

กลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชน สู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

Management Strategies of Private Commercial Banks to be a High Performance Organization

อรุณกมล สุขเอนก¹ / พรชัย เทพปัญญา²

Arunkamon Suk-Anek¹ / Pornchai Dhebpanya²

¹นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

²รศ. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

¹Doctoral Student in Management, Faculty of Management Science, Silpakorn University

²Assoc. Prof., Advisor, Faculty of Management Science, Silpakorn University

*Corresponding author Email: cherry_mtt7@yahoo.com,

(Received: May 3, 2019; Revised: December 10, 2019; Accepted: December 15, 2019)

บทคัดย่อ

บทความนี้ได้นำเสนอโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ 1) เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 2) เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง และ 3) เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ธนาคารพาณิชย์เอกชนชั้นนำ 2 แห่ง โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิจัยเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม และศึกษาสภาพแวดล้อมด้วยวิธี SWOT Analysis วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาและการพรรณนาผลวิเคราะห์

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนอยู่ภายใต้ความกดดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ และด้วยบริบทของธนาคารพาณิชย์เอกชน ซึ่งเป็นศูนย์กลางการออม การลงทุน จึงให้ความสำคัญต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการพัฒนาคุณภาพบริการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบกับสภาพแวดล้อมองค์การที่เป็นจุดแข็งของธนาคารพาณิชย์คือ มีศักยภาพด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร พนักงานที่มีขีดความสามารถ มีความพร้อมต่อการพัฒนาในทุกมิติ สอดรับโอกาสจากนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์ สู่ระบบสังคมไร้เงินสด เกิดการขยายตลาดการลงทุนไปยังประเทศภูมิภาคอาเซียน แม้ว่ามีจุดอ่อนคือ ประสิทธิภาพผู้นำในการบริหารจัดการในหน่วยปฏิบัติ รวมทั้งอุปสรรคจากจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นและพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงตามนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเน้นสนองตอบต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เมื่อนำเข้าสู่กระบวนการพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์ และผ่านการเสวนาผู้กำหนดนโยบายเพื่อประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงได้ 5 กลยุทธ์หลักคือ กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินการธนาคารอัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง กลยุทธ์ที่ 2 ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21 กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ การจัดทำกลยุทธ์ได้ตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชน คือ Banking Strategy Model และจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูงได้ 14 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ประโยชน์จากข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติการ และเชิงวิชาการสามารถใช้เป็นทางเลือกกลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนทุกแห่งในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

คำสำคัญ: กลยุทธ์การบริหารจัดการ ธนาคารพาณิชย์เอกชน องค์กรสมรรถนะสูง

Abstract

This article objectives were: 1) to study the management and the environment affecting the development of private commercial banks to become high-performance organization; 2) to propose and develop the strategic management for private commercial bank to be high performance organization; and 3) to define the strategic management and recommendations for the management of private commercial bank to be a high-performance organization by adopting qualitative research methods with using analysis research technique, the in-depth interviews and focus group discussion and analyst the results with descriptive analysis. The research studied on the organizational environment with SWOT analysis along with creates strategic options with the TOWS Matrix. The sampling group was selected from 2 private commercial banks.

The research found that the condition of managing private commercial banks was under pressure from economic globalization therefore, improvement of quality with innovation and digital technology and supporting customer need were important role of private commercial bank. The private commercial banks to be high-performance organization consisted of 5 strategies. Strategy 1 was focus on creating and developing technological innovation to provide services with intelligent banking finance (AI) to cashless society. Strategy 2 was adhering to corporate governance principles. Strategy 3 was moving organizational culture to the 21st century society. Strategy 4 was supporting change agent development leaders. Strategy 5 was focusing on a buildup of the learning organization as entirely. The management strategy model for private commercial banks was the Banking Strategy Model. There were 14 strategic management recommendations

for private commercial banks to high performance organizations. The Strategic Management benefited from the research results can be applied for developing the private commercial banks to be a high performance organization.

Keywords: Management strategies, Private commercial banks, High performance

บทนำ

จากสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ของโลกเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา และเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยมีนวัตกรรมทางเทคโนโลยีการสื่อสารเป็นปัจจัย เร่งให้เกิดการพัฒนาแบบก้าวกระโดด ผลักดันให้ภาคธุรกิจต้องปรับประยุกต์เพื่อการแข่งขันที่ มีความรุนแรงและมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น องค์กรทางธุรกิจยุคใหม่จึงต้องสร้างกลยุทธ์ การจัดการอย่างต่อเนื่อง เพื่อการดำรงอยู่และรักษาศักยภาพการแข่งขันไว้ให้ได้ (อรุณกมล ศุขเอนก และประสพชัย พสุนนท์, 2557) การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมองค์กร ทั้ง นโยบายรัฐบาล เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย ล้วนมีผลต่อการบริหารองค์กรทั้งสิ้น (Idis, Dollard, Winfield, 2011) กัดดันให้องค์กรทุกประเภทต้องแสวงหาวิธีการและเร่ง ปรับตัวให้เท่าทันสภาพการณ์ ด้วยการสร้างหรือพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันกับ ความท้าทายที่ปรากฏอยู่รอบองค์กร ความท้าทายที่เป็นแรงกดดันนั้นมีหลายประการด้วยกัน อาทิ แรงกดดันทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร รวมทั้งแรงกดดันจาก ภายนอกประเทศด้วย (พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์, 2557) ทุกองค์การมีความจำเป็นต้องมี การวิเคราะห์ตนเองหรือต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ทั้งด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง โอกาสและ อุปสรรคต่อองค์กร เพื่อให้เห็นถึงความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่ต้องปรับเปลี่ยนและ พัฒนาองค์กร แต่หากไม่เปลี่ยนแปลง ภายได้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์รอบองค์กรที่ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจนำพาองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องแสวงหาแนวทางการสร้างภูมิคุ้มกัน และพัฒนาขีด

ความสามารถในการต่อกรกับคู่แข่ง อีกทั้งผู้บริหารองแสวงหาแนวทางตอบสนองต่อความท้าทายเหล่านี้ และนำพาองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศ (พิไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์, 2557)

การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) แนวคิดของ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2551) เป็นประเด็นจุดประกายอย่างแพร่หลายให้กับองค์กรทุกประเภท เนื่องจากเป็นแนวคิดพื้นฐานสำคัญสู่ความสำเร็จได้ภายใต้สภาพแวดล้อมองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างซับซ้อนตลอดเวลา วิธีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ด้วยแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง นับได้ว่าเป็นเครื่องมือบริหารจัดการแนวใหม่ที่สร้างและส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้แล้ว ยังเป็นโอกาสสร้างผลประกอบการที่ดี การจัดระบบคุณภาพบริการที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (ศรีสุตา วงศ์วิเศษกุล, 2554) ด้วยสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเริ่มก่อตัวขึ้น และการรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ทุกฝ่ายให้ความสำคัญและเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเนื่องจากทำเลที่ตั้งประเทศไทย สามารถเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ภายในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจให้กับประเทศเพื่อนบ้าน เปิดโอกาสการค้าเสรีที่สนับสนุนการสร้างเครือข่ายธุรกิจ ในภูมิภาคจากกลุ่มประเทศลุ่มน้ำโขงคือ กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม นับเป็นเขตเศรษฐกิจที่กำลังขยายตัวสูงที่สุดในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ธนาคารกรุงเทพ, 2559)

รัฐบาล และธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ริเริ่มแนวทางใหม่ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในภาคเศรษฐกิจการเงินของประเทศไทย สรุปลงข้อสังเกตได้ดังนี้

1. มาตรการเพื่อวางรากฐานประเทศไทยสำหรับอนาคต
2. รัฐบาลได้ประกาศให้ปี 2559 เป็น “ปีทองแห่งการลงทุน” เน้นการส่งเสริมการลงทุน
3. แผนพัฒนาระบบสถาบันการเงิน เน้นส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสร้างประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เร่งนำนวัตกรรมมาใช้กับระบบการเงิน เพื่อลดต้นทุนทางเศรษฐกิจ

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติ

อย่างไรก็ตามจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของโลกที่ส่งผลต่อแนวโน้มเศรษฐกิจไทยโดยรวม การออกมาตรการโดยรัฐบาลและธนาคารแห่งประเทศไทยนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในภาคการเงินและเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะกลางรวมถึงการรวมกลุ่มเป็นประชาคมเศรษฐกิจเมื่อปลายปี 2558 ล้วนเป็นสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่ออย่างยิ่งกับภาคธุรกิจการเงิน โดยเฉพาะสถาบันการเงินหรือธนาคารพาณิชย์ เป็นสถาบันการเงินไทย ที่มีบทบาทและความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ เป็นแหล่งระดมเงินออม แหล่งเงินทุน และแหล่งเงินให้กู้ที่ใหญ่ที่สุดของประเทศ นอกจากนั้นยังมีบทบาทต่อการกำหนดระบบมาตรการทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำคัญที่สัมพันธ์กับนโยบายการเงินการคลังของรัฐบาล ดังนั้นเสถียรภาพและความมั่นคงของธนาคารจึงมีความสำคัญต่อระบบการเมืองการปกครอง การควบคุมระบบเศรษฐกิจ และสังคม ความมั่นคงของธนาคารพาณิชย์หรือสถาบันการเงินจึงเกี่ยวพันกับระบบเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2556)

ด้วยเหตุผลที่ธนาคารไทย ต้องเผชิญกับสภาวะการเปิดเสรีภาคธนาคารมากขึ้น ธนาคารไทยจึงต้องเร่งปรับตัวพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง และพัฒนาผลิตภาพให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมทั้งพัฒนาปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะด้านบุคคลากรและทุน ซึ่งยังมีข้อจำกัด ให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการบริการกับประเทศสมาชิกอื่นๆ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558) ประกอบกับสภาพการณ์การพัฒนางานองค์กรให้สามารถปรับตัวและสามารถสร้างความเป็นเลิศ เป็นองค์กรแห่งภาคการเงินซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาประเทศให้ก้าวไปข้างหน้า เนื่องภาคการเงินมีบทบาทสำคัญเป็นตัวช่วยสร้างความสนใจเข้ามาลงทุน และการลดต้นทุนทางการเงินของภาคธุรกิจ เป็นเครื่องมือต่อภาคบริการ ใช้ในการบริหารความเสี่ยง และเป็นช่องทางจัดสรรเงินออมที่มีในประเทศ รวมทั้งบริหารจัดการเงินที่ไหลเข้าจากต่างประเทศเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจได้อย่างเหมาะสม เป็นฐานการเงินในอนาคตของเศรษฐกิจในระยะต่อไป (กอบศักดิ์ ภูตระกูล, 2553) ทั้งนี้เพราะสถาบัน

การเงินมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2558)

ด้วยสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ข้างต้น ธนาคารพาณิชย์เอกชนจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างภูมิคุ้มกัน และแนวคิดการบริหารจัดการในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรและบุคลากรทุกระดับ เพื่อเผชิญกับความท้าทาย อีกทั้งนำพาองค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศในทุกด้านอีกด้วย ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการบริหารจัดการ สำหรับใช้เป็นแนวทางการดำเนินกิจกรรมทางการเงินธนาคารพาณิชย์เอกชนให้สอดคล้องรองรับกับนโยบายรัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อรองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยหวังว่าข้อมูลที่ได้จากการศึกษาอาจมีประโยชน์ต่อธนาคารพาณิชย์เอกชนในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีศักยภาพรองรับการเปลี่ยนแปลงทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
2. เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง
3. เพื่อจัดทำกลยุทธ์การบริหารจัดการ และข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นหลัก กำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็น 4 ขั้นตอน การศึกษาและวิจัยยึดหลักวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) เป็นหลัก กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพการบริหารจัดการ และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ในขั้นตอนนี้ใช้วิธีวิจัยเอกสาร (Documentary research) และการสัมภาษณ์บุคคลผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) โดยขอความอนุเคราะห์จากธนาคารพาณิชย์เอกชนทั้ง 2 แห่ง สุ่มตัวแบบแบบเจาะจง (Purposive sampling) คือ ผู้บริหารระดับสูง แห่งละ 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ส่วนสภาพแวดล้อมองค์กรวิเคราะห์ผลด้วย SWOT และกำหนดกลยุทธ์ด้วยตารางจับคู่ TOWs Matrix

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูง โดยนำกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นจากตารางจับคู่ เข้าสู่กระบวนการพัฒนา โดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) เจาะจงผู้เข้าสนทนาทั้ง 2 ธนาคาร คือ 1) ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย จำนวน 2 คน 2) ผู้บริหารที่เป็นผู้ดำเนินการปฏิบัติ จำนวน 2 คน และ 3) เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าฝ่ายปฏิบัติ จำนวน 2 คน รวมจำนวนผู้เข้าสนทนาทั้งสิ้น 12 คน

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินคุณภาพกลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เป็นดำเนินการประเมินคุณภาพกลยุทธ์ ด้วยการจัดเสวนาผู้กำหนดนโยบาย (Policy making) 2 ครั้ง ที่ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 1 ครั้ง ผู้บริหารระดับสูง ร่วมเสวนา 5 คน และที่ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) 1 ครั้ง ผู้บริหารระดับสูง ร่วมเสวนา 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเสวนาทั้งสิ้น 10 คน

จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้ง 3 ขั้นตอน รวมทั้งสิ้น 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 จัดทำกลยุทธ์และข้อเสนอแนะการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูง เป็นการนำข้อมูลสุดท้ายมาเสนอแนะในการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการ และจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การสมรรถนะสูง

ความหมาย องค์การสมรรถนะสูง คือ องค์การที่มีปฏิริยา ความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมรองรับกับการเปลี่ยนแปลงในทุกสภาพการณ์ ด้วยการพัฒนาขีดความสามารถหลักขององค์การและแนวคิดการจัดการในลักษณะบูรณาการอย่างสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง กระบวนการบริหาร การพัฒนาทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การ มุ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาวเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน ด้วยเงื่อนไขความสำเร็จที่เปิดโอกาสให้กับบุคลากรในองค์การ

แนวคิดองค์การสมรรถนะสูง คือ เป็นองค์การบูรณาการระหว่างโครงสร้างที่มีการออกแบบองค์การอย่างเป็นทางการ ระบบกระบวนการ นโยบาย กลยุทธ์ เทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ เพื่อวางแผนแนวทางพัฒนาความสามารถหลัก (Core competency) ขององค์การไว้อย่างต่อเนื่อง ปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนเป็นทรัพย์สินหรือทุนมนุษย์ เป็นองค์การที่รอบรู้ (Well-rounded Organization) มีแผนรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถกระทบต่อการทำงานจากระดับทุกมุมมอง นำฐานคติของ Risk Management มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับกาลและเทศะ ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเวลาและคุณภาพผลงานดีเยี่ยม เป็นที่ยอมรับและตั้งอยู่บนคติที่ว่า 1) เป็นเรื่องของความได้เปรียบในการแข่งขันที่ต้องมีจินตทัศน์ (Vision) เป็นองค์การที่เก่งกาจในเรื่องของการตัดสินใจ ที่รวดเร็ว มีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ทันสมัย 2) ต้องมีขีดความสามารถที่เหนือกว่าผู้อื่น (Beyond normal competency) สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ดีกว่าและสามารถจะใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ให้ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง 3) รู้จักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นสินทรัพย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic asset) และใช้แนวคิดใช้ประโยชน์เทคโนโลยีสารสนเทศและคนเสมือนทรัพย์สินอื่น ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการดำเนินงานอย่างรอบคอบ โดยมีการวางแผนในการดำเนินงานอย่างชัดเจน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายขององค์การ ส่วนความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่อง ตั้งแต่

การกำหนดเป้าหมายองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อให้้องค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถดำเนินกิจการตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อนำมาใช้บริหารจัดการให้เหมาะสมกับโอกาสหรือปัญหาอุปสรรคในขณะนั้น อีกทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ โดยมักกำหนดเป็นพันธกิจขององค์การ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) การกำหนดนโยบาย (Policy) และกลยุทธ์ (Strategies) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

แนวคิดกลยุทธ์ ในการวิจัยนี้แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) และการจัดการกลยุทธ์ (Strategic management) กล่าวคือ มีความเกี่ยวข้องกับ การจัดโครงสร้างองค์การ การวางแผน และการนำไปปฏิบัติ โดยการวางแผนกลยุทธ์เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อให้การจัดเชิงกลยุทธ์มีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึก ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวิเคราะห์ เพื่อการวางแผน และกรอบแนวทางก่อนนำไปปฏิบัติ

สรุปผลการวิจัย

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 สภาพการบริหารจัดการและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง สรุปได้ว่า ลักษณะการประกอบการเชิงธุรกิจของธนาคารพาณิชย์เอกชน เป็นองค์การทำหน้าที่ศูนย์กลาง การออมเงินของประชาชนหรือผู้ประกอบการค้าทุกขนาดธุรกิจ และเป็นศูนย์กลางด้านสินเชื่อเพื่อการลงทุนหรืออุปโภคบริโภค ด้วยบริบทของธนาคารพาณิชย์เอกชนนี้อยู่ภายใต้ความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ ความกดดันจากนโยบายเสรีทางการค้าทำให้สังคมก้าวสู่ระบบทุนนิยม ปริมาณคู่แข่งในตลาดการเงินมีจำนวนเพิ่มขึ้น มีการแข่งขันด้วยภูมิปัญญาพื้นฐานทางเศรษฐกิจ (Knowledge-base Economic Competition) เป็นช่วงเวลาที่โลกเข้าสู่ยุคสังคมแห่งศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งการพัฒนาสู่ยุคเทคโนโลยี ที่

ส่งผลให้เกิดการแข่งขันการบริการทางการเงินการธนาคารด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีด้วยระบบดิจิทัล ประกอบกับนโยบายรัฐบาลไทย ที่ต้องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการชำระเงิน อิเล็กทรอนิกส์ สู่ระบบสังคมไร้เงินสด และต้องการขยายตลาดการลงทุนไปยังประเทศภูมิภาคอาเซียน ทำให้สภาพการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชน นำแนวทางการบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยอาศัยปัจจัยสำคัญคือ การให้บริการคุณภาพเพื่อสนองความต้องการคู่ขนานกับการสร้างความเชื่อมั่นไว้วางใจของลูกค้า คงไว้ซึ่งประสิทธิภาพและภาพลักษณ์ของธนาคารเอกชน และผลการวิจัยสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และทิศทางที่ชัดเจน 2) พัฒนารูปแบบการใช้บริการผ่าน Application บนมือถือ ชำระเงินพร้อมเพย์ และการใช้ QR Code ในการชำระเงิน พัฒนาระบบงานภายในเพื่อรองรับการทำธุรกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่และปริมาณธุรกรรมที่เพิ่มขึ้น ป้องกันสถาบันการเงินตกเป็นเครื่องมือในการโจรกรรมทางการเงิน/ฟอกเงิน จากอาชญากรรมทางการเงิน 3) คำนึงถึงผลประโยชน์ การอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสอดคล้องกับสภาพตลาด เช่น การประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียในระยะยาว 4) ด้านภาวะผู้นำที่มีความรอบรู้ มองการณ์ไกล มีความมุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ มีความซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม และมีคุณธรรม สนับสนุนการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกระดับความสามารถจนสามารถเปลี่ยนผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำได้ 5) การสื่อสารกับพนักงานและสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมการกระจายอำนาจการบริหาร 6) พนักงานมีความรู้ความสามารถหลากหลายและเสริมสร้างซึ่งกันและกัน 7) มีการส่งเสริมความรู้ด้วยการจัดสัมมนาหรือส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะความรู้ ความสามารถ 8) การบริหารด้านการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานอย่างมีระบบและเหมาะสมในทุกมิติ เช่น ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ส่งเสริมทุนการศึกษาให้กับพนักงาน กิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีร่วมกัน

ของพนักงานในองค์กร ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ 1) ผู้นำขาดประสบการณ์ด้านการสื่อสารกับฝ่ายปฏิบัติ ทำให้พนักงานไม่เข้าใจต่อวัตถุประสงค์ที่แท้จริง หรือการมอบหมายงานไม่ชัดเจน รวมทั้งผู้บริหารมีความเป็นตัวของตัวเองสูง จึงไม่เปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน 2) ผู้บริหารใหม่ ไม่ภาวะผู้นำและประสบการณ์เพียงพอกับตำแหน่งที่มีภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ ขาดการประสานความร่วมมือ จึงส่งผลกระทบต่อความเข้าใจร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ 3) แผนกลยุทธ์สำหรับแก้ไขปัญหาไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และไม่ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ 4) ไม่มีช่องทางแสดงความคิดเห็น การยอมรับความคิดเห็นสร้างสรรค์ของพนักงาน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ชี้ให้เห็นถึงโอกาสของธนาคารพาณิชย์ คือ 1) โอกาสต่อนโยบายทางการเงิน คือ รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค โดยธนาคารพาณิชย์จะต้องทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการส่งผ่านเงินทุนไปยังผู้ร่วมในโครงการภาครัฐ 2) โอกาสต่อระบบธนาคารเชิงเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค ซึ่งมีแนวโน้มการขยายตัวจากการที่ประเทศไทยเข้าร่วมเป็นสมาชิกประชาเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) จึงมีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเทคโนโลยีที่ช่วยให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินระหว่างประเทศมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น 3) โอกาสด้านสังคมที่เกิดจากการรวมกลุ่มของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ทำให้ตลาดการเงินระหว่างประเทศสมาชิกในภูมิภาคอาเซียนมีขนาดใหญ่และเปิดกว้างขึ้น ภาครัฐแต่ละประเทศในภูมิภาคต่างกำหนดนโยบายการลงทุนเพื่อเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่ออำนวยความสะดวกทั้งด้านการค้า บริการ การลงทุน และการเคลื่อนย้ายแรงงาน เคลื่อนย้ายทุนเสรี อาทิ การโอนเงิน การกู้ยืมเงิน การระดมทุน และการวางแผนการจัดการสินทรัพย์ระหว่างประเทศ และ 4) โอกาสด้านการพัฒนาเทคโนโลยีร่วมกันที่ช่วยให้การดำเนินธุรกรรมทางการเงินมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น

ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่แสดงให้เห็นถึงอุปสรรคของธนาคารพาณิชย์ คือ 1) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคทำให้ธนาคารพาณิชย์ ต้องปรับเปลี่ยน

รูปแบบการให้บริการให้มีความทันสมัยสู่การเป็นธนาคารดิจิทัลด้วยเงินลงทุนที่สูง 2) จำนวนคู่แข่งชั้นในตลาดการเงินเพิ่มมากขึ้น 3) ระบบเทคโนโลยีทางการเงินในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน ส่งผลต่อความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) มักเกิดความเสียหายต่อธนาคาร ทำให้ของธนาคารพาณิชย์เอกชนขาดความน่าเชื่อถือจากลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย 3) วิฤตเศรษฐกิจของประเทศจากประเทศสมาชิกสหภาพยุโรป (European Union: EU) สร้างความผันผวนให้กับเศรษฐกิจโลก ส่งผลกระทบถึงภูมิภาคอาเซียน 4) ภัยธรรมชาติ การก่อการร้ายและเหตุการณ์ความไม่สงบ และ 5) การยกเลิกกฎระเบียบข้อบังคับ ข้อกำหนดนโยบายราชการ ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจธนาคารด้วย

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อสร้างและพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลการวิจัยเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึก สามารถสร้างกรอบเชิงกลยุทธ์การจัดการได้ 13 กลยุทธ์ แต่เมื่อนำเข้าสู่ Focus Group Discussion มีการกลั่นกรองคัดเลือกกลยุทธ์ที่สำคัญได้ 7 กลยุทธ์ และการเสวนาผู้กำหนดนโยบาย ขึ้นตอนสุดท้ายได้กลยุทธ์การจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูง มีทั้งสิ้น 5 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงิน การธนาคารอัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

กลยุทธ์ที่ 2 ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี

กลยุทธ์ที่ 3 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อจัดทำกลยุทธ์และข้อเสนอแนะเพื่อการบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยนำ 5 กลยุทธ์มาจัดทำเป็น BANKING Strategy Model



ภาพที่ 1 แสดงตัวแบบเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

จากการตัวแบบได้ข้อแนะนำการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง 14 แนวทาง ได้แก่

1. จัดทำงบประมาณ เพื่อสร้าง Innovation Future Team สำหรับดูแลระบบ e-Banking เพื่อระบบรักษาความปลอดภัย ป้องกันข้อมูลลูกค้า
2. ออกแบบบริการคุณภาพ เช่น Prompt play, QR Code และนวัตกรรมอื่น ๆ ที่แตกต่างจากคู่แข่ง
3. คำนึงความต้องการ และความสะดวกรวดเร็วของลูกค้าเป็นสำคัญ
4. มอบอำนาจแก่ฝ่ายกำกับกฎระเบียบ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบภายในกำกับดูแล
5. ผู้บริหาร พนักงาน บริหารจัดการตามหลักความรับผิดชอบ ควบคู่กับหลักคุณธรรม ความโปร่ง และความยุติธรรมอย่างแท้จริง
6. การบรรจุแต่งตั้ง รางวัล ผลตอบแทนเหมาะสมกับผลการปฏิบัติ ไม่ใช่ระบบอุปถัมภ์หรือต่างตอบแทน

7. ระบบการจัดการที่ให้อิสระ ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้แก่พนักงาน
8. การขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตไปด้วยกัน
9. พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเสมือนหุ้นส่วนธนาคาร
10. ผู้ทำหน้าที่ปฏิรูปโครงสร้าง และระบบการบริหารจัดการ
11. สร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นทางปัญญาให้เกิดสิ่งใหม่ที่สร้างสรรค์
12. ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
13. ดำเนินการบูรณาการโครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน ควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการสร้างนวัตกรรมเป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ
14. ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคนอย่างทั่วถึง

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยพบข้อมูลสำคัญต่อการบริหารจัดการ กลยุทธ์การบริหารจัดการ สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ผลสรุปการวิจัยพบ 5 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ 1) มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบการเงินธนาคารอัจฉริยะสู่สังคมไร้เงินสด โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง 2) ดำเนินธุรกิจโดยยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี 3) ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้รับรองสังคมศตวรรษที่ 21 4) พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 5) ส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งา เมื่อนำมาจัดทำตัวแบบกลยุทธ์การบริหารจัดการสำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนได้ BANKING Strategy Model และนำมาจัดทำข้อเสนอแนะการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่องค์กรสมรรถนะสูง 14 แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผลการวิจัยนี้มีลักษณะใกล้เคียงกับผลการวิจัยของ Waal (2008) ที่พบว่า ปัจจัยชี้วัดความเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงมี 15 ปัจจัย จึงอภิปรายเพิ่มเติมโดยอาศัย การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (สัมภาษณ์บุคคล, 2561) ที่เห็นพ้องต้องกันว่า การจัดโครงสร้างองค์การ กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อพัฒนาองค์กรยังมีลักษณะต่างฝ่ายต่างทำ องค์กรควรใช้วิธีการวางแผนแบบบูรณาการ

ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกันทั้ง 5 กลยุทธ์ตามผลการวิจัย จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พสุ เดชะรินทร์ (2549) ที่กล่าวถึงปัจจัยในการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย ปัจจัยในการสร้างองค์การสมรรถนะสูง 8 ประการคือ (1) การมียุทธศาสตร์ Strategy ที่ดี (2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (3) ขีดสมรรถนะ Competencies ของบุคลากรในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (4) โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ (5) ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (6) ข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ (7) Performance management ตัวชี้วัดโดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทนและแรงจูงใจ (8) ภาวะผู้นำ Leadership ผลที่เป็นเช่นนี้ เห็นได้ว่า ปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ยังคงให้ความสำคัญการทำงานร่วม หรือการบูรณาการระหว่าง โครงสร้าง กลยุทธ์ที่ดี กระบวนการจัดการแผนสู่การปฏิบัติ การกระจายอำนาจเพื่อการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ ขีดความสามารถบุคลากร

กลยุทธ์สำหรับธนาคารพาณิชย์เอกชนที่ค้นพบว่า มีความสำคัญอันแรกคือ มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบธนาคารอัจฉริยะ ผู้สังคมไร้เงินสด ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติเพื่อนำองค์การสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานของ Waal (2004) ศึกษาเรื่อง The Role of Information Technology in the High Performance Organization ที่พบว่า องค์กรที่มีสมรรถนะสูงมีลักษณะสำคัญคือ การปรับปรุงองค์กร พร้อมทั้งคิดค้นสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement and renewal) หมายความว่า องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ในแง่ภูมิปัญญาในการผลิตคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่าง แต่มีลักษณะเฉพาะตัวตามบริบทหรือความสามารถหลัก (Core competency) ตลอดจนการจัดโครงสร้างสำหรับการบริหารระบบ และการจัดการด้านการอำนวยความสะดวก รวมถึงกระบวนการสร้างบริการคุณภาพที่มีความพิเศษอย่างโดดเด่นน่าพอใจในบริการ โดยพิจารณาบทบาททางเทคโนโลยีใหม่ในระบบดิจิทัล และสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม องค์กร (Organizational innovation) เป็นเพราะการพัฒนาวัตกรรมองค์กรเป็นพื้นฐานในการพัฒนา

เศรษฐกิจ และส่งผลต่อการพัฒนาองค์การ (Lawless & Anderson, 2017) เช่นกับแนวคิดของ Jaramillo, Mulki & Marshal (2005) เสนอแนวคิดว่านวัตกรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการพัฒนากระบวนการจัดการภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เนื่องจากนวัตกรรมองค์การเป็นกระบวนการการนำทักษะความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ มาผสมผสานกับการบริหารจัดการองค์การที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า กระแสโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจทุกภาคส่วนทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรค โดยเฉพาะภาคธนาคารต้องปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ทั้งในแง่การบริหารจัดการ ด้านการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ที่มีความต้องการได้รับการผ่านนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย เนื่องจากการรับรู้จากค่านิยมต่อเทคโนโลยีทางการเงินที่มีระบบการให้บริการรวดเร็วขึ้น ลดค่าใช้จ่าย ตัวอย่างเช่น การสั่งซื้อสินค้าอยู่ในที่พักอาศัยหรือสำนักงาน ผ่านระบบอัตโนมัติที่ผู้ให้บริการจัดทำระบบบริการไว้ด้วยการอำนวยความสะดวกในการเลือกซื้อ เลือกชำระเงิน สินค้าไปส่งให้ผู้ซื้ออย่างรวดเร็วโดยไม่ต้องเดินทาง ค่านิยมเหล่านี้ได้แพร่หลายในสังคมยุคศตวรรษที่ 21 จึงเกิดความต้องการบริการ องค์การใดสามารถพัฒนาคุณภาพบริการที่แตกต่าง มีความโดดเด่น ย่อมได้รับความนิยมนจากลูกค้า เป็นแรงจูงมาใช้บริการ เกิดภาพลักษณ์ที่ดีสูงสุดโดยปราศจากการแข่งขัน แต่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ช่วยในการตัดสินใจมาใช้บริการมากขึ้น จึงกล่าวได้ว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพื่อให้บริการในรูปแบบธนาคารอัจฉริยะ ตาม ความคาดหวังของรัฐบาลที่ต้องการพัฒนาประเทศสู่สังคมไร้เงินสด สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ประเทศไทย 4.0 เป็นเหตุผลที่กลยุทธ์มุ่งสร้างและพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีเพื่อให้บริการด้วยระบบธนาคารอัจฉริยะ สู่สังคมไร้เงินสด ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยได้รับการประเมินคุณภาพเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อแนวทางการปฏิบัติด้วยการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางเทคโนโลยีมาใช้พัฒนากระบวนการพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์การสมรรถนะสูงได้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการของธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรการสมรรถนะสูง มีดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ธนาคารพาณิชย์เอกชน ควรกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาและยกระดับองค์กรให้มีความสมรรถนะสูง โดยกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรเป็นทุนมนุษย์ ภายใต้อาณัติความรู้ Knowledge base economic -social

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

2.1 การบริหารจัดการแผนปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ ควบคุมการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ (Current workflow) ภายใต้อาณัติการมีส่วนร่วมของพนักงาน (Participation) โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบการสื่อสารภายในองค์กร

2.2 ปฏิรูประบบโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat organization) ออกแบบระบบงานให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระ ความคล่องตัวในการตัดสินใจ บรรจุแต่งตั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อสนับสนุน ขับเคลื่อนระบบงานให้เกิดประสิทธิภาพ สู่องค์กรสมรรถนะสูง

2.3 รักษาคุณภาพบริการอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง โดยศึกษาวิเคราะห์สภาพการณ์ทางวัฒนธรรมสังคมทั้งลูกค้าชาวไทย และชาวอาเซียน

2.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน กำหนดเกณฑ์จูงใจทั้งด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ (ทุนการศึกษาต่อ ศึกษาดูงาน Best practice) และความก้าวหน้าในงาน (Career path)

2.5 อบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างทุนทางปัญญา และเสริมทักษะแห่งการเรียนรู้ 21st Century Skills ด้วยระบบเศรษฐกิจ-สังคมฐานความรู้ เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้และทักษะขั้นสูงในการปฏิบัติงานในระดับมาตรฐานสากล

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

3.1 จัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับ Knowledge-base economic-social และหลักสูตรเกี่ยวกับการใช้และพัฒนาระบบนวัตกรรมทางเทคโนโลยีดิจิทัล หรือ Artificial Intelligence (AI) แก่ผู้บริหารและพนักงานทุกคน

3.2 จัดทำคู่มือด้านการจัดการและการปฏิบัติด้านการเงินการธนาคารยุคใหม่

3.3 จัดทำหลักสูตรที่เน้นพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ภายใต้หัวข้อ การพัฒนาขีดความสามารถผู้บริหารและพนักงานด้านการจัดการภายในองค์กร การวัฒนธรรมองค์กรด้วยหลักบรรษัทภิบาล หลักสูตรการบริการสังคมด้วยจิตบริการและความรับผิดชอบต่อลูกค้า

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

ควรศึกษาเพื่อจัดทำหลักเกณฑ์เพื่อการประเมินผล (Appraisal) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) เพื่อข้อมูลทั้งการประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับมาปรับแก้และหรือพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์เอกชนสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง

เอกสารอ้างอิง

กอบศักดิ์ ภูตระกูล. (2553). ระบบการเงิน และอนาคตของเศรษฐกิจไทย. สืบค้นเมื่อ 23

มีนาคม 2562, จาก <http://bit.ly/bJ9gxx>

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. (2556). การวิเคราะห์งบการเงินธนาคารพาณิชย์ ตอนที่ 1.

สืบค้นเมื่อ 23 มีนาคม 2562, จาก <http://www.tsithailand.org/index>

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์กรสมรรถนะสูงกับความรับผิดชอบต่อสังคม.

วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 15(2), 11-35.

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน). (2559). รายงานประจำปี 2558. เข้าถึงเมื่อ 23 มีนาคม

2559, จาก www.bangkokbank.com

ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2558). AEC ผลต่อภาคการเงินและธนาคารไทย. เข้าถึงเมื่อ 25

มีนาคม 2562, จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Sec/services/stou/pdf>

- พลู เดเชรินทร์. (2549). การพัฒนาองค์การให้มีขีดสมรรถนะสูง (High performance organization). กรุงเทพฯ: วิชั่น พรินท์ แอนด์มิเดีย.
- ไพไลวรรณ จาวสุวรรณวงษ์. (2557). การศึกษาความเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization): กรณีการศึกษาเปรียบเทียบกระทรวงพลังงาน และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีการวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศรีสุดา วงศ์วิเศษกุล. (2554). การพัฒนายุทธศาสตร์องค์การสมรรถนะสูงของสถาบัน การศึกษาพยาบาลสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. ดุษฎีนิพนธ์ ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- อรุณกมล ศุขเอนก และประสพชัย พสุนนท์. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความผูกพันต่อองค์การและความสุขในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การหน่วยงานสนับสนุนฝ่ายบริหาร สถาบันการเงินแห่งหนึ่ง. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2562, จาก <http://conference.bareview.org/paper/mju;BA5704723-02.html>
- Idris, M.A.,M.F. Dollard and A.H. Winefield. (2011). Integrating psychosocial safety climate in the JD-R model : a study amongst Malaysian works'. **South African Journal of Industrial Psychology**, 37, 1-11.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. and Marshall, G.W. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Commitment and Salespeople Job Performance: 25 Years of Research. **Journal of Business Research**, 58, 705-714.

- Lawless, W. Michael and Philip C. Anderson. (2017). Generational Technological Change: Effects of Innovation and Local Rivalry on Performance. **Academy of Management Journal**, 39(5).
- Waal, Andre de. (2004). **The Role of Information Technology in the High Performance Organization**. Online Available 24 December 2019, from <https://www.andredewaal.eu/wp-content/uploads/2017/08/HPO-ITSummary2008.pdf>.
- Waal, Andre de. (2008). **What Really Counts in a High Performance Organization**. Available 24 December 2019, from https://www.researchgate.net/profile/Andre_Waal/publication/265915708