว่าลูกค้าบางส่วนยังไม่มีความพร้อมที่จะใช้บริการทางการเงินดิจิทัลก็ตาม

คำสำคัญ: บริการทางการเงินดิจิทัล, การบริหารการเปลี่ยนแปลง, การยอมรับเทคโนโลยี, การให้บริการลูกค้า

*Corresponding author e-mail: monthon.sor@gmail.com

¹ นิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต เน้นด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

² อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารองค์กร การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

Abstract

This research aims to study a type of service in digital banking and commercial bank employee's perspectives, effect on work performance and their adaptability. This study is qualitative research. Data was gathered from internal bank documents and semi-structured in-depth interviews. Informant were selected by purposive sampling. 3 groups of informants were branch managers, customer service officers (CSO) and marketing officers (MO) who are employed and work at branch of the bank in Chiang Mai, Thailand. Participative observation was also applied. Data was saturated while collecting and analyzing at the 8th informants. No new information emerged.

As a result, the digital banking provided customers convenience which saving cost and time. These were the most influential aspects of customer service. Digital banking effected a change of commercial bank's policies and developed products and services to be more integrated. However, the number of branches also declined due to decreasing of customers visiting branches. So, employees had to change work processes and developed knowledge and skills especially relating with digital technology, even through employees perceived that the some customers were not ready to adopt the digital banking service.

Keywords: Digital Banking, Change Management, Technology Acceptance Model (TAM), Customer Services

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในปัจจุบันส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากแรงขับเคลื่อนและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมผู้บริโภคของคนในสังคมมากยิ่งขึ้น และส่งผลกระทบต่อธุรกิจ รวมทั้งธุรกิจสถาบันการเงิน โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ (Commercial Banks) ที่ต่างก็ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและการดำเนินงาน โดยมีการนำนวัตกรรมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาและประยุกต์ใช้เพื่อให้บริการทางการเงิน รวมทั้งการวางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจเพื่อปรับจากการทำธุรกรรมทางการเงินแบบเก่าให้กลายเป็นธุรกรรมทางการเงินสมัยใหม่ผ่านการให้บริการทางการเงินดิจิทัล หรือ ดิจิตอลแบงก์กิ้ง (Digital Banking) ที่ลูกค้าสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ต้องพกเงินสด และมีค่าใช้จ่ายในการทำธุรกรรมที่ลดลง เนื่องจากลูกค้าสามารถทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมทางการเงินมากยิ่งขึ้น โดยผลสำรวจจากธนาคารแห่งประเทศไทย (ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ, 2559) พบว่า ผู้บริโภคมีแนวโน้มหันมาใช้บริการดิจิทัลแบงก์กิ้ง และปริมาณของการทำธุรกรรมทางการเงินผ่านช่องทางออนไลน์และโทรศัพท์มือถือมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่จำนวนลูกค้าที่เข้าไปใช้บริการผ่านช่องทางสาขา (Branch Visit) มีปริมาณลดลง ซึ่งข้อมูล ณ เดือนธันวาคม 2560 พบว่าจำนวนบัญชีที่มีการทำธุรกรรมออนไลน์ ผ่าน Mobile banking อยู่ที่ 31.6 ล้านบัญชี เพิ่มขึ้นจากเดือนธันวาคม 2559 ที่มีอยู่ 20.8 ล้านบัญชี นอกจากนี้ยังพบว่าธนาคารพาณิชย์มีจำนวนสาขาลดลงทั้งสิ้น 230 สาขาทั่วประเทศ และมีแนวโน้มว่าจะมีการปิดทำการหรือควรรวมสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลง และการนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มช่องทางบริการให้มีความหลากหลาย เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและสามารถตอบสนองความต้องการและพฤติกรรมของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

อนาคตของการบริการธนาคารพาณิชย์นั้นจะผ่านช่องทางเทคโนโลยีดิจิทัล ขณะที่การบริการผ่านช่องทางสาขาจะเป็นเพียงแค่การไปทำธุรกรรมที่มีความซับซ้อน หรือขอคำปรึกษาจากเจ้าหน้าที่เพื่อการลงทุนหรือแก้ปัญหาทางการเงิน (ตลับลัทขันธ์ ธนดิษฐ์สุวรรณ, 2560) ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ต่างปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินงานและการให้บริการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา จากการให้บริการและการทำงานในรูปแบบเดิม เช่น รับฝาก-ถอนเงิน การเปิดบัญชี หรือให้คำปรึกษาทางการเงินเบื้องต้น ต้องกลายเป็นผู้ให้คำปรึกษาและเชี่ยวชาญทางด้านการเงินส่วนบุคคล เช่น การวางแผนการออม การลงทุน การวางแผนด้านภาษี เป็นต้น พร้อมการมีใบประกอบวิชาชีพเฉพาะด้าน และต้องมีความรู้และชำนาญทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้นเพื่อสามารถแนะนำลูกค้าได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐานกำกับดูแล และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุดังกล่าว จึงเป็นสาเหตุให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะทำการศึกษาถึงมุมมอง ความคิดเห็น และผลกระทบในการทำงาน รวมทั้งการปรับตัวของพนักงานที่ปฏิบัติในสาขา จากการเปลี่ยนแปลงการให้บริการและการดำเนินงานของธนาคารที่เน้นการให้บริการทางการเงินดิจิทัล (Digital Banking) มากยิ่งขึ้น เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ และเข้าใจถึงมุมมองของพนักงานผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยสนับสนุนและขับเคลื่อนให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจท่ามกลางภาวะของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างประสบผลสำเร็จและมีความยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษารูปแบบการให้บริการทางการเงินดิจิทัล (Digital Banking) ของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาถึงมุมมองของพนักงานในสาขาที่มีต่อการให้บริการทางการเงินดิจิทัล (Digital Banking)
3. เพื่อศึกษาผลกระทบจากการให้บริการทางการเงินดิจิทัล (Digital Banking) ที่มีต่อการทำงานของพนักงานในสาขา
4. เพื่อศึกษาถึงการปรับตัวของพนักงานในสาขาต่อการเข้ามาของการให้บริการทางการเงินดิจิทัล (Digital Banking)

ทบทวนวรรณกรรม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรที่เป็นอยู่ให้เป็นองค์กรตามที่ตนเองต้องการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการเปลี่ยนแปลงมาจากแรงผลักดันภายนอกองค์กร เช่น เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมทางสังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่วนแรงผลักดันภายในองค์กร (วันชัย มีชาติ, 2556) ได้แก่ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหาร ระบบการทำงาน รวมถึงข้อเรียกร้องของพนักงาน

ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานภายในองค์กร เพื่อพัฒนาและจัดรูปแบบระบบขั้นตอนการทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน ระบบการติดต่อ รวมทั้งข้อมูลข่าวสารขององค์กรในรูปแบบใหม่ (วันชัย มีชาติ, 2556) ส่งผลถึงส่วนประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) ผลผลิต (Product or Service) โครงสร้างและการบริหารจัดการ (Structure and System) และทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์ประกอบของแต่ละส่วนนั้นล้วนมีความสัมพันธ์กัน (วิเชียร วิทยอุดม, 2547) เพราะหากเกิดการเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบส่วนใดส่วนหนึ่ง ก็ย่อมส่งผลถึงส่วนประกอบอื่นเช่นกัน

ทั้งนี้สิ่งที่องค์กรควรคำนึงถึง คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นอุปสรรคของการเปลี่ยนแปลง อันเป็นผลมาจากทัศนคติหรือพฤติกรรม เนื่องมาจากการยึดติดกับกฎเกณฑ์แบบเดิม และความเชื่อจากการอบรมเลี้ยงดู ความรู้สึกสบายใจมั่นคงกับสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งอิทธิพลของกลุ่ม ทำให้เกิดจากความไม่เต็มใจที่จะปฏิบัติหรือสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลง (พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, 2552) ซึ่งสาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ดังนี้

1. ด้านเทคโนโลยี ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับเทคโนโลยีและระบบการทำงานใหม่ (วิเชียร วิทยอุดม, 2547) ที่มีความยุ่งยากซับซ้อน และเสียเวลาในการทำงานของตนเอง ขณะเดียวกันยังอาจมองว่าเป็นการลงทุนจำนวนมากแต่ไม่เห็นผลประโยชน์จากการลงทุนที่ชัดเจน
2. ด้านการเมือง อาจส่งผลต่อการสูญเสียผลประโยชน์ของตนเองจากสถานภาพหรืออำนาจที่มีอยู่ (Cumming & Worley, 2005) เสมือนเป็นการสูญเสียสถานะทางสังคมเดิมที่เคยมีอยู่

3. ด้านวัฒนธรรม พนักงานในองค์กรมองว่าการเป้าหมายหรือวิธีการรูปแบบใหม่ไม่เหมาะสมกับโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่ (สุทธิภรณ์ ตรีภทรอง, 2560) ส่งผลให้รู้สึกไม่ปลอดภัยและไม่มั่นคง

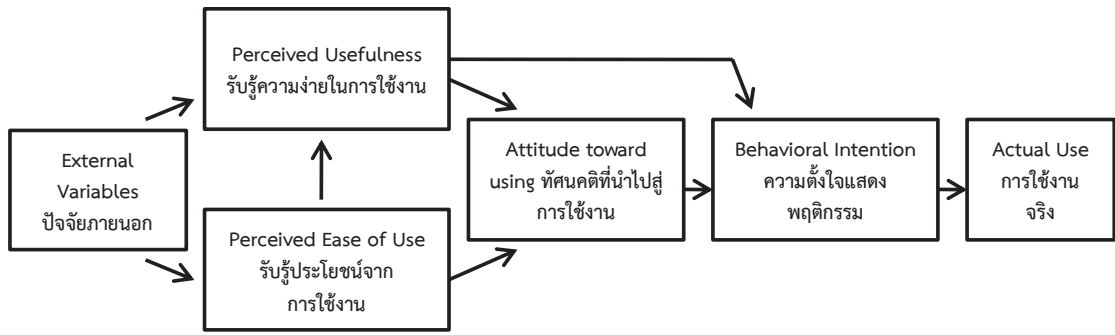
4. ด้านลักษณะส่วนบุคคล เกิดจากทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และแนวทางการดำเนินชีวิต ทำให้รู้สึกหวาดกลัวและไม่แน่ใจในการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการที่ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามอิทธิพลของกลุ่มและสังคม (วิเชียร วิทยอุดม, 2547)

ทั้งนี้การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีความเข้าใจในลักษณะขององค์กรและคนในองค์กร เพื่อตัดสินใจเลือกใช้แนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยการสื่อสารเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด (พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, 2552) เพราะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจถึงสาเหตุ กระบวนการ ประโยชน์ และผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง โดยการลดการต่อต้านเพื่อให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงนี้ องค์กรสามารถทำได้หลากหลายวิธี เช่น การใช้เวลาพนักงาน ประเมินและทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงก่อน มีการส่งเสริมให้เกิดความรู้ โดยอาจจะใช้ข้อมูลทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง (Barcan, 2012) และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันระหว่างพนักงานและความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างรวดเร็ว รวมถึงการอาศัยพนักงานบางส่วนที่มีความคุ้นเคย มีความเข้าใจ หรือมีประสบการณ์กับระบบการทำงานที่กำลังเกิดขึ้น (ฐิติรัตน์ นุ่มน้อย, 2554) มาช่วยในการสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับ โดยอาจจะใช้วิธีการสอนและฝึกอบรมให้เกิดความเข้าใจถึงกระบวนการที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้พนักงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่ององค์กรควรมีการติดตามผล (Aminzadeh, 2009) รวมถึงการสร้างทัศนคติเชิงบวกของผู้บริหารเพื่อเป็นตัวอย่างและถ่ายทอดมายังผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้สึกว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ ทั้งยังให้ความสำคัญและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (ภัทราพรธรรม แซ่ตั้ง และประสพชัย พสุนนท์, 2558) เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเองมีส่วนร่วมในตั้งแต่การเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลง

การยอมรับเทคโนโลยี (Technology Acceptance Model: TAM)

ในปัจจุบันหลายองค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในกระบวนการทำงานและให้บริการลูกค้า ซึ่งการทำให้เกิดการยอมรับเทคโนโลยี จึงมีส่วนสำคัญอันดับแรกที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทฤษฎีการยอมรับเทคโนโลยีมีการสร้างและพัฒนาเป็นแบบจำลอง โดย Davis (1989) ซึ่งอธิบายตั้งแต่ปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ นโยบายของรัฐ รูปแบบทางสังคมและวัฒนธรรม พฤติกรรมบุคคลรวมทั้งระบบเทคโนโลยีเดิม (สราวุฒิ โพธิ์ทัย, 2554) ที่ส่งผลต่อการรับรู้ประโยชน์จากการใช้งาน (Perceived Ease of Use: EPOU) และการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน (Perceived Usefulness: PU) มีผลต่อเจตนาเชิงพฤติกรรมต่อการใช้งาน และเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการยอมรับและใช้งานเทคโนโลยีจริง (Lee, 2009) โดยการรับรู้ด้านประโยชน์จากการใช้งาน และการรับรู้ความง่ายในการใช้งาน มีความสัมพันธ์ต่อทัศนคติที่นำไปสู่การใช้เทคโนโลยี (Attitude toward using) ความตั้งใจแสดงพฤติกรรม (Behavioral Intention) และนำไปสู่การใช้จริง (Actual Use) เนื่องจากผลจากการเชื่อมโยงระหว่างทัศนคติและการรับรู้ถึงประโยชน์ที่ได้รับเป็นไปในทางบวก จึงมีความสนใจและมีโอกาสที่จะยอมรับเทคโนโลยี ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แบบจำลองการยอมรับของผู้ใช้งานเทคโนโลยี

ที่มา: Davis (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.

ซึ่งเมื่อเกิดการยอมรับได้ในองค์กร จะทำให้เกิดการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of Innovation Theory: DOI) ต่อไป โดยแนวคิดเกี่ยวกับการแพร่กระจายนวัตกรรมนี้พัฒนามาจากแนวคิดการเลียนแบบ (Imitation) ทางสังคมวิทยา โดย Rogers (1995) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม 5 ปัจจัย ซึ่งประกอบด้วย

- 1) ความได้เปรียบที่ดีกว่า (Relative advantage) เป็นการรับรู้และความเชื่อที่รับรู้ว่าการนวัตกรรมมีคุณสมบัติหรือมีประโยชน์มากกว่าสิ่งที่เคยมีอยู่เดิม
- 2) สามารถสังเกตเห็นได้ (Observability) เป็นการรับรู้หรือมองเห็นกระบวนการทำงานและผลอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน
- 3) ความซับซ้อน (Complexity) เป็นความรู้สึกต่อนวัตกรรมที่เกิดขึ้นว่าไม่มีความซับซ้อนมากนัก สามารถเรียนรู้ เข้าใจและใช้งานง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้
- 4) การทดลองใช้งาน (Trial ability) เป็นการรับรู้และมองเห็นผลจากการทดลองใช้นวัตกรรมนั้นจริง โดยผู้รับนวัตกรรมรู้สึกว่าจะต้องและสามารถถ่ายทอดได้
- 5) ความเข้ากันได้ (Compatibility) เป็นการรับรู้ว่าการนวัตกรรมนั้นมีความสอดคล้องและเข้ากันได้กับค่านิยม ความต้องการ หรือวัฒนธรรมทางสังคมของผู้ที่รับนวัตกรรม

ทั้งนี้จากทฤษฎีทั้งสองที่กล่าวข้างต้น ผู้ใช้เทคโนโลยีจะเกิดการยอมรับ โดยเริ่มต้นจากปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพเศรษฐกิจ ความพร้อมในเรื่องเทคโนโลยีพื้นฐาน และนโยบายจากรัฐที่เข้ามาช่วยสนับสนุนให้เกิดโอกาสการใช้งาน (สรารุณี โพธิ์ทัย, 2554) ประสบการณ์ในอดีต อิทธิพลทางสังคม รวมทั้งการสนับสนุนและส่งเสริมจากคนรอบข้างและองค์กร (Venkatesh & Davis, 2000) ส่งผลต่อการรับรู้และการตระหนักได้ถึงความไม่ซับซ้อนในการใช้งาน ประโยชน์จากการใช้งาน และความเข้ากันได้ระหว่างเทคโนโลยีกับผู้ใช้ อันเป็นหลักสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการยอมรับการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งการยอมรับใช้เทคโนโลยีทางการเงิน นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับเทคโนโลยี คือ การรับรู้ความเสี่ยง (ฐาวรา หวังสมบูรณ์ดี, 2553) ได้แก่ ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านเวลา ความเสี่ยงด้านสังคม และความเสี่ยงด้านประสิทธิภาพ ซึ่งการให้บริการทางด้านดิจิทัลแบงก์กิ้งนั้น เกี่ยวข้องทั้งตัวพนักงานผู้ให้บริการและลูกค้า จึงควรตรวจสอบมุมมองของทั้งสองส่วนเพื่อให้เกิดการยอมรับเทคโนโลยี และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการนำเทคโนโลยีใหม่ เข้ามาให้บริการในระบบของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษารูปแบบของการให้บริการทางการเงินดิจิทัล เพื่อค้นหาและเข้าใจถึงมุมมอง ผลกระทบในการทำงาน และการปรับตัวของพนักงานในสาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง และเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานในสาขาให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยศึกษาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง และเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ทั้งสาขาในอำเภอเมืองและอำเภอรอบนอก ซึ่งเป็นพื้นที่ศูนย์กลางความเจริญของภาคเหนือ โดยมีการขยายตัวด้านเศรษฐกิจและประชากรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยพนักงาน 3 กลุ่มตำแหน่ง ได้แก่ กลุ่มผู้จัดการสาขากลุ่มเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า (CSO.) และกลุ่มเจ้าหน้าที่การตลาด (MO.) เพื่อที่จะสามารถอธิบายผลกระทบและการปรับตัวในการทำงานต่อบริการทางการเงินดิจิทัลได้อย่างครบถ้วน เนื่องจากในพื้นที่เชียงใหม่ยังคงมีความแตกต่างและความเหลื่อมล้ำด้านโครงสร้างพื้นฐาน และเทคโนโลยีระหว่างคนเมืองและอำเภอรอบนอก

งานวิจัยวิจัยครั้งนี้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structure Interview) โดยใช้คำถามปลายเปิด มีความยืดหยุ่นที่เปลี่ยนไปตามเหตุการณ์และบุคคล (สุภางค์ จันทวานิช, 2556) เสมือนเป็นการสนทนาในชีวิตประจำวันโดยจะมีการเลือกเหตุการณ์สำคัญหรือประเด็นที่สนใจ (Key Information) ขึ้นมาเน้นย้ำเพื่อหาคำตอบความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ และเพื่อให้ได้ทราบถึงมุมมองที่แท้จริงจากผู้ให้ข้อมูล และใช้การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม (Participative Observation) เพื่อให้เข้าใจถึงการทำงาน และสภาพแวดล้อมของผู้ให้ข้อมูลมากขึ้น ตัวอย่างของคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เช่น ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่สาขามีพฤติกรรมเปลี่ยนไปอย่างไร ลูกค้ารับรู้ว่าการบริการดิจิทัลแบงก์กิ้งเป็นอย่างไร ท่านมีแนวทางการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานอย่างไรตามนโยบายดิจิทัลแบงก์กิ้ง ทั้งนี้ผู้วิจัยคำนึงถึงความสำคัญของความเป็นส่วนตัวและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล (Bryman, 2012) โดยมีการขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูล และชี้แจงให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย กระบวนการดำเนินการวิจัย และการเก็บรักษาข้อมูลของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยใช้เวลาในการสัมภาษณ์แต่ละรายประมาณ 45 – 60 นาที และหลังจากวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าข้อมูลมีความอิมมิตัวจากการเก็บข้อมูลรายที่ 8 คือได้ข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและไม่พบข้อมูลใหม่ที่มีความแตกต่างจากเดิม (ประไพพิมพ์ สุธีวสินนถ และประสพชัย พสุนนท์, 2559) โดยรายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล ปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 รายละเอียดของผู้ให้ข้อมูล

พื้นที่สาขา	สาขาในอำเภอเมือง		สาขาอำเภอรอบนอก		ระยะทางจากตัวเมือง
	ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่งงาน	ผู้ให้ข้อมูล	ตำแหน่งงาน	
รายละเอียดผู้ให้ข้อมูล	1	ผู้จัดการสาขา	5	ผู้จัดการสาขา	17 กม.
	2	ผู้จัดการสาขา	6	เจ้าหน้าที่การตลาด	44 กม.
	3	เจ้าหน้าที่การตลาด	7	เจ้าหน้าที่การตลาด	12 กม.
	4	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	8	เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า	56 กม.

ผลการวิจัย

1. ข้อค้นพบจากเอกสารภายในธนาคารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการให้บริการทางการเงินดิจิทัล

จากการเก็บข้อมูลจากเอกสารของธนาคารพบว่า ธนาคารได้มีการพัฒนาระบบงาน ปรับเปลี่ยนและเพิ่มรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ช่องทางในการให้บริการให้มีความทันสมัย รวมทั้งการเชื่อมโยงทุกระบบการทำงานให้เป็นหนึ่งเดียวกันอย่างครบวงจร (Omni Channel) และให้มีความสอดคล้องกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าในการทำธุรกรรมกับธนาคาร โดยมีการบริการผ่านระบบออนไลน์ และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ระบบอัตโนมัติ (Self-Service Banking Machine) ที่ลูกค้าสามารถใช้บริการและทำธุรกรรมทางการเงินได้ตลอด 24 ชั่วโมง สร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดี พร้อมรับรองความปลอดภัยของข้อมูลส่วนบุคคล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางสรุปรูปแบบบริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง

รูปแบบบริการทางการเงินดิจิทัล	ลักษณะของบริการ	ตัวอย่างของบริการ	ประโยชน์จากการใช้บริการ
ธนาคารออนไลน์	บริการผ่านระบบออนไลน์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เช่น การตรวจสอบรายการบัญชีเงินฝาก บัญชีบัตรเครดิต การโอนเงิน การชำระค่าสินค้าและบริการ รวมถึงบริการด้านการลงทุน เป็นต้น	- Internet Banking - Mobile Banking - Prompt Pay - การโอนเงินผ่าน QR Code	- สามารถทำธุรกรรมด้วยตนเองได้ ทุกที่ทุกเวลา ตลอด 24 ชั่วโมง - มีความปลอดภัย โดยมีการตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง - ประหยัดค่าใช้จ่าย และเวลาจากการเดินทางมาทำธุรกรรมที่สาขา
ธนาคารอัตโนมัติ	บริการผ่านเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ระบบอัตโนมัติ (Self-Service Banking Machine) เช่น การตรวจสอบความเคลื่อนไหวของบัญชีเงินฝาก การฝาก-ถอนเงิน การโอนเงิน การชำระค่าสินค้าและบริการ เป็นต้น	- Call Center - Automatic Teller Machine (ATM) - Cash Deposit Machine (CDM) - เครื่อง Passbook Update	- สามารถทำธุรกรรมด้วยตนเอง ตลอด 24 ชั่วโมง โดยมีการติดตั้งเครื่องกระจายอยู่ทั่วประเทศ - มีความปลอดภัย และลดความผิดพลาดจากการทำธุรกรรม - ไม่ต้องรอคิว หรือเดินทางเข้ามาทำธุรกรรมที่สาขา

2. มุมมองและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อการบริการทางการเงินดิจิทัล

ผู้ให้ข้อมูลมีความเข้าใจและได้ให้คำนิยามต่อการบริการทางการเงินดิจิทัลเป็นทิศทางเดียวกัน คือ การทำธุรกรรมทางการเงินที่ผ่านระบบอัตโนมัติ ระบบออนไลน์ และเครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือทำธุรกรรมจากเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ รวมทั้งตู้เอทีเอ็ม ซึ่งการทำธุรกรรมผ่านระบบออนไลน์นี้สามารถทำได้เหมือนกับ การไปทำธุรกรรมที่สาขา ไม่ว่าจะเป็นการฝากเงิน ถอนเงิน ตรวจสอบยอดเงินในบัญชี หรือการโอนเงิน เป็นต้น ซึ่งเป็นบริการที่มีประโยชน์และช่วยอำนวยความสะดวกสบายกับผู้ใช้มากยิ่งขึ้น เพราะผู้ใช้งานสามารถทำธุรกรรมได้เอง ทั้งยังมีระบบความปลอดภัยที่มีความน่าเชื่อถือ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านทางระบบออนไลน์ ผ่านทางคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ หรือ เครื่องต่างๆ เป็นระบบอัตโนมัติ ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำธุรกรรมผ่านพนักงานหรือเข้ามาที่สาขา เพราะเราสามารถทำธุรกรรมได้เอง...ทำให้เราสะดวกสบาย...และอีกอย่างมันก็มีตัวกรองข้อมูลและระบบป้องกันอีกที่ เราก็เลยรู้สึกว่ามันปลอดภัย” ผู้ให้ข้อมูล 4

แต่การที่ผู้ให้ข้อมูลปฏิบัติงานในสาขาพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความเจริญแบบตัวเมืองและพื้นที่แบบชนบท ดังนั้นการดำเนินชีวิต การประกอบอาชีพ และพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าบริเวณโดยรอบของสาขามีความหลากหลาย และส่งผลถึงการยอมรับต่อบริการทางการเงินดิจิทัลของลูกค้า ซึ่งมีทั้งลูกค้าที่เข้าใจและลูกค้าที่ไม่เข้าใจหรือไม่มีความเชื่อมั่นต่อบริการทางการเงินดิจิทัล ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“...เนื่องจากสาขาตั้งอยู่ใจกลางย่านธุรกิจท่องเที่ยว ประมาณ 80% เป็นลูกค้าชาวต่างชาติที่เป็นนักท่องเที่ยวที่มาอยู่เรื่อยๆ เข้ามาทำงานที่เชียงใหม่ หรือมาอาศัยอยู่เกษียณ ลูกค้าชาวต่างชาติเขาจะเข้าใจและคุ้นเคยกับการใช้ดิจิทัลแบงก์กิ้งอยู่แล้ว...จึงได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...ลูกค้าที่นี้ส่วนมากเป็นชาวบ้านที่ประกอบอาชีพเกษตรกร และเป็นผู้สูงอายุที่ส่วนมากจะไม่ได้ใช้โทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ตโฟน...จึงไม่ได้รู้สึกว่ามันจำเป็น..อีกทั้งลูกค้ายังรู้สึกว่ามาทำธุรกรรมที่สาขานั้นมีความปลอดภัยและน่าเชื่อถือกว่า” ผู้ให้ข้อมูล 7

ซึ่งการเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัลนี้ส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่มีความรุนแรงขึ้น ทำให้ธนาคารและผู้บริหารของธนาคารต้องมีการสนับสนุนเพื่อกระตุ้นและอำนวยความสะดวกในการทำงานแก่พนักงาน ทั้งนโยบายการและวิธีดำเนินงาน การจัดทำโครงการเพื่อให้คำแนะนำ เป็นต้น ทำให้ผู้ให้ข้อมูลรู้สึกดี เพราะทำให้เกิดความเข้าใจและทำให้การทำงานของพนักงานในพื้นที่เป็นไปทิศทางเดียวกัน ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“...ทางพื้นที่เขาก็มีโครงการเริ่มจากการประชุมรวมเพื่อให้ความรู้ ข้อมูลลูกค้าในแต่ละพื้นที่ แนะนำวิธีการที่จะเสนอลูกค้า...แะร์ประสบการณ์ของแต่ละคน โดยจะแข่งขันกันระหว่างพื้นที่และสาขา ซึ่งจะมีทีมคอยดูแลและติดตามผลอีกที ก็จะมีรางวัลจากผู้บริหารพื้นที่คอยเป็นแรงกระตุ้นอีกครั้ง แต่ทั้งนี้มันก็อยู่ที่หัวหน้าเราว่าให้ความสำคัญและสนับสนุนเรื่องดิจิทัลนี้แค่ไหน...” ผู้ให้ข้อมูล 4

แม้ว่าธนาคารจะให้การสนับสนุนเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานแก่พนักงาน แต่ผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานจริงเห็นถึงช่องว่างที่จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงาน และการบริการของธนาคารดีขึ้น จึงมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้แก่ผู้บริหารของธนาคาร ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการปรับปรุงนโยบาย และกระบวนการทำงานด้านการบริการทางการเงินดิจิทัล

ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงนโยบาย	ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน
1. การเพิ่มการประชาสัมพันธ์บริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคาร เพื่อให้ลูกค้าและผู้ใช้บริการเกิดการรับรู้ เห็นภาพ และเข้าใจมากยิ่งขึ้น	1. ควบคุมกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานให้มีความกระชับ ชัดเจน และระบบที่ช่วยให้การทำงานมีความเชื่อมโยงกันยิ่งขึ้น
2. การเปิดโอกาสให้กลุ่มแรงงานประเทศเพื่อนบ้านได้มีโอกาสในการใช้บริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคารมากยิ่งขึ้น	2. ควรปรับลดเงื่อนไขในการสมัคร การแลกรับของรางวัล หรือการเข้าใช้บริการ
	3. ปรับตำแหน่งพนักงานที่อยู่ในสาขาออกโดยแยกเป็นพนักงานต้องขายผลิตภัณฑ์ และไม่ต้องขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร

จากตารางข้างต้นสะท้อนให้ทราบถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีการสื่อสารและให้บริการกับลูกค้าโดยตรง ซึ่งพนักงานมองว่าหากผู้บริหารของธนาคารมีการปรับปรุงนโยบายและกระบวนการทำงาน จะช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความคล่องตัวในการทำงาน ลดความผิดพลาด และความเบื่อหน่ายจากการทำงานที่ซ้ำซ้อน อีกทั้งส่งผลให้ลูกค้าเกิดความประทับใจจากการให้บริการที่มีความรวดเร็ว ถือเป็นประโยชน์ต่อการขยายธุรกิจของธนาคารมากยิ่งขึ้น โดยการเพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ถือเป็นส่วนหนึ่งของส่วนประสมทางการตลาดที่กระตุ้นให้ลูกค้าเกิดพฤติกรรมการตัดสินใจใช้บริการ (อิติมา พัฒลม และกุลเชษฐ์ มงคล, 2558) และช่วยให้พนักงานประหยัดเวลาในการอธิบายข้อมูลการใช้งานแก่ลูกค้า ทั้งยังทำให้ลูกค้าเห็นภาพและมีความเข้าใจถึงการบริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคารมากยิ่งขึ้น ส่วนการปรับปรุงระบบการดำเนินงานโดยการลดขั้นตอนให้มีความกระชับ และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้พนักงานในส่วนงานที่มีความเกี่ยวข้องกันทราบข้อมูลของลูกค้า สามารถตอบคำถามและให้บริการได้อย่างทันที

3. ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเข้ามาของการให้บริการทางการเงินดิจิทัล

การเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัลนั้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินชีวิตและพฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของลูกค้าอันเนื่องมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การแข่งขันทางธุรกิจระหว่างสถาบันการเงิน และที่ไม่ใช่สถาบันการเงิน ซึ่งส่งผลกระทบต่อธนาคาร โดยมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย การดำเนินงานและการให้บริการของธนาคารให้สอดคล้องกับการเงินดิจิทัลเพิ่มมากขึ้น รวมถึงการคงจำนวนพนักงานและลดการจัดรับพนักงานใหม่ในบางตำแหน่ง ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“...แบงก์เราไม่ได้รับพนักงานใหม่เยอะเท่าแต่ก่อน โดยเฉพาะพนักงานสาขา เพราะที่สาขาของพี่ขาดคนอยู่แต่ก็ไม่มีพนักงานใหม่มาให้เรา แต่เราก็เข้าใจนะว่าพอกระแสของดิจิทัลแบงก์ก็เข้ามา คนเข้าสาขาก็จะน้อยลง เค้าจะลดพนักงานก็ไม่ใช่ว่าเรื่องแปลก...” ผู้ให้ข้อมูล 2

“ตอนนั้นนโยบายและเป้าหมายของเราก็จะเน้นไปที่ดิจิทัลแบงก์ก็ยิ่งมากขึ้น เพราะตอนนี้เป็นยุคการเงินออนไลน์...ที่สำคัญคือปีนี้มีรางวัล KPI จากการทำผลงานด้านดิจิทัลแบงก์ก็ด้วย จากเดิมที่จะนับแค่ผลงานไม่ได้มี KPI มากักับ เพื่อให้หาผลงานด้านนี้เพิ่มขึ้น...” ผู้ให้ข้อมูล 5

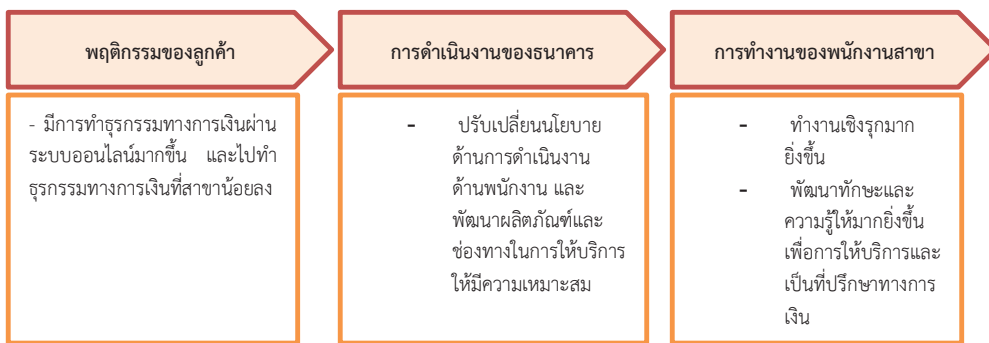
นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน และความรู้สึกของพนักงานที่เป็นผู้ให้บริการ โดยผู้ให้ข้อมูลที่ปฏิบัติงานที่สาขาในอำเภอเมืองและอำเภอรอบนอกของจังหวัดเชียงใหม่ นั้น ส่วนมากจะได้รับผลกระทบเหมือนกัน แต่อาจจะแตกต่างกันบ้างตามพื้นที่ของสาขาประกอบการ ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

สาขาที่อยู่ในเมือง “...ลูกค้าส่วนใหญ่เป็นพนักงานบริษัท และธุรกิจร้านขายของตกแต่งบ้าน ซึ่งตอนนี้ลูกค้าในสาขาลดลงไปค่อนข้างเยอะเหมือนกัน เพราะอย่างเจ้าของธุรกิจเค้าก็ใช้พวกดิจิทัลแบงก์ก็โอนเงินเดือนให้พนักงาน หรือลูกค้าธุรกิจ...แต่ก็ยังมีลูกค้าเข้ามาที่สาขาอยู่เรื่อย ๆ เพราะพนักงานของร้านเค้าต้องเข้ามาแลกเงิน ผากเงินเข้าบัญชี หรือโอนเงินให้ลูกค้าธุรกิจที่ต้องใช้หลักฐานจากสลิปที่ทำการ...แต่แม้ว่าตอนนี้จะมีดิจิทัลแบงก์ก็เข้ามาทำให้ลูกค้าเข้าสาขาลดลง แต่พนักงานในสาขาไม่ได้มีงานลดน้อยลงตามด้วย เด็กๆในสาขารวมทั้งตัวพี่ก็ต้องทำงานมากขึ้น เพราะเราต้องเริ่มออกไปหาลูกค้าให้มากกว่าเดิม แต่ด้วยที่สาขาของพี่ขาดกำลังคนอยู่สองคน งานมันก็ค่อนข้างโหด...พี่ก็ส่งสารเด็กๆ แต่ก็บอกทุกคนว่าเราก็ต้องช่วยกันและให้ออดทนเอาหน่อย เพราะช่วงนี้มันเป็นช่วงต้นของการเปลี่ยนแปลง มันก็จะหนักและเหนื่อยหน่อยเป็นธรรมดา...” ผู้ให้ข้อมูล 2

ส่วนสาขาที่อยู่อำเภอรอบนอกนั้น “...เมื่อก่อนลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่สาขาเยอะ วันหนึ่งก็ประมาณ 100 กว่ารายการ พนักงานทุกคนต้องทำงานแข่งกับเวลา แต่ทุกวันนี้ลูกค้าที่เข้ามาสาขาลดลงไปบ้าง ไม่เยอะเท่าแต่ก่อน เพราะเดี๋ยวนี้มีพวก Mobile banking และ Internet banking เข้ามาทำให้ลูกค้าสะดวกขึ้น ส่วนลูกค้าที่เป็นคุณลุงคุณป้าเขาก็อายุมากบางอย่างก็ให้ลูกหลานทำให้ ซึ่งลูกหลานเขาก็ไม่ได้เข้ามาที่สาขาลดลง เพราะเขาก็ถนัดดิจิทัลแบงก์ก็ยิ่งมากกว่าก็เลยทำผ่านทางนั้นไปเลย ไม่ต้องเข้ามาต่อคิวที่สาขา...” ผู้ให้ข้อมูล 6

จากบทสัมภาษณ์ดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าจำนวนลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการที่สาขานั้นลดลง เนื่องจากความหลากหลายของช่องทางบริการ ส่งผลให้พนักงานได้รับผลกระทบต่อการดำเนินงาน โดยต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และต้องเข้าหาลูกค้ามากยิ่งขึ้นเพื่อนำเสนอและให้คำแนะนำเกี่ยวกับบริการทางการเงินดิจิทัล ซึ่งลูกค้าแต่ละคนนั้นจะมีพื้นฐานความรู้และเข้าใจที่ไม่เท่ากัน พนักงานสาขาจึงจำเป็นต้องให้ข้อมูลแก่ลูกค้า และพยายามโน้มน้าวให้ลูกค้าตัดสินใจใช้บริการ

กล่าวโดยสรุปแล้วการเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัลส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องกัน ตั้งแต่พฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของลูกค้า นโยบายและการให้บริการของธนาคาร จนถึงการทำงานของพนักงานในสาขา ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความต่อเนื่องของผลกระทบจากการเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัล

4. แนวทางการปรับตัวของพนักงานสาขาต่อการให้บริการทางการเงินดิจิทัล

การเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัล ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนทั้งนโยบาย การดำเนินงานของธนาคาร และการทำงานของพนักงานสาขา โดยการดำเนินงานของสาขาที่ไม่ว่าจะอยู่ในอำเภอเมืองหรืออำเภอรอบนอก มีวิธีการปรับตัวที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้แก่ การทำงานให้เป็นลักษณะของเชิงรุกมากขึ้น และเน้นย้ำให้พนักงานเข้าหาลูกค้าก่อน หรือการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือทดลองปฏิบัติจริง มากกว่าการทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทัศนคติและพฤติกรรมการให้บริการของพนักงาน (วุฒิกกร เทียงธรรม วุฒิกกร เทียงธรรม, กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่ และพรรัตน์ แสดงหาญ, 2556) นอกจากนี้ยังมีการปรับโอนย้ายอัตราตำแหน่งพนักงานในสาขา ที่สำคัญคือ การผลักดันให้พนักงานในสาขาได้ลองทำงานหลายด้าน เพื่อให้มีความรู้รอบด้าน ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วนดังนี้

“...ผู้จัดการเขาก็มีโอนย้ายตำแหน่งในสาขาเพื่อให้พนักงานได้ลงทำงานที่หลากหลาย และให้ทำงานเชิงรุกมากขึ้น...โดยเวลาออกไปหาลูกค้าก็จะให้จับคู่ระหว่างรุ่นพี่กับรุ่นน้อง เพื่อให้ช่วยกันแนะนำ คอยแลกเปลี่ยนไอเดียกัน และจะให้เห็นตัวอย่างในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าจากรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์...” ผู้ให้ข้อมูล 6

“...ผู้จัดการสาขาเขาให้พนักงานทุกคนลองใช้ Mobile banking เพื่อให้ทุกคนเข้าใจว่ามันเป็นอย่างไร ใช้อย่างไร พอไปอธิบายลูกค้าจะได้อรรถและเข้าใจจริง มันก็เลยทำให้ทุกคนยอมรับและเข้าใจ รวมถึงบ่าวอูโสที่อายุประมาณ 50 กว่า... ซึ่งผู้จัดการก็จะคอยให้คำแนะนำข้อมูลลูกค้าเก่าๆ หรือในพื้นที่ เพราะอยู่มานานเลยรู้จักคนมาก...” ผู้ให้ข้อมูล 7

ส่วนการปรับตัวของพนักงาน ผู้ให้ข้อมูลและเพื่อนร่วมงานในสาขาต้องทำงานเชิงรุกมากขึ้นตามวิธีการทำงานของสาขาที่ปฏิบัติงานและให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังต้องพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเองให้มีรอบด้านและหลากหลายเพิ่มมากขึ้น การมีใบประกอบวิชาชีพเฉพาะด้านต่างๆ เพื่อให้ลูกค้ารู้สึกว่าการปฏิบัติงานในสาขาเป็นที่ปรึกษาทางการเงิน การลงทุนต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่มากกว่าพนักงานบริการฝาก-ถอนเงินตั้งแต่ก่อน ดังปรากฏตามบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลบางส่วน ดังนี้

“พี่ก็จะบอกเด็กๆ ในสาขาให้เข้าใจและให้เห็นถึงความจำเป็นของดิจิทัลแบงก์กิ้ง เพราะตอนนี้ทั้งนโยบายของธนาคารหรือสายงานก็เน้นย้ำเรื่องนี้ อีกอย่างตอนนี้ก็มีการวัด KPI จากการหาผลงานด้านดิจิทัลแบงก์กิ้งด้วย เราก็จะคอยดูแลและกระตุ้นเด็กๆ ให้ใช้วิธีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น โดยให้เด็กๆ แนะนำและชักชวนลูกค้าที่เข้ามาสาขามาใช้ดิจิทัลแบงก์กิ้งกับเรา...” ผู้ให้ข้อมูล 1

“...พอลูกค้าเข้าสาขาน้อยลง เราก็ต้องออกไปหาลูกค้าที่นอกสาขาเพิ่มขึ้น พอเราจะออกไปก็ต้องมีการเตรียมข้อมูลเป็นอย่างดี ข้อมูลเรื่องโปรดักส์ของเราและของคู่แข่งเพื่อให้ตอบลูกค้าได้ เพราะเดี๋ยวนี้ลูกค้าเขาก็รู้ข้อมูลเยอะ เพราะฉะนั้นเราก็ต้องพัฒนาตัวให้รู้มากๆ....รวมทั้งข้อมูลทั่วไปอย่างเศรษฐกิจ สังคม...และข้อมูลลูกค้า นอกจากนี้แล้วตอนนี้เราก็ต้องทำงานให้ได้หลากหลายมากขึ้น ต้องมีพวกใบประกอบวิชาชีพต่างๆ จะทำได้ทำอย่างอื่นได้มากขึ้น ผู้บริหารพื้นที่ก็สนับสนุนให้ไปสอบ IC สำหรับการแนะนำการลงทุน จะได้ขยายกองทุนให้ลูกค้าได้...” ผู้ให้ข้อมูล 8

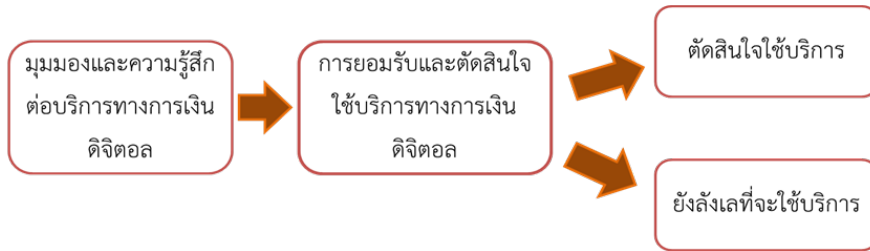
ทั้งนี้แนวทางในการปรับตัวของธนาคารและพนักงานสาขานั้นต่างมีความสัมพันธ์กัน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนนโยบาย ผู้บริหารก็ต้องมีการปรับรูปแบบหรือกระบวนการดำเนินงานตามเพื่อสนับสนุนและช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่พนักงาน ขณะที่พนักงานต่างก็ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการในการทำงานและการให้บริการแก่ลูกค้า การพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง รวมถึงการมีใบประกอบวิชาชีพเฉพาะด้านทางการเงิน เพื่อให้ตนเองและธนาคารมีภาพลักษณ์ที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ

อภิปรายผล

1. มุมมองและความรู้สึกที่มีต่อการบริการทางการเงินดิจิทัล

การบริการทางการเงินดิจิทัล เป็นการนำธุรกรรมทางการเงินที่ผ่านระบบอัตโนมัติ ระบบออนไลน์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือจากเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นบริการที่มีประโยชน์และช่วยอำนวยความสะดวก เนื่องจากสามารถทำธุรกรรมทางการเงินได้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีและไม่จำเป็นต้องเดินทางเข้ามาทำธุรกรรมที่สาขา ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย อีกทั้งยังมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือ สอดคล้องกับแนวความคิดของ Davis (1989) ที่กล่าวว่าหลักสำคัญที่ส่งผลต่อการยอมรับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ผู้ใช้ต้องมีความเข้าใจ ตระหนักถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการใช้ รวมถึงการรับรู้ถึงความง่ายจากการทดลองใช้งานทำให้เกิดความเชื่อมั่น และตัดสินใจเลือกใช้บริการทางการเงินดิจิทัล ทั้งยังมีความสอดคล้องและเข้ากันได้กับการดำเนินชีวิตและวัฒนธรรมทางสังคม (Roger, 1995) ของผู้ที่ตัดสินใจใช้บริการ ดังเช่นการศึกษาของ สราวุฒิ โพธิ์ทัย (2554) ที่ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเกิด

การยอมรับเทคโนโลยีพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce) เนื่องจากทราบว่าเทคโนโลยีนี้ง่ายต่อการใช้งาน และจะช่วยเพิ่มช่องทางและรายได้ให้กับธุรกิจของตนเอง แต่อย่างไรก็ตามยังมีลูกค้าหรือผู้ใช้บริการบางรายในพื้นที่ทั้งอำเภอเมืองและอำเภอรอบนอกที่ยังไม่ค่อยยอมรับต่อบริการ เนื่องจากมีความคิดว่ายังไม่มีความจำเป็นต่อตนเอง ทั้งยังกลัวถึงความเสี่ยงและความไม่ปลอดภัยของข้อมูลส่วนตัว หรือข้อมูลด้านการเงินของลูกค้า (ฐาวรา หวังสมบูรณ์ดี, 2553) จึงยังคงเลือกใช้บริการและทำธุรกรรมผ่านทางพนักงานในสาขา ซึ่งการยอมรับและการตัดสินใจใช้บริการทางการเงินดิจิทัลของผู้ใช้บริการนั้น เป็นผลมาจากความเชื่อมโยงระหว่างมุมมองและความรู้สึกที่มีต่อบริการ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 ความเชื่อมโยงระหว่างมุมมองและความรู้สึกของผู้ใช้บริการ

โดยการสนับสนุนจากธนาคารหรือผู้บริหารต่างเห็นถึงความสำคัญและให้การสนับสนุน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีและมองว่าเป็นช่วยผลักดันให้ตนเองและพนักงานคนอื่นสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วิเชียร วิทย์อุดม, 2547) โดยในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ได้มีการจัดทำโครงการด้านการบริการทางการเงินดิจิทัล ที่คอยสนับสนุนด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ข้อมูลของลูกค้า รวมถึงแนะนำวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสม ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ของแต่ละคน เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงานในพื้นที่และเพื่อให้การทำงานของแต่ละสาขานั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งผู้จัดการสาขาหลายท่านยังได้สนับสนุนให้พนักงานทดลองใช้บริการทางการเงินดิจิทัลจริงเพื่อให้เกิดความเข้าใจและมีความคุ้นเคยในระบบการทำงานของบริการทางการเงินดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Barcan (2012) ที่พบว่าองค์กรและผู้บริหารควรใช้เวลาพนักงานประเมินทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการยอมรับและลดการต่อต้าน โดยการส่งเสริมให้เกิดความรู้ และใช้ข้อมูลทางเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องและตรงกันระหว่างพนักงานและความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงขององค์กร นอกจากนี้การอาศัยการสื่อสารระหว่างพนักงานด้วยกันเองที่มีความเข้าใจ หรือมีความคุ้นเคยกับระบบการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นในองค์กร (ฐิติรัตน์ นุ่มน้อย, 2554) มาช่วยสนับสนุนเพื่อให้เกิดการยอมรับและสามารถดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างรวดเร็ว

ทั้งนี้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากผู้ใช้ข้อมูลในด้านของนโยบาย และด้านกระบวนการทำงานนั้น สะท้อนให้เห็นว่าการเพิ่มการประชาสัมพันธ์จะช่วยทำให้ผู้ใช้รับรู้ได้ถึงความไม่ซับซ้อนในการใช้งาน รับรู้ประโยชน์จากการใช้งาน รวมถึงความเข้ากันได้ระหว่างเทคโนโลยีกับผู้ใช้งาน (วิศวะ การะเกตุ, 2559) และการที่ธนาคารควรปรับหรือลดเงื่อนไขในการเข้าใช้บริการทางการเงินดิจิทัล และปรับขั้นตอนกระบวนการทำงาน ให้มีความกระชับชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ ในการดำเนินงานให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ข้อมูลการใช้งานมีความเชื่อมโยงกัน จะเป็นการช่วยให้พนักงานสามารถดำเนินการให้บริการลูกค้าได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น และทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรในด้านของความทันสมัยและพึงพอใจกับคุณภาพในการบริการ (Elsey & Chaoprasert , 2004)

2. ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเข้ามาของการให้บริการทางการเงินดิจิทัล

การเข้ามาของการบริการทางการเงินดิจิทัล เป็นการการเปลี่ยนแปลงโดยนำเอาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการและระบบการทำงานที่ต่างไปจากเดิม (Aminzadeh, 2009) โดยการเปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อธนาคารและพนักงานในสาขา ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงาน การพัฒนาระบบเทคโนโลยี พัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางในการบริการที่หลากหลายเพื่อให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกันมากยิ่งขึ้น (ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ, 2559) ขณะเดียวกันในส่วนของนโยบายการบริหารคนนั้นทางธนาคารได้เลือกใช้วิธีการคงจำนวนพนักงานเดิมก่อน (Freeze Hiring) และอาจมีการลดจำนวนการรับพนักงานใหม่ในบางตำแหน่งงาน เพื่อปรับกำลังคนให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินการของธนาคาร เนื่องจากขนาดลูกค้ามีแนวโน้มที่จะใช้บริการผ่านช่องทางสาขาสาขาลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรกร ร่วมรักษ์ (2559) และ ตลับลักษณ์ ธนดิษฐ์สุวรรณ (2560) ที่พบว่าความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้สถาบันการเงินต่างปรับตัวเพื่อให้สามารถอยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันที่สูงได้ โดยการปรับระบบการบริหารงาน กระบวนการทำงานและการให้บริการ เช่น การปรับจำนวนและที่ตั้งของสาขา พัฒนาผลิตภัณฑ์และเพิ่มช่องทางบริการในรูปแบบของดิจิทัล รวมถึงการปรับจำนวนพนักงาน และด้วยเหตุผลข้างต้นนี้เป็นผลกระทบที่ทำให้พนักงานในสาขาต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เป็นการทำงานเชิงรุกมากขึ้น และยังคงพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ที่หลากหลายและรอบด้าน และพัฒนาความรู้ด้านเทคโนโลยีระบบดิจิทัล โดยพนักงานในสาขาต่างช่วยเหลือและแลกเปลี่ยนความรู้หรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถแนะนำและเป็นที่ปรึกษาทางการเงินให้แก่ลูกค้า อีกทั้งเพื่อให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่นและไว้วางใจที่จะเลือกใช้บริการกับธนาคาร

3. การปรับตัวของพนักงานสาขา

เมื่อธนาคารและพนักงานได้รับผลกระทบจากการเข้ามาของการบริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้ ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ตนเองสามารถอยู่ท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการทำงานของสาขาทั้งในเมืองและอำเภอรอบนอกมีการทำงานเชิงรุกมากขึ้น ซึ่งผู้จัดการสาขาจะสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือทดลองปฏิบัติจริงมากกว่าการทำตามคำสั่งเพียงอย่างเดียว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรีย์พร เขาว์สนิทรพรณ (2546) ที่พบว่า การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมและเกิดความคุ้นเคยในระบบการทำงานรูปแบบใหม่นั้น สามารถทำให้พนักงานเกิดการยอมรับ ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และรู้สึกว่าเป็นผู้รับผิดชอบร่วม ซึ่งเมื่อแนวทางการทำงานของสาขาเป็นเชิงรุกมากขึ้นแล้ว แน่ใจว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาต่างก็ต้องทำงานเชิงรุกขึ้นเช่นกันเพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานของสาขาที่ตนปฏิบัติงานอยู่และเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมาย อีกทั้งพนักงานต่างก็พัฒนาตนเองให้มีทักษะความรู้และความสามารถที่หลากหลายและรอบด้านมากขึ้น ทั้งความรู้ด้านผลิตภัณฑ์และบริการของธนาคาร ความรู้เรื่องทั่วไป และความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัลและเทคโนโลยีทางการเงิน (ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ, 2559) รวมถึงการมีใบประกอบวิชาชีพเฉพาะด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความน่าเชื่อถือ และทำให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจให้ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางด้านการเงินและการลงทุน เพราะในอนาคตแนวโน้มที่ลูกค้าจะเข้ามาสาขาจะลดลงและจะเข้ามาเพื่อทำธุรกรรมทางการเงินที่มีความซับซ้อนเพียงเท่านั้น (ตลับลักษณ์ ธนดิษฐ์สุวรรณ, 2560)

บทสรุป

บริการทางการเงินดิจิทัลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนี้เปรียบเสมือนเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการของธนาคารพาณิชย์ ที่เกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี และพฤติกรรมการใช้บริการธุรกรรมทางการเงินของคนในสังคม โดยการบริการทางการเงินรูปแบบใหม่นี้จะช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการตามแนวคิดการยอมรับเทคโนโลยี(David, 1989) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กันที่เป็นวงจรของการเปลี่ยนแปลง เริ่มด้วยการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ที่อยู่ในวงจรของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ว่าจะเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานหรือลูกค้าผู้ใช้บริการ เกิดความคิดเห็น ความรู้สึกยอมรับหรือเกิดการต่อต้านจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อองค์กรและพนักงานในด้านต่าง ๆ ซึ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบมองว่าผลกระทบที่เกิดขึ้นมีทั้งผลดีและผลเสียโดยยังคงเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการให้บริการทางการเงินนี้เป็นสิ่งที่จำเป็น ทำให้พนักงานมีการปรับตัวด้านการทำงาน การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านเทคโนโลยี การมีใบประกอบวิชาชีพเฉพาะด้าน เพื่อเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและสามารถให้คำแนะนำด้านการเงิน การลงทุนแก่ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ผู้บริหารองค์กรควรรับฟังข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากพนักงานในระดับปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้งและจริงจัง เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และมีความยั่งยืนต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในเชิงบริหาร

ผลการวิจัยสามารถสรุปเป็นข้อเสนอแนะเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการคือ องค์กรที่อยู่ในช่วงการเปลี่ยนแปลงและที่เน้นการให้ความสำคัญกับพนักงานผู้ร่วมดำเนินการขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จนั้น องค์กรควรรับรู้ถึงมุมมอง ความรู้สึก ผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงและเตรียมพร้อมให้คำแนะนำถึงวิธีการในการปรับตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาเพื่อให้เกิดผลกระทบในการทำงานจากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้น้อยที่สุด

นอกจากนี้ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงแนวทางในการบริหารงานของผู้บริหารของธนาคาร ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของพนักงานผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการที่ผู้บริหารของธนาคารและสายงานมีนโยบายที่เน้นย้ำและผลักดันให้พนักงานหาผลงานด้านบริการทางการเงินดิจิทัล ส่งผลให้ในนโยบายในการดำเนินงานของปี 2561 นี้ ผู้บริหารของสายงานมีการกำหนดเป้าหมายและประเมินผลงาน (KPI) ของการขยายธุรกิจที่เป็นผลิตภัณฑ์ทางด้านบริการทางการเงินดิจิทัลโดยเฉพาะ ซึ่งเมื่อเทียบกับการประเมินผลงานในปีที่ผ่านมาการหาผลงานและการขยายธุรกิจด้านบริการทางการเงินดิจิทัลจะเป็นเพียงแค่การนับจำนวนผลงานที่ทำได้แล้วนำมาประเมินรวมกับผลงานด้านให้เป็น KPI รวมของสาขา ดังนั้นการที่ผู้บริหารของธนาคารและสายงานมีการกำหนดและเปลี่ยนแปลงการประเมินผลงาน (KPI) ของผลิตภัณฑ์ด้านบริการทางการเงินดิจิทัลในช่วงปีนี้อาจจะทำให้พนักงานเกิดความกดดันและเกิดการท้อถอยในการปฏิบัติงานเนื่องจากในความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมการใช้บริการทางการเงินของลูกค้าในพื้นที่ต่างจังหวัดมีความแตกต่างกับลูกค้าที่อยู่ในกรุงเทพมหานครอยู่ค่อนข้างมาก ซึ่งจากการสัมภาษณ์แสดงให้เห็นว่าแม้ว่าลูกค้าจะอยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ ที่คนส่วนใหญ่รับรู้ว่าเป็นจังหวัดที่มีความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคมไม่แพ้จังหวัดกรุงเทพมหานครที่เป็นเมืองหลวง แต่ในความเป็นจริงแล้วยังมีกลุ่มลูกค้าที่อยู่ในอำเภอเมืองหรืออำเภอรอบนอก ที่ยังไม่เข้าใจในบริการทางการเงินดิจิทัล หรือยังไม่ค่อยให้การตอบรับต่อบริการทางการเงินดิจิทัลมากเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งมาจากลักษณะการดำเนินชีวิต และการประกอบอาชีพของลูกค้าที่อยู่ในพื้นที่นั้น อีกทั้ง

การที่ลูกค้ายังไม่ค่อยให้การตอบรับบริการทางการเงินดิจิทัล เป็นผลมาจากความไม่เข้าใจถึงการให้บริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคารและยังรู้สึกว่าการใช้บริการของธนาคารนั้นมีความยุ่งยากและซับซ้อน จากกรณีดังกล่าวการกำหนดเป้าหมายและประเมินผลงาน (KPI) ในผลงานผลิตภัณฑ์ที่เป็นบริการทางการเงินดิจิทัลโดยเฉพาะนี้ ยังไม่ควรดำเนินการภายใน 1-2 ปีนี้ แต่ธนาคารและผู้บริหารควรเร่งสนับสนุนและประชาสัมพันธ์เพื่อให้ลูกค้าเกิดความรู้และความเข้าใจ เพื่อให้เกิดการยอมรับใช้บริการทางการเงินดิจิทัลของธนาคาร และสนับสนุนระบบเทคโนโลยีที่จะช่วยอำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนในการทำงานและการให้บริการของพนักงาน แต่หากผู้บริหารมีมุมมองและพิจารณาแล้วว่าสมควรกำหนดเป้าหมายและประเมินผลงาน (KPI) ของผลิตภัณฑ์ด้านบริการทางการเงินดิจิทัล เพื่อให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญและมีความกระตือรือร้น อาจกำหนดเป้าหมายและประเมินผลงานของสาขาในพื้นที่ต่างจังหวัดในสัดส่วนที่น้อยกว่าสาขาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เนื่องจากลูกค้าในพื้นที่ต่างจังหวัดบางรายอาจยังไม่เข้าใจถึงการบริการทางการเงินดิจิทัล รวมทั้งมีพฤติกรรมการใช้บริการและลักษณะการดำเนินชีวิตที่อาจจะไม่สอดคล้องกับบริการดังกล่าว จึงยังมีความลังเลที่จะยอมรับและตัดสินใจใช้บริการทางการเงินดิจิทัล

ประโยชน์ที่ได้รับในเชิงวิชาการ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาต่อยอดจากงานวิจัยของผู้วิจัยหลายท่านที่เคยศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบริการทางการเงินดิจิทัล หรือดิจิทัลแบงก์กิ้ง เนื่องจากส่วนใหญ่งานวิจัยที่ผ่านมาเป็นการวิจัยจากผู้ให้บริการ แต่การวิจัยครั้งนี้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้บริการ หรือพนักงานของธนาคารพาณิชย์ โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเชิงลึกถึงมุมมองและการปรับตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับผลกระทบจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ รวมทั้งอุตสาหกรรมการเงิน ซึ่งปัจจุบันรูปแบบการให้บริการทางการเงินของธนาคารนั้นเปลี่ยนไปจากเดิม โดยการนำเทคโนโลยีและระบบดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางการบริการเพื่อสอดคล้องกับพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย การวิจัยพบว่าแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเป็นระบบในการปรับปรุงและพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่หากองค์กรต้องการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนและดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งยังสร้างความสามารถในการแข่งขันกับองค์กรอื่นนั้น องค์กรและผู้บริหารต้องมีแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม โดยเริ่มจากการสื่อสารให้พนักงานรับรู้ถึงสาเหตุและความสำคัญ วัตถุประสงค์ และผลที่จะเกิดขึ้นในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากธรรมชาติของคนเรามักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเพราะการกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อตนเอง ดังนั้นหากองค์กรทำการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ก็เสมือนเป็นการสร้างบรรยากาศทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วม อันเป็นผลดีต่อการเปลี่ยนแปลง

โดยการวิจัยครั้งนี้เสมือนเป็นการตอกย้ำถึงการให้ความสำคัญกับแนวคิดและทฤษฎีของการยอมรับนวัตกรรม และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ที่สะท้อนให้เห็นว่าหากผู้บริหารได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่มีอยู่ไปปรับใช้ในการบริหารพนักงานในองค์กร ก็จะเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความเข้าใจ เกิดการยอมรับ และพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น การที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงาน องค์กรก็ควรมีการให้ข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติวิธีการใช้งาน และประโยชน์จากการใช้งานที่ชัดเจน (พัชรนันท์ กลั่นแก้ว, 2552) เพื่อให้ผู้ใช้เกิดความเข้าใจ และสามารถช่วยกันถ่ายทอด (Barcan, 2012) ให้เกิดประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ทำการทบทวนไว้ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยหวังว่าผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นเป็นเสียงสะท้อนถึง

ความคิดเห็น ความรู้สึก และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากพนักงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้ในเชิงลึกไปพิจารณาใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารการเปลี่ยนแปลง และเป็นการเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของการประยุกต์ใช้แนวคิดเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพราะผลการวิจัยครั้งนี้เป็นมุมมอง ความรู้สึก และการปฏิบัติตัวเพื่อการปรับตัวของพนักงานผู้ปฏิบัติงานจริง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงมุมมองและการปรับตัวของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลภายในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่เพียงเท่านั้น จึงทำให้ไม่สามารถแสดงถึงมุมมองความคิดเห็นและความรู้สึกของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาได้ทั้งหมด เนื่องจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดต่างกัน อาจได้รับผลกระทบจากพฤติกรรมการใช้บริการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ทำให้ความคิดเห็น ความรู้สึก และแนวทางในการปรับตัวของพนักงานในพื้นที่จังหวัดอื่นเป็นไปในทิศทางที่แตกต่างจากพนักงานในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ในการวิจัยครั้งต่อไปจึงสามารถขยายขอบเขตการศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจใช้การเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาพื้นที่จังหวัดอื่นๆ ในประเทศไทย เพื่อทำการเปรียบเทียบระหว่างพื้นที่ของภูมิภาคให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น หรือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขาของธนาคารพาณิชย์จากหลายแห่ง เพื่อที่จะศึกษาถึงแนวทางในการปรับเปลี่ยนนโยบายและวิธีการดำเนินงานที่มีต่อบริการทางการเงินดิจิทัล ซึ่งจะเป็ประโยชน์ก่อให้เกิดความรู้ในเชิงวิชาการ และเชิงบริหาร อีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ได้รับผลกระทบจากความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีระบบดิจิทัล

เอกสารอ้างอิง

- ฐาราวา หวังสมบูรณ์ดี. (2553). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการยอมรับอินเทอร์เน็ตแบงก์กิ้ง กรณีศึกษาพนักงานธนาคารยูโอบี สำนักงานใหญ่*. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี, วิทยาลัยนวัตกรรมการบริหาร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ฐิติรัตน์ นุ่มน้อย. (2554). *การสื่อสารเพื่อการจัดการ การเปลี่ยนแปลงในองค์กร กรณีศึกษาธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เพื่อรายย่อย จำกัด (มหาชน)*. การค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการสื่อสารประยุกต์, คณะภาษาและการสื่อสาร, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ตลับลักษณ์ ธนดิษฐ์สุวรรณ. (2560). *รู้และเข้าใจ...บริบทใหม่ระบบสถาบันการเงินยุค 4.0. industry perspectives วิจัยกรุงศรี. 1-9*. สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2560, สืบค้นจาก https://www.krungsri.com/bank/getmedia/367d598f-7779-48eb-95b041e0bebd4974/THIP_07_Banking40_TH.aspx.
- จิตติมา พัดลม และกุลเชษฐ์ มงคล. (2558). พฤติกรรมการตัดสินใจซื้ออาหารคลีนฟู้ดส์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 4(2), 6-21.
- ประไพพิมพ์ สุธีวินนันทน์ และประสพชัย พสุนนท์. (2559). กลยุทธ์การเลือกตัวอย่างสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ. *วารสารปาริชาติ มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 29(2), 31-48.

- ปิยพงศ์ ตั้งจินตนาการ. (2559). *สถาบันการเงินในยุคดิจิทัล*. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2560, สืบค้นจาก https://www.gsb.or.th/getattachment/8d7a5d95-b808-49b4-a871-7f985f1f7d38/2IN_hotissue_Digital_bank_detail.aspx
- พัชรนันท์ กลั่นแก้ว. (2552). วิธีการปรับตัวขององค์กรรองรับความเปลี่ยนแปลง. *วารสาร Quality Way*, 15(138), 40-44.
- ภัทราพรรณ แซ่ตั้ง และประสพชัย พสุนนท์. (2558). ความสัมพันธ์ของการเปลี่ยนแปลงองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรกับความสุขในการทำงานของพนักงาน กรณีศึกษาธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสาร Veridian E-Journal Silpakorn University ฉบับภาษาไทย มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ*, 8(3), 281-296.
- วัชรกร ร่วมรักษ์. (2559). *FinTech กับบทบาทสถาบันการเงินในยุค Digital*. ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจ ธุรกิจและเศรษฐกิจฐานราก ธนาคารออมสิน. สืบค้นเมื่อ 28 พฤศจิกายน 2560, สืบค้นจาก https://www.gsb.or.th/getattachment/eaab8bae-4abb-400f-9f8b-e683fd69de0e/3IN_hotissue_fintech_detail.aspx
- วันชัย มีชาติ. (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และ โซเท็กซ์.
- วิศวะ การะเกตุ. (2559). *การยอมรับเทคโนโลยีทางการเงินกรณีศึกษาการชำระเงินผ่านโทรศัพท์มือถือบริษัท Startup Financial Technology*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี, วิทยาลัยนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วุฒิกร เทียงธรรม, กัญจนวลัย นนทแก้ว แพร์รี่ และพรรัตน์ แสดงหาญ. (2556). บรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมบริการของพนักงานโรงแรมในเขตพัทยาเหนือ จังหวัดชลบุรี. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 2(2), 15-27.
- สรารุณี โพธิ์ทัย. (2554). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการยอมรับเทคโนโลยีพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม*. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี, วิทยาลัยนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุทธิภรณ์ ตรีภตรง. (2560). ความสามารถต่อการเปลี่ยนแปลงของพนักงานกับการดำเนินงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 40(155), 73-85.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2556). *การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุรีย์พร เขาวนสนิทธิพรณ. (2546). *การสื่อสารย้อนกลับในกระบวนการเปลี่ยนแปลงการทำงาน กรณีศึกษาประสิทธิภาพของระบบ RB Front ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์นิเทศศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานิเทศศาสตร์ธุรกิจ, คณะนิเทศศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.



- Aminzadeh, A. (2009). *Customer Acceptance and Bank Employee Perceptions of Internet Banking*. (Master's Thesis). Information Technology Management, The British University in Dubai.
- Barcan, L. (2012). Impact of Information Technology on the Implementation of Change Management in Banking. *Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti*, 9(19), 61-66.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4thed. New York: Oxford University Press Inc.
- Cumming, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change*, 8th ed. Thomson South-Western.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-339.
- Elsay, B. & Chaoprasert, C. (2004). Service Quality Improvement in Thai Retail Banking and its Management Implications. *ABAC Journal*, 24(1), 47 – 66.
- Lee, M.C. (2009). Factors influencing the adoption of Internet banking: An integration of TAM and TPB with perceived risk and perceived benefit. *Electronic Commerce Research and Applications*, 8(3), 130-141.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, 4thed. New York: The Free Press
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.