

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร
ภายใต้สถานการณ์โควิด-19



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร
ภายใต้สถานการณ์โควิด-19

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564

นายวรุฒม์ อยู่ยอด

ผู้วิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ตฤณ ชนานุศักดิ์,

Ph.D.

ประธานกรรมการการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

ตฤณ ชนานุศักดิ์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19” สำเร็จลุล่วงได้ ผู้วิจัยต้องขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริสุข รักถิ่น ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาซึ่งได้อนุญาตระยะเวลาให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ รวมถึงแนะนำและให้คำแนะนำต่าง ๆ ตลอดกระบวนการทำสารนิพนธ์เล่มนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร. ตฤณ ชนานุศักดิ์ ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่กรุณาใช้เวลาอันมีค่าเพื่อพิจารณา ประเมิน รวมถึงให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ เพื่อความสมบูรณ์ของสารนิพนธ์

ขอขอบคุณพี่ ๆ เพื่อน ๆ และ น้อง ๆ ชมรมฟุตบอลธนาคารกรุงไทย ที่ให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดีและสละเวลามาเป็นกลุ่มตัวอย่าง ในการให้สัมภาษณ์และให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณเพื่อน ๆ MS รุ่น 22A ทุกคน ที่คอยช่วยเหลือ สอบถามความก้ำกั้น และให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนบิดาและมารดาที่คอยให้กำลังใจ และสนับสนุนตลอดมาจนกระทั่งสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

วรุตม์ อยู่ยอด

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 (Covid-19)

COPING WITH CHANGE AND WORKING ADJUSTMENTS OF BANK EMPLOYEE UNDER THE CIRCUMSTANCES OF COVID-19

วรุฒม์ อยู่ยอด 6250808

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริสุข รักถิ่น, Ph.D., ตฤณ ชนานุศักดิ์, Ph.D., ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทัศนีย์ สติมานนท์, Ph.D.

บทคัดย่อ

จากสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจและระบบต่าง ๆ ภายในประเทศไทยเป็นอย่างมาก หนึ่งในนั้นคือธุรกิจการเงินหรือธนาคาร ซึ่งผลกระทบที่ได้รับส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของธนาคารที่ต้องปรับเปลี่ยนไป ผู้คนให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีออนไลน์เพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้รูปแบบการบริการของธนาคารต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ เพื่อเป็นช่องทางที่จะให้ธุรกิจได้รับผลกระทบน้อยที่สุดและอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมไปถึงตัวของพนักงานธนาคารก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เช่นกัน ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ความรู้ และความสามารถที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ตนเองสามารถดำเนินชีวิตในการทำงานได้อย่างเป็นปกติและได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่องานและประเภทของงานที่ต้องออกไปพบกับผู้คน เพราะฉะนั้นสิ่งที่มีผลกระทบที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในส่วนของการที่ไปพบลูกค้า การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันตัวเองจากการติดเชื้อ ซึ่งการ Work From Home ยังไม่ตอบ โจทย์ แต่อย่างไรก็ตามการ Work From Home ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งข้อดี คือ การช่วยประหยัดค่าเดินทาง แต่ข้อเสีย คือ อุปกรณ์สำนักงานอาจจะไม่ครบ โดยการรับมือช่วงโควิด-19 ได้มีการแบ่งพนักงานออกเป็น 3 กลุ่ม ก็จะมีกลุ่ม A กลุ่ม B กลุ่ม C กลุ่ม A ก็คือทำงานที่แบงก์ กลุ่ม B ก็คือจะเป็น Work From Home กลุ่ม C ก็จะเป็นกลุ่มสำรอง พนักงานท่านไหนที่มีอุปกรณ์พร้อมก็สามารถที่จะขอ VPN ก็คือรหัสที่จะเอาไปทำงานที่บ้านได้ ด้านแนวทางในการปรับตัวของพนักงานนั้น พนักงานเองได้มีการเตรียมพร้อมรับมือโดยการเรียนรู้ระบบงานใหม่ รวมถึงเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีที่ทางธนาคารนำเข้ามาใช้ มีการติดต่อประสานงานกันทางโทรศัพท์ ทางไลน์ และโปรแกรมการประชุมออนไลน์มากขึ้น รวมถึงต้องคอยติดตามและศึกษา นโยบาย ประกาศ คำสั่ง และกฎระเบียบที่ออกมาเพื่อใช้ในการปรับตัว

คำสำคัญ : การรับมือกับการเปลี่ยนแปลง/ การปรับตัว/ พนักงานธนาคาร/

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| กิตติกรรมประกาศ | ข |
| บทคัดย่อ | ค |
| สารบัญ | จ |
| สารบัญตาราง | ช |
| บทที่ 1 บทนำ | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| 1.2 คำถามวิจัย | 3 |
| 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 3 |
| 1.4 ขอบเขตของการวิจัย | 3 |
| 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ | 4 |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ | 4 |
| บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 6 |
| 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 6 |
| 2.1.1 ความหมายเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 6 |
| 2.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง | 8 |
| 2.1.3 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 9 |
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัว | 11 |
| 2.2.1 ความหมายของการปรับตัว | 11 |
| 2.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว | 13 |
| 2.2.3 กระบวนการปรับตัว | 14 |
| 2.3 สถานการณ์ปัจจุบันการทำงานของธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 | 15 |
| 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 17 |
| บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย | 19 |
| 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 19 |
| 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 19 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|-----------|
| 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล | 20 |
| 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล | 21 |
| บทที่ 4 ผลการวิจัย | 22 |
| 4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ | 22 |
| 4.2 ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง การทำงานของพนักงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 | 26 |
| 4.3 ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้ สถานการณ์โควิด-19 | 40 |
| บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 54 |
| 5.1 สรุปผลการศึกษา | 54 |
| 5.2 การอภิปรายผล | 57 |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ | 59 |
| 5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อธนาคาร | 59 |
| 5.3.2 ข้อเสนอแนะต่อพนักงาน | 59 |
| 5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย | 60 |
| 5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป | 60 |
| บรรณานุกรม | 61 |
| ประวัติผู้วิจัย | 63 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|---|------|
| 4.1 | สรุปข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง | 22 |
| 4.2 | สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามช่วงอายุ | 24 |
| 4.3 | สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามเพศ | 24 |
| 4.4 | สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามพื้นที่สำนักงาน ที่ปฏิบัติงาน | 25 |
| 4.5 | สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามสายงาน | 25 |



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากสถานการณ์โควิด-19 (Covid-19) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจและระบบต่าง ๆ ภายในประเทศไทยเป็นอย่างมาก หนึ่งในนั้นคือธุรกิจการเงินหรือธนาคาร ซึ่งผลกระทบที่ได้รับส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของธนาคารที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนของกระบวนการทำงานให้เป็นไปในทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้กระบวนการทำงานสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และยังเป็นทางเลือกที่สะดวกเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน นั่นคือ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ที่พบว่าการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง จะเป็นทางเลือกที่ดีให้กับผู้ใช้บริการ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต การสื่อสารทางการตลาดออนไลน์ ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมและรูปแบบการใช้ชีวิตผู้ใช้บริการที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศผ่านกระบวนการและกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของหน่วยธุรกิจธนาคาร ที่เป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น การลดต้นทุนของธุรกิจในการจ้างพนักงานเพิ่ม หรือการขยายสาขาพื้นที่ให้บริการกับผู้ใช้บริการ มีการต่อยอดในการให้บริการในการที่สามารถให้คำแนะนำหรือให้ความรู้กับผู้ใช้บริการผ่านช่องทางออนไลน์ได้โดยไม่ต้องเดินทางมาที่ธนาคารและประหยัดเวลารวมถึงก่อให้เกิดช่องทางในการทำธุรกรรมที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น ได้แก่ การโอนเงิน จ่ายบิล หรือชำระค่าบริการต่าง ๆ ผ่านทางออนไลน์ได้ด้วยตนเอง เป็นต้น (ชัยวัช โขวเจริญสุข, 2559)

สถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญในฐานะตัวกลางหลักในการระดมเงินทุนและจัดสรรทรัพยากรในระบบเศรษฐกิจและเป็นธุรกิจหลักที่เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญในการทำให้ระบบการเงินและเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศเจริญเติบโตและมีเสถียรภาพ โดยการดำเนินธุรกิจหลักของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ การรับฝากและระดมเงินทุน การให้กู้หรือให้สินเชื่อ ทั้งสิ้นเชื่อบุคคลและสินเชื่อธุรกิจ การซื้อขายเงินตราต่างประเทศ การซื้อขายตราสารทางการเงิน และการให้บริการอื่น ๆ เช่น การค้าประกัน การประกันภัยและหลักทรัพย์ การชำระเงิน และโอนเงิน และการเสนอผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อการบริหารความเสี่ยง ต่างก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการและการดำเนินงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อไปถึงหน้าที่การทำงานของพนักงานธนาคารที่ต้องมีการ

ปรับเปลี่ยนเช่นกัน ทำให้ตัวของพนักงานธนาคารต้องปรับตัวพร้อมรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นการปรับโฉมจากการทำธุรกรรมการเงินแบบเก่าให้กลายเป็นธุรกรรมการเงินสมัยใหม่ การทำงานรูปแบบใหม่จึงจำเป็นที่พนักงานธนาคารต้องมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ ความรู้และความสามารถ ที่จะให้คำแนะนำหรือให้บริการในรูปแบบใหม่ เพราะในปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทมากขึ้น ซึ่งทำให้ลูกค้าสามารถดำเนินการด้วยตนเองได้มากขึ้นผ่านระบบออนไลน์ บทบาทของพนักงานก็จะลดน้อยลงตามไปด้วย จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนปรับเปลี่ยนความรู้ ความสามารถในด้านเทคโนโลยีให้มากขึ้น เพื่อให้คำแนะนำกับลูกค้าได้เป็นอย่างดี (ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์, 2560)

ดังนั้นในสภาพปัจจุบันต้องมีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานของพนักงานธนาคาร เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้น จึงต้องอาศัยแนวทางในการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ซึ่งทำให้หน้าที่การงานหรือตำแหน่งของพนักงานมีความเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย พนักงานธนาคารต้องพร้อมที่จะปรับตัวหรือรับมือกับการเปลี่ยนแปลงให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งได้รับผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 จึงทำให้ผู้คนให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีออนไลน์เพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้รูปแบบการบริการของธนาคารต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ เพื่อเป็นช่องทางที่จะให้ธุรกิจได้รับผลกระทบน้อยที่สุดและอยู่รอดในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมไปถึงตัวของพนักงานธนาคารก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์เช่นกัน ต้องมีการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ความรู้ และความสามารถที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เพื่อให้ตนเองสามารถดำเนินชีวิตในการทำงานได้อย่างเป็นปกติและได้รับผลกระทบน้อยที่สุด (ศรีธัญญา วิริยะศาสตร์, 2561)

ผลกระทบทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปี 2563 ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยเฉพาะผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโควิด-19 ทำให้รัฐบาลต้องมีการใช้มาตรการต่าง ๆ ในการควบคุมโรค เช่น การจำกัดการเดินทางระหว่างจังหวัดและระหว่างประเทศ เป็นต้น แม้จะมีการผ่อนคลายนโยบายการควบคุมโรคตามลำดับ แต่เศรษฐกิจก็ยังไม่สามารถฟื้นตัวได้มากนัก เนื่องจากขาดรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้ธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก และมีแรงงานที่ว่างงานเพิ่มสูงขึ้น ทำให้รัฐบาลต้องเร่งออกมาตรการเพื่อเยียวยาและช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบ รวมถึงเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ธนาคารกรุงไทยจึงเข้ามามีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนมาตรการต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและธนาคารแห่งประเทศไทย ได้แก่ การออกแบบมาตรการสินเชื่อเพื่อให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบอย่างต่อเนื่อง และโดยเฉพาะการสร้างแพลตฟอร์มสำหรับโครงการและมาตรการของรัฐบาล เช่น โครงการ “ชิมช้อปใช้” “เราไม่ทิ้งกัน” “เราเที่ยวด้วยกัน” และ “คนละครึ่ง” ทั้งนี้ ยังเป็นการสร้างการเรียนรู้ให้กับ

ประชาชนและผู้ประกอบการในการใช้เทคโนโลยีผ่านแอปพลิเคชัน “เป๋าตัง” และ “ถุงเงิน” ของธนาคาร (ธนาคารกรุงไทย, 2564)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษา “การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 (Covid-19)” เพื่อศึกษาเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร กรุงไทย ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการปรับตัวและพัฒนากระบวนการทำงานของพนักงานธนาคารต่อไปในอนาคต

1.2 คำถามวิจัย

1.2.1 สภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 เป็นอย่างไร

1.2.2 แนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19

1.3.2 เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาเรื่อง “การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 (Covid-19)” ครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษา ทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ความรู้ในการปรับตัว และพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ทั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

1.4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย ซึ่งทำงานอยู่ที่อาคารสำนักงานใหญ่ นานาเหนือ อาคารสุขุมวิท ปทุมวัน และสาขาต่าง ๆ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 30 คน

1.4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ใช้ศึกษา

การศึกษา ครั้งนี้ ใช้เวลาในการดำเนินการศึกษาประมาณ 6 เดือน คือ ตั้งแต่ช่วง พฤศจิกายน 2563-เมษายน 2564

1.4.4 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารกรุงไทยในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบสภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19
2. ได้ทราบแนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19
3. ผลที่ได้จากการศึกษาเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำผลการศึกษานี้ไปประยุกต์ใช้ในการปรับตัวเพื่อรองรับกับธุรกิจได้

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

สภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สถานการณ์ในปัจจุบัน ที่สะท้อนถึงความคิดหรือมุมมองของพนักงานธนาคารที่มีต่อสถานการณ์โควิด-19 เกิดขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อกำหนดวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ในการทำงานที่ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคารภายใต้สถานการณ์โควิด-19

แนวทางการปรับตัว หมายถึง การพัฒนาและให้ความสำคัญกับระบบการทำงาน
ธนาคาร วิธีการปรับตัวในการทำงานในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์โควิด-19
เพื่อธุรกิจธนาคารและพนักงานธนาคารให้อยู่รอดและได้รับผลกระทบน้อยที่สุด

การทำงานของพนักงานธนาคาร หมายถึง รูปแบบกระบวนการทำงานของพนักงาน
ธนาคาร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ ถึงแม้จะต้องรับมือกับการปรับตัวในการทำงานที่
เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้น หรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงของวิกฤตต่าง ๆ



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 (Covid-19)” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัว
- 2.3 สถานการณ์ปัจจุบันการทำงานของธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2.1.1 ความหมายเกี่ยวกับเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความหมายของการรับมือกับความเปลี่ยนแปลง มีนักวิจัย นักวิชาการ ได้อธิบายไว้ ดังนี้

หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง (2562) ได้ให้ความหมาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการวงจรธุรกิจ ที่มีตั้งแต่การเริ่มต้น การขยายตัว และเข้าสู่ภาวะถดถอย ดังนั้นองค์กรต้องมีการพัฒนากลยุทธ์และปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องและสามารถรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ ความต้องการของลูกค้า ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกฎหมาย เป็นต้น

อากร คำเจริญ (2562) ได้ให้ความหมาย การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม รวมทั้งการปรับโครงสร้างขององค์กร ทำให้แตกต่าง ทำให้มีความหลากหลายมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นเพียงบางส่วนหรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมดจากที่เป็นอยู่เดิม

ชญญลักษณ์ รุ่งแสงจันทร์ (2561) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลง หมายถึง สภาพการปรับเปลี่ยนไปจากเดิม โดยมีรูปแบบที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วม

โกศล จิตวิรัตน์ (2561) ได้อธิบายว่าถึงความหมายของ การเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่องค์การเปลี่ยนสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สถานะที่ต้องการจะเป็นในอนาคต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตัวองค์การเอง เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและความสามารถเพื่อให้ องค์การสามารถสร้างคุณค่าและเพิ่มมูลค่าผลตอบแทนให้แก่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การได้

ในส่วนของ Maharaj (2018) ได้ให้ความหมาย การเปลี่ยนแปลง คือ การบริหารการ เปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ ดังนั้นการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นการเตรียมพร้อมหรือวางแผนในการ ดำเนินชีวิต หรือในการทำงานต่าง ๆ ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถใช้ชีวิตหรืออยู่รอดได้ ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

อีกทั้ง Munyoki (2016) ยังได้ให้ความหมาย การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารการ เปลี่ยนแปลงองค์การ คือ การออกแบบโครงสร้างองค์การใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ และ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การอาจเป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์โครงสร้างกลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และ สมาชิกองค์การการรับมือ หมายถึง การวางแผนรับมือกับสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงไป เป็นการเตรียมพร้อมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

Le (2016) การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงวงจรชีวิต ตามธรรมชาติ ที่มีตั้งแต่การเริ่มต้น การขยายตัว และเข้าสู่ภาวะถดถอย โดยการเปลี่ยนแปลงองค์การ อาจเป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์โครงสร้างกลยุทธ์ การออกแบบงาน เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมาชิกองค์การ

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความหมายเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การวางแผนดำเนินการจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทำให้เกิดแรงผลักดันให้เกิดการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงให้เกิดการพัฒนาองค์กร ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ในการเตรียมพร้อมหรือวางแผนในการดำเนินชีวิต หรือในการทำงานต่าง ๆ ที่เกิดการ เปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถใช้ชีวิตหรืออยู่รอดได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งใน ที่นี้ หมายถึง การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์ โควิด-19 ที่สะท้อนถึงความคิดหรือมุมมองในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการทำงาน เพื่อกำหนดวิธีการ รับมือกับการเปลี่ยนแปลง ในการทำงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานธนาคารภายใต้ สถานการณ์โควิด-19

2.1.2 ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรของธุรกิจธนาคารทุกฝ่ายจำเป็นต้องหาวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเป็นผลมาจากปัจจัยหลักสำคัญที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

2.1.2.1 ปัจจัยภายนอก (External factors)

ปัจจัยภายนอก คือ แรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์กร ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เช่น นโยบายภาครัฐ เศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน ความต้องการของผู้บริโภค รวมถึงเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในวันนี้เนื่องจากมีผลทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของคนเปลี่ยนแปลงไป รูปแบบการให้บริการหรือสินค้าก็เปลี่ยนแปลงไปเป็นรูปแบบใหม่ๆที่ดีขึ้น สะดวกมากขึ้น ทดแทนสิ่งเดิมที่เคยมีอยู่ โดยแบ่งเป็น 4 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์กร ดังนี้ (ศรีธัญญา วิริยะศาสตร์, 2561)

1) ปัจจัยด้านประชากร (Demographic Characteristic) เช่น อายุ การศึกษา ทักษะ เพศ เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของบุคลากรแต่ละบุคคลอันมีผลต่อผลงานขององค์กร จึงถือเป็นปัจจัยสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

2) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technological Advancements) เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลาและทุกองค์กรต่างนำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจทั้งการผลิต การบริการ และการบริหารงาน เมื่อเทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนระบบงานต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

3) ปัจจัยด้านการตลาด (Market Changes) รวมถึงสภาพเศรษฐกิจ สังคม และคู่แข่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมหรือความต้องการของลูกค้าที่ปรับเปลี่ยนไป ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4) ปัจจัยด้านแรงกดดันทางสังคม การเมือง กฎระเบียบ นโยบายภาครัฐ หรือข้อกำหนด กฎหมาย เป็นปัจจัยที่อยู่เหนือการควบคุม ซึ่งอาจส่งผลดีหรือผลเสียต่อธุรกิจได้

ดังนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์กรในการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในการบริหารประสิทธิภาพและการบริหารจัดการต้นทุนการให้บริการได้ ซึ่งสอดคล้องกับ ภคพร เปลี่ยนไพโรจน์ (2560) ที่ได้กล่าวว่า ปัจจัยภายนอก หรือแรงผลักดันภายนอก เป็นผลมาจาก

สภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงโดยรอบองค์กร ทำให้ต้องมีการปรับตัวเพื่อการคงอยู่และสามารถดำเนินการไปได้ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีปัจจัยด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านวัฒนธรรมทางสังคม ด้านความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่การขยายตัวอย่างรวดเร็วของสังคมเมือง รวมถึงสภาพแวดล้อมและการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมีอำนาจทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านกำลังแรงงาน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือขั้นตอนการทำงานในองค์กร หรือการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงาน เป็นต้น

2.1.2.2 ปัจจัยภายใน (Internal factors)

เกิดขึ้นจากภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้ และส่งผลให้เกิดการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร การเปลี่ยนผู้บริหาร การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น ปัจจัยที่เกิดขึ้นเหล่านี้เกิดจากการปรับตัวขององค์กรเพื่อตอบรับกับปัจจัยและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อให้การบริการเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากสิ่งเดิมที่เคยเป็น เช่น กระบวนการทำงานใหม่ ๆ เครื่องมือการทำงานใหม่ ๆ วิธีคิด และการดำเนินการทำงานที่แตกต่างไป รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนไป ซึ่งสอดคล้องกับ ภคพร เปลี่ยนไพโรจน์ (2560) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร นโยบายขององค์กร ลักษณะการบริหารงานของผู้บริหาร ระบบการทำงานเดิมที่เป็นอยู่ล้าสมัย ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่ำ ข้อเรียกร้องของพนักงาน รวมทั้งความล้าสมัยของอุปกรณ์และเทคโนโลยี ก็ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ปัจจัยภายในองค์กร และ ปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทางองค์กรไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น องค์กรที่สามารถบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีความยืดหยุ่น และสามารถตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2.1.3 ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) ได้อธิบายถึง ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเป็นผลมาจากปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ส่งผลถึงส่วนประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการทำงานขององค์กร 4 ประการ ดังนี้

1. เทคโนโลยี (Technology) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีหรือระบบการผลิต ที่เป็นปัจจัยนำเข้าแล้วแปรรูปเป็นผลผลิต เช่น เครื่องจักร เครื่องมือ และคอมพิวเตอร์ กระบวนการและวิธีการทำงาน เป็นต้นโดยการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในองค์กรนี้จะสัมพันธ์กับกระบวนการทำงาน รวมถึงความรู้และทักษะของพนักงานในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนี้มุ่งหวังให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ผลิตภัณฑ์และการบริการ (Product and Service) การเปลี่ยนแปลงในส่วนของผลิตภัณฑ์และบริการ โดยจะมีการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการเดิมที่ส่งถึงลูกค้า หรือการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาเพื่อเป็นทางเลือกให้ลูกค้า

3. โครงสร้างและการบริหารจัดการ (Structure and System) ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง นโยบาย ลักษณะและรูปแบบการบริหารองค์กร สายบังคับบัญชา และวัฒนธรรมขององค์กร

4. ทรัพยากรมนุษย์การเปลี่ยนแปลงในทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมส่วนบุคคลและวัฒนธรรมของคนในองค์กร การเปลี่ยนแปลงด้านพนักงานนี้ เป็นการพยายามความเข้าใจถึงบุคลิกภาพและระบบความคิดของคนในองค์กร เนื่องจากมนุษย์มีความคิดซับซ้อนและจับต้องได้ยากกว่าส่วนประกอบอื่น โดยการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์นี้ อาจกระทำโดยการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การสื่อสารและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้มีความเชี่ยวชาญ การสร้างทีมงาน หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ Le (2016) ที่ได้อธิบายว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรถือเป็นความท้าทายของโลกธุรกิจ ซึ่งรูปแบบของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นแตกต่างกันไปตามลักษณะและเป้าหมายของแต่ละองค์กรธุรกิจ โดยนักวิชาการ ได้แบ่งการเปลี่ยนแปลงออกเป็นหลายประเภท ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นมีรูปแบบที่สำคัญ 3 ส่วนด้วยกันคือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยภายใน ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบต่าง ๆ ของโครงสร้างองค์กร เช่น ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดฝ่าย และแผนงานการจัดสายบังคับบัญชา หรือช่วงการบังคับบัญชาใหม่ การปรับเปลี่ยนระดับการรวมอำนาจ การจัดระเบียบงานการออกแบบงานใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้างโดยรวมทั้งหมดขององค์กร

2. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขกระบวนการทำงานหรือวิธีการทำงาน โดยการนำเอารวมทั้งเครื่องจักร เครื่องมือ ระบบ หรือเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาแทนที่เทคโนโลยีเดิม ๆ เพื่อให้เกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การใช้ระบบงานเทคโนโลยีเข้ามาทำงานแทนคน เป็นต้น

3. การเปลี่ยนแปลงคน ซึ่งผู้บริหารจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนพนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น ทักษะ ทักษะ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ทฤษฎีการบริหารการเปลี่ยนแปลง เกิดจากการที่องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถตอบสนองต่อความท้าทายทั้งภายในและภายนอก ซึ่งสามารถแบ่งการเปลี่ยนแปลงได้ตามรูปแบบที่สำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ (1) การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง (2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และ (3) การเปลี่ยนแปลงคน คือ ทักษะ ความคาดหวัง การรับรู้ และพฤติกรรม จำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการ โครงสร้าง การลดต้นทุน การเปลี่ยนแปลง กระบวนการ และ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เพื่อที่จะให้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแนวทางการปรับตัว

2.2.1 ความหมายของการปรับตัว

การศึกษาเกี่ยวกับความหมายของการปรับตัว พบว่า มีนักคิด นักวิชาการ ได้อธิบายไว้ ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) ได้อธิบาย ความหมายของการปรับตัว ว่า การปรับตัว ให้เป็นไปตามสภาพแวดล้อมบางครั้งเกิดอุปสรรค หรือเป็นไปอย่างราบรื่น การปรับตัวเกิดจากความต้องการของมนุษย์ทำให้สามารถใช้วิธีแบบต่าง ๆ ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงความ ต้องการของสภาพแวดล้อม หรืออุปสรรคที่เข้ามาขัดขวาง

ชัยวัช โขวเจริญสุข (2559) ให้ความหมาย การปรับตัวว่า เป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิด ในการที่จะเลือกทางเลือกต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทางเลือกปฏิบัติดังกล่าวนั้น เพื่อเป็นการหลีกเลี่ยงการกระทำให้หมดไป ซึ่งข้อขัดแย้งระหว่างบุคคล หรือกลุ่ม พฤติกรรมจะเกิดขึ้นในลักษณะการปฏิบัติต่างตอบแทนซึ่งกันและกัน มีความเชื่อว่าการปรับตัวนี้ เกิดจากการเรียนรู้ทางสังคม มากกว่าจากการถ่ายทอดทางกรรมพันธุ์

ธัญญลักษณ์ รุ่งแสงจันทร์ (2561) ให้ความหมายของ การปรับตัวว่า เป็นกระบวนการทางสังคมที่เกิดขึ้นกับผู้ย้ายถิ่น จะโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตามในการจะเลือกปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อปรับ ความต้องการของตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และสามารถปรับตัวให้เข้ากับปัญหา และสามารถ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้รวมทั้งความสามารถในการเกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ และเรียนรู้ ทักษะทางสังคมได้ เช่น ความสามารถในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นทั้งกลุ่มเพื่อนและคนแปลกหน้า

และจะช่วยพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อสังคม เช่น มีความคิดที่จะช่วยเหลือคนอื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งโดยปกติแล้ว การปรับตัวจะเกิดจากการเรียนรู้ทางสังคมมากกว่าจะเกิดขึ้นจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรม การปรับตัวประกอบไปด้วยกระบวนการย่อย 2 ประการ คือ

1) การดัดแปลง (Adaptation) ซึ่งหมายถึง การปรับตัวทางชีวภาพหรือทางร่างกาย เป็นผลมาจากการแข่งขัน (Competition) ของผู้ย้ายถิ่นที่พยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในสังคม

2) การปรับตัวในทางสังคม (Social adjustment) หมายถึง การทำให้อยู่ในภาวะที่เหมาะสม (Accommodation) กับสิ่งแวดล้อมในที่ใหม่ การปรับตัวในทางสังคมนี้เกิดจากการที่บุคคลมีประสบการณ์ทางสังคม

ซึ่งผลของการปรับตัวทั้ง 2 แบบนี้จะทำให้เกิดความสมดุล โดยความสมดุลทางชีวภาพที่เกิดขึ้นจะถ่ายทอดกันด้วยวิธีการทางชีวภาพ ส่วนการปรับตัว ทางสังคมจะมีการถ่ายทอดทางวัฒนธรรมและประเพณี โดยการปรับตัวจะเป็นกระบวนการ 2 ทาง กล่าวคือ ทั้งผู้ย้ายถิ่นใหม่และผู้ที่อยู่ในถิ่นเดิมต่างก็ต้องปรับตัวเข้าหากันเพียงแต่ฝ่ายใดจะต้องปรับตัวมากกว่ากันนั้นขึ้นอยู่กับสถานะแวดล้อมเป็นสำคัญ

หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง (2562) กล่าวว่า การปรับตัว (Adaptation) เป็นความสามารถของมนุษย์ที่จะจัดการกับปัญหาและความต้องการของสภาพแวดล้อม

Le (2016) ได้อธิบาย ความหมายของการปรับตัว คือ กระบวนการหรือรูปแบบในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึงความต้องการของสภาพแวดล้อม หรืออุปสรรค เป็นกระบวนการทางสังคมเพื่อการปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งทางเลือกปฏิบัติการปรับตัว ประกอบไปด้วย 2 กระบวนการการดัดแปลง (Adaptation) และการปรับตัวในทางสังคม (Social adjustment)

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความหมายของการปรับตัว หมายถึง กระบวนการของมนุษย์มีสิ่งเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนไปในทางที่ดี หรือทางที่ไม่ดีก็ตาม มนุษย์จะทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ความคิด ไปตามสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อที่จะได้ดำรงชีวิตอยู่ต่อไป

2.2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว

การศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว พบว่า มีนักคิด นักวิชาการ ได้อธิบายไว้ ดังนี้

หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง (2562) กล่าวถึง การปรับตัวว่ามีแรงผลักดันที่ก่อให้เกิดการปรับตัว ได้แก่

1. แรงผลักดันภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มนุษย์อาศัยอยู่ ทำให้มนุษย์ต้องปรับตัวโดยการมีปฏิริยาโต้ตอบและปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมทางสังคมเพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกาย เช่น ลักษณะดินฟ้าอากาศ วิกฤตการณ์ต่าง ๆ แรงผลักดันภายนอกอีกประการหนึ่งคือ แรงผลักดันภายนอกอันเกิดจากข้อเรียกร้องทางสังคมหรือข้อเรียกร้องจากบุคคลที่เราเกี่ยวข้องกับ

2. แรงผลักดันภายใน หมายถึง การปรับตัวที่เกิดจากร่างกายของแต่ละบุคคล โดยส่วนใหญ่จะเกิดจากสภาพสรีระของบุคคล อาทิ ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อน ฯลฯ เพื่อให้บุคคลนั้นยังสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ และความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งเกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ในอดีต ได้แก่ ความต้องการความรัก ความอบอุ่น ปลอดภัย ความสำเร็จ การเป็นที่ยอมรับและยกย่องนับถือ เป็นต้น

Coffie (2016) กล่าวถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลต้องมีการปรับตัว เนื่องจากอิทธิพลของแรงผลักดัน 2 ชนิด คือ

1. แรงผลักดันภายใน หมายถึง ความต้องการของมนุษย์ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เมื่อร่างกายมีความต้องการจะมีแรงขับเกิดขึ้น และมีสิ่งกระตุ้นจากภายนอกมากระตุ้นให้แรงขับเพิ่มขึ้น คือแรงจูงใจ ผลักดันให้บุคคลพยายามค้นหาสิ่งที่ต้องการหรือแสดงพฤติกรรมโดยการตอบสนองความต้องการตนเอง หากไม่สามารถสนองความต้องการทำให้เกิดความไม่สบายใจ กระวนกระวายและเกิดความทุกข์ทำให้บุคคลพยายามหาทางออกโดยการผ่อนคลายจากความทุกข์เหล่านั้น

2. แรงผลักดันภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมในสังคมได้รับแรงกระตุ้น เกิดการบีบคั้นหรือกดดันให้บุคคลอยู่ในสภาวะขาดแคลน เกิดความต้องการเพื่อสนองความต้องการของตน แต่มีอุปสรรคเข้ามาขัดขวางหลายด้าน อาทิ ปัญหาสังคม ปัญหาเศรษฐกิจ สุขภาพจิต สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ก่อให้เกิดความขัดแย้ง จึงจำเป็นต้องหาทางแก้ไขด้วยวิธีการปรับตัวด้านต่าง ๆ เพื่อสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้ต่อไป

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า จากการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัว สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวเกิดจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยปัจจัยภายนอก

เป็นปัจจัยที่เกิดจาก การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง รวมไปถึงสภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัวของบุคคลนั้น ๆ ส่วนปัจจัยภายใน เกิดจากการเปลี่ยนด้านร่างกาย เนื่องจากการเจริญเติบโตขึ้น ความต้องการมากยิ่งขึ้น จึงทำให้ต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์

2.2.3 กระบวนการปรับตัว

การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการปรับตัว พบว่า มีนักคิด นักวิชาการ ได้อธิบายไว้ดังนี้ Maharaj (2018) การปรับตัวต้องอาศัยหลายขั้นตอน และกระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) มนุษย์จะมีชีวิตอยู่รอดจากการได้รับแรงจูงใจ ให้มีการกำหนด พฤติกรรมของแต่ละบุคคล พลังของแรงขับ (Drive) เป็นส่วนประกอบของแรงจูงใจส่งอิทธิพลต่อ พฤติกรรมมนุษย์สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานทางกายภาพหรือความปรารถนา อื่น ๆ ที่มีพลังช่วยเป็นแรงผลักดันให้สู่จุดมุ่งหมาย หากมนุษย์ไม่ได้รับการตอบสนองที่พึงพอใจ มนุษย์จะถูกกำหนด โดยตัวกระตุ้น โดยพยายามที่จะค้นหาสิ่งที่ต้องการจนตัวมนุษย์เองเริ่มรู้สึกกังวล มนุษย์จะรู้สึกปลดปล่อยหลังจากความต้องการนั้นได้บรรลุวัตถุประสงค์

2. ความคับข้องใจ (Frustration) การที่มนุษย์มีความคาดหวังจะได้รับการกระตุ้น เพื่อให้ไปถึงจุดมุ่งหมาย ในขณะที่มนุษย์มีความต้องการหลากหลายอย่าง จุดมุ่งหมายที่หวังไว้ อาจจะไม่สำเร็จตามที่ต้องการ เนื่องจากมีเงื่อนไขข้อกำหนดด้านสภาพแวดล้อม ทำให้มนุษย์เกิดความคับข้องใจ เช่น การอยากได้สิ่งที่ต้องการ ในขณะที่ไม่สามารถหาเงินมาซื้อได้การทำงานไม่สำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

3. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นสาเหตุสำคัญที่เกิดจากเหตุการณ์หลายๆ อย่างที่เกิดขึ้น ในช่วงเวลาเดียวกัน ทำให้บุคคลนั้นต้องทำการตัดสินใจ การที่บุคคลแต่ละคนมีความคิดเป็นของตัวเอง โดยยึดถือว่าความคิด และการตัดสินใจของตนมีเหตุผลน่าเชื่อถือ และอีกฝ่ายถือเอาความคิดตัวเองเป็นที่ตั้ง จนไม่สามารถที่จะตัดสินใจ ก่อให้เกิดความขัดแย้ง เช่น ความขัดแย้งทางด้านความคิด ด้านนิสัย เป็นต้น

4. ความวิตกกังวล (Anxiety) การกังวลกับเหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น ทำให้บุคคลขาดความสุขที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมรอบ ๆ ตัว บุคคลอาจจะไม่รู้สาเหตุของความวิตกกังวล จนบางครั้ง จดจ่อกับเรื่องนั้นจนขาดสมาธิในการทำเรื่องอื่น

5. กลไกการป้องกันทางจิต (Defense) การป้องกันทางจิต เพื่อลดความวิตกกังวล ภายในจิตใจ ที่ไม่สามารถเป็นไปตามความคาดหวังได้หรือความต้องการได้กลไกการป้องกันของอีโก้ (Ego) ทำการปกป้องตนเอง การป้องกันทางจิตมีทั้งผลดีและผลเสีย หากไม่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

6. การเรียนรู้ (Learning) บุคคลต้องการค้นหาสิ่งใหม่ๆ โดยเกิดจากความสงสัยความต้องการข้อมูลเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกระทำที่ประสบผลสำเร็จ ความสัมพันธ์ที่จะเพิ่มพูนมากขึ้น หากไม่ประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์ก็ลดลง

7. ความต้องการ (Needs) มนุษย์มีความต้องการอย่างไม่แน่นอน และไม่จำกัดขอบเขตความต้องการนั้น เพื่อสนองความปรารถนา โดยไม่ได้คำนึงถึงสถานภาพทางการเงินเพียงเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนเองต้องการ เช่น เด็กนักเรียนจะซื้อมือถือใหม่และมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงมือถือเพื่อสนองความต้องการและความอยู่รอดในสังคม

8. อุปนิสัย (Characteristics) เกิดจากภูมิหลังและพื้นฐานของแต่ละครอบครัว จากกรอบมรดกสั่งสอนของพ่อแม่ ดังนั้น แต่ละคนมีอุปนิสัยที่แตกต่างกัน การใช้ชีวิตอยู่ในสังคม อาจพบปัญหา และเป็นอุปสรรคในการเข้าร่วมอยู่ไปสังคม การปรับตัวจึงมีส่วนช่วยในการปรับปรุงให้บุคคลสามารถดำรง และใช้ชีวิตในสังคมได้

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการปรับตัว จะต้องอาศัยขั้นตอนหลัก 8 ขั้นตอน ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) ความคับข้องใจ (Frustration) ความขัดแย้ง (Conflict) ความวิตกกังวล (Anxiety) กลไกการป้องกันทางจิต (Defense) การเรียนรู้ (Learning) ความต้องการ (Needs) และอุปนิสัย (Characteristics) จึงจะสามารถให้บุคคลนั้น ๆ เกิดการปรับตัวได้

2.3 สถานการณ์ปัจจุบันการทำงานของธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19

ธนาคาร เป็นกลุ่มธุรกิจการเงินที่ทำกำไรจากดอกเบี้ยและการให้บริการธุรกรรมทางการเงิน จัดได้ว่าเป็นกลุ่มทุนเสถียรอนกิมานานทีเดียว เพราะแม้เศรษฐกิจโดยรวมจะประสบกับสภาพที่ซบเซาอย่างหนักเพียงใด กลุ่มธุรกิจธนาคารยังประกาศตัวเลขผลกำไรมหาศาล จากการสำรวจกลุ่มธุรกิจการเงินที่ทำกำไรประจำปี 2562 พบว่า ธนาคารพาณิชย์ 11 แห่งมีผลกำไรสุทธิ 170,481 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3,973 ล้านบาท หรือคิดเป็น 2.39% โดยมีธนาคาร 6 แห่ง ที่มีกำไรสุทธิเพิ่มขึ้น ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ(BBL) ธนาคารไทยพาณิชย์ (SCB) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา (BAY) ธนาคารธนชาติ (TBANK) ซีไอเอ็มบี ไทย (CIMBT) และ ธนาคารทีสโก้ (TISCO) ตามลำดับ และธนาคาร 5 แห่ง ที่มีกำไรสุทธิลดลง ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย (KTB) ธนาคารกสิกรไทย (KBANK) ธนาคารทหารไทย (TMB) ธนาคารเกียรตินาคิน (KKP) และ ธนาคารแลนด์ แอนด์ เฮาส์ (LHFG) ตามลำดับ แต่ถึงแม้กลุ่มธุรกิจธนาคารจะผลกำไรมหาศาล แต่กลับมีการประกาศเพื่อปลดพนักงานออกไปมากกว่ารักษาการจ้างงานของพนักงาน (กนกวรรม กานต์แก้ว, 2563) เนื่องจากการพัฒนาระบบเทคโนโลยีทางการเงินเข้ามามีบทบาทในอุตสาหกรรมการเงินมากขึ้น ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อ

ระบบเศรษฐกิจและการเงิน ทำให้รูปแบบการให้บริการทางการเงินในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปในมิติต่าง ๆ เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ของคนในยุคดิจิทัล เช่น Mobile Banking QR Code Payment Alipay WeChat Pay True Money และ e-Wallet ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมทางการเงิน 6 ด้าน คือ ด้านการชำระเงิน (Payment) ด้านการซื้อขายและวิเคราะห์หลักทรัพย์ (Market Provisioning) ด้านการจัดการการลงทุน (Investment Management) ด้านการระดมทุน (Capital Raising) ด้านการฝากเงิน ด้านการกู้ยืมเงิน (Deposits and Lending) และด้านการประกันภัย (Insurance) ทำให้ธุรกิจธนาคารเริ่มมีการประกาศปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ ด้วยการลดอัตราการว่าจ้างพนักงานให้เหลือน้อยลง (ศรัณญา วิริยะศาสตร์, 2561)

และจากสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้ส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจและระบบต่าง ๆ ภายในประเทศไทยเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะธุรกิจการเงินหรือธนาคาร ซึ่งผลกระทบที่ได้รับส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานของธนาคารที่ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น รวมไปถึงการปรับเปลี่ยนของกระบวนการทำงานให้เป็นที่ไปในทางเดียวกัน ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้กระบวนการทำงานสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และยังเป็นทางเลือกที่สะดวกเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาของเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่องจะเป็นทางเลือกที่ดีให้กับผู้ใช้บริการ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต การสื่อสารทางการตลาดออนไลน์ ส่งผลต่อพฤติกรรมและรูปแบบการใช้ชีวิตผู้ใช้บริการที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศผ่านกระบวนการและกิจกรรมทางเศรษฐกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพและยกระดับความสามารถในการแข่งขันของหน่วยธุรกิจธนาคาร ที่เป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เช่น การลดต้นทุนของธุรกิจในการจ้างพนักงานเพิ่ม หรือการขยายสาขา พื้นที่ให้บริการกับผู้ใช้บริการ (ชัยวัช โสวเจริญสุข, 2559)

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า สถานการณ์ปัจจุบันการทำงานของธนาคารภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อให้ธนาคารมีการปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงานพัฒนาผลิตภัณฑ์และช่องทางบริการให้มีความหลากหลายและเชื่อมโยงกันมากขึ้น รวมทั้งการปรับลดจำนวนสาขาที่ให้บริการ เนื่องจากพฤติกรรมการใช้บริการและจำนวนของลูกค้าที่มาใช้บริการสาขาเปลี่ยนไปจากเดิม เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน พนักงานธนาคารจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงาน พัฒนาความรู้และทักษะในด้านต่าง ๆ รวมไปถึงความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และการมีใบประกอบวิชาชีพเฉพาะด้าน เพื่อให้สามารถรับมือกับการเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัล อีกทั้งเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุนให้กับลูกค้าของธนาคารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ถอดรหัสแนวโน้มใหญ่ของโลก ปี 2020: โอกาสและการปรับตัวของธุรกิจในอนาคต จากการผลการศึกษา พบว่า แนวโน้มของโลก ในปี ค.ศ. 2020 มีความสามารถในการเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ และการวิเคราะห์โอกาส ทางธุรกิจที่เกิดขึ้นจากส่วนประสมทางการตลาด 7 ประการ (Marketing Mix '7Ps) แต่จะแตกต่างกับท่านอื่น ๆ โดยการนำส่วนประสมทางการตลาด 7 ประการมาใช้ในแนวคิดโอกาส และการปรับตัวของธุรกิจซึ่งครอบคลุมการดำเนินการทางธุรกิจในด้านต่าง ๆ ในอนาคต ซึ่งมีความสอดคล้องในเรื่องของการปรับตัวของธนาคารหรือการปรับตัวของสถาบันการเงินไทย ของ ชัยวัช โสวเจริญสุข (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โอกาส แนวโน้ม และการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย ในการเข้าสู่ยุค Digital Banking จากผลการศึกษาพบว่า การโอนเงินชำระเงินผ่าน อินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีการเติบโตสูงที่สุด โดยเติบโต คิดเป็นร้อยละ 46.5% ซึ่งจากการศึกษามีความแตกต่างกัน ทางด้านการนำกลยุทธ์ นำส่วนประสมทางการตลาด 7 มาใช้นอกจากนี้ ภคพร เปลี่ยนไพโรจน์ (2560) ได้ทำการศึกษา มุมมองและการปรับตัวของพนักงานสาขา ในยุค Digital Banking และงานวิจัยของ ศรัณญา วิริยะศาสตร์ (2561) ได้ทำการศึกษา การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคฟินเทค อีกทั้งงานวิจัยของ หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง (2562) ได้ทำการศึกษาการปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล และ โกศล จิตวิรัตน์ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โอกาส แนวโน้ม และการปรับตัวของธนาคารหรือการปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล ซึ่งผลการศึกษาโดยส่วนใหญ่พบว่ามี การปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานในการเข้าสู่ยุค Digital Banking ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้สามารถรับมือกับการเข้ามาของบริการทางการเงินดิจิทัล อีกทั้งเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อทำหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงิน ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างธนาคารมากกว่าการแข่งขันกับ FinTech Startup จึงอาจเป็นประโยชน์ต่อธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในการปรับใช้กลยุทธ์การบริหารงานได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมีการอธิบายความเหมาะสมได้ด้วย อิทธิพลเชิงสาเหตุจำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การปรับตัวสู่องค์กรดิจิทัล (2) การใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานคน (3) การสร้างนวัตกรรม (4) ขับเคลื่อนทุกสิ่งเข้าสู่อินเทอร์เน็ต (5) การพัฒนาตลาดออนไลน์ และ (6) การจัดการประสบการณ์ลูกค้า

นอกจากจะมีการศึกษางานวิจัยที่ได้พูดถึงโอกาส แนวโน้ม และการปรับตัวของธนาคารหรือการปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล อีกทั้งยังมีผู้ที่ได้ทำการศึกษาในเรื่องของการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 ซึ่งพบว่า ชาญชัยรัตน์ รุ่งแสงจันทร์ (2561) และ ปรชา ไวรักษ์สัตว์ (2560) ที่ได้ทำการศึกษาการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 ของแรงงานไทย ผลการศึกษาพบว่า ความก้าวหน้าและพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้ประเทศเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ในที่สุด วิธีการดังกล่าวเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะทำให้แรงงานไทยมีพร้อมและสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในยุค 4.0 ที่กำลังจะมาถึงในอนาคตอันใกล้นี้ ได้การเตรียมความพร้อมด้านตัวคนหรือพฤติกรรมที่ปฏิบัติ โดยปัจจุบันธนาคารได้เพิ่มเติมความรู้ให้กับพนักงานธนาคารให้พร้อมรับการทำงานและพัฒนาตนเอง โดยการอบรมให้ข้อมูลเกี่ยวกับกลยุทธ์ไปสู่การธนาคารแบบดิจิทัลแบงก์กิ้ง (Digital Banking) เพื่อรองรับการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นจากสถาบันการเงินด้วยกันเอง และผู้ให้บริการที่มีใช้สถาบันการเงินเมื่อธนาคารเข้าสู่ยุคดิจิทัล ไทยแลนด์ 4.0

สรุปได้ว่าจากการศึกษาเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมาข้างต้นนี้ พบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาในเรื่องของการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของธนาคาร ในการพูดถึงเรื่องการปรับตัวอยู่หลายเรื่องแต่ที่แตกต่างกัน โดยส่วนใหญ่แล้วพูดถึงในเรื่องของการเข้าสู่ยุค Digital Banking และความแตกต่างของการศึกษาวิจัยพบว่า อยู่ที่มีการเลือกใช้กลยุทธ์หรือทฤษฎี ที่ใช้ในการศึกษาเพื่อการนำมาปรับใช้ให้เข้ากับเรื่องที่จะศึกษา นอกจากนี้จะมีการพูดถึงในเรื่องของการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว ยังมีการวิจัยอีกสองเรื่องที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับความก้าวหน้าและพัฒนาความรู้ทางด้านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตการปรับธนาคารให้เข้าสู่ยุคดิจิทัลไทยแลนด์ 4.0 อีกด้วย

อย่างไรก็ตามจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ยังไม่มีงานวิจัยใดที่ศึกษาเกี่ยวกับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 รวมถึงการศึกษาถึงผลกระทบของโควิด-19 ที่มีต่อสภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร และแนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจดำเนินการวิจัยในหัวข้อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 โดยมีรายละเอียดระเบียบวิธีวิจัยดังแสดงในบทถัดไป

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งศึกษา “การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 (Covid-19)” เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 (2) เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารธนาคารกรุงไทย ที่ทำงานอยู่สำนักงานใหญ่และสาขาต่าง ๆ ทั้งกรุงเทพฯและปริมณฑล รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 30 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เลือกใช้แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและคำถามปลายเปิด โดยแบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ มีลักษณะเป็นแบบเติมคำ ได้แก่ ชื่อ (นาย/นาง/นางสาว) อายุ ตำแหน่ง แผนก ธนาคารที่ทำการ และประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด ได้แก่

1. จากสถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อการทำงานของท่านอย่างไร
 2. ธนาคารที่ท่านทำงานอยู่ มีวิธีการรับมือในการทำงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 อย่างไร
 3. ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 การทำงานของท่านมีการเปลี่ยนแปลง อย่างไร
- ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 มีลักษณะเป็นแบบคำถามปลายเปิด ได้แก่**
1. จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้ท่านมีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับระบบการทำงานธนาคาร อย่างไร?
 2. วิธีการปรับตัวในการทำงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์โควิด-19 เป็นอย่างไร?
 3. ท่านมีข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 อย่างไร?

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จะใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร เอกสารที่จะใช้ในการวิจัยนี้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ
 - ก. เอกสารชั้นต้น (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ยังไม่ได้ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลโดยตรงโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม และการสัมภาษณ์พนักงานธนาคารกรุงไทย ในเขตกรุงเทพฯ และ ปริมณฑล รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 30 คน
 - ข. เอกสารชั้นรอง (Secondary Data) เป็นเอกสารที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ คือ การศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่มีการรวบรวมไว้ก่อนแล้ว ซึ่งสามารถนำมาใช้เพื่อเชื่อมโยงและก่อเกิดประโยชน์รวมถึงบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาได้
2. การสัมภาษณ์ (Interview)

ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งเป็นคำถามสัมภาษณ์ปลายเปิด โดยมีความยืดหยุ่นในการสัมภาษณ์ตามสถานการณ์ของแต่ละบุคคลให้เสมือนว่าเป็นการสนทนาทั่วไปในชีวิตประจำวัน ทั้งนี้ผู้วิจัยจะพยายามหลีกเลี่ยงการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการปกติ เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์รู้สึกอิสระ ไม่กดดัน สามารถให้ได้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงคุณภาพ (แบบสัมภาษณ์) เน้นการบรรยายเป็นหลัก และการสังเกตโดยตรง (Direct Observation) โดยเก็บข้อมูลจากบุคคลที่ได้เลือกสรรมาอย่างดีแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อช่วยเสริมงานวิจัยเพราะเป็นคำตอบที่ค่อนข้างชัดเจนและหนักแน่น โดยการสังเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย ดำเนินการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) มีขั้นตอน ดังนี้

1. การจัดแฟ้ม แยกแยะ และจัดหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้
2. การนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ของข้อมูล
3. นำข้อมูลที่ได้จากการถอดเทป และการบันทึกภาคสนาม มาอ่านหลาย ๆ ครั้ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลที่ได้ และพิจารณาประเด็นที่สำคัญ
4. นำข้อมูลกลับมาอ่านอีกครั้ง โดยละเอียดแล้วจึงตีความ พร้อมทำการดึงข้อความหรือประโยคที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ที่มีหลักการสำคัญที่ต้องพิจารณา
5. นำข้อความหรือประโยคที่มีความหมายเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาไว้กลุ่มเดียวกัน โดยมีรหัสข้อมูลกำกับทุกข้อความหรือทุกประโยค แล้วจึงตั้งชื่อคำสำคัญ ซึ่งจะจัดเป็นทั้งกลุ่มใหญ่ (Themes) และกลุ่มย่อย (Sub - Theme) ที่อยู่ภายใต้ความหมายของกลุ่มใหญ่ ซึ่งกระบวนการดังกล่าว คือ การสร้างหัวข้อสรุปและกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิดในตัวข้อมูล โดยศึกษา ทบทวนข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากแหล่งต่าง ๆ แล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการกำหนดข้อความสั้น ๆ เพื่อใช้เป็นหัวข้อสรุปแนวคิดที่สะท้อนความหมายสำคัญ ทั้งที่ปรากฏชัดแจ้ง และแฝงอยู่ในข้อมูลส่วนย่อยนั้น แล้วจึงนำหัวข้อสรุปแนวคิดที่มีความหมาย คล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน มาจัดเป็นกลุ่มหัวข้อสรุปแนวคิด (Conceptual Categories) ต่าง ๆ
6. ใช้การเขียนบรรยายสิ่งที่ค้นพบอย่างละเอียดและชัดเจน โดยจะไม่มีการนำทฤษฎีไปควบคุม พร้อมทั้งยกตัวอย่างคำพูดประกอบคำหลักสำคัญที่ได้ เพื่อแสดงความชัดเจนของสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อชี้ให้เห็นถึงการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง “การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 (Covid-19) “ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 และ เพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 โดยการศึกษาสัมภาษณ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาเฉพาะพนักงานธนาคารกรุงไทยซึ่งมีพื้นที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑลและจังหวัดอื่น ๆ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 30 คน ซึ่งมีรายละเอียดผลการวิจัยดังนี้

4.1 ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้สรุปข้อมูลของพนักงานธนาคารกรุงไทย ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ อายุ พื้นที่สำนักงาน และสายงาน ดังแสดงรายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

| ข้อมูลทางประชากร (Demographic data) | | | |
|-------------------------------------|-----------------|------------------------------|--------------|
| เพศ อายุ | พื้นที่สำนักงาน | ตำแหน่ง | สายงาน |
| 1. ชาย อายุ 36 | สาขา สงขลา | ผู้จัดการ | สินเชื่อ |
| 2. ชาย อายุ 30 | สำนักงานใหญ่ | เจ้าหน้าที่ | ประเมินราคา |
| 3. ชาย อายุ 38 | สาขา คันทนาขาว | ผู้จัดการ | สินเชื่อ |
| 4. ชาย อายุ 36 | สาขา ทองหล่อ | รองผู้จัดการ | สินเชื่อ |
| 5. ชาย อายุ 36 | สาขา นานาเหนือ | เจ้าหน้าที่อาวุโส | สินเชื่อ |
| 6. ชาย อายุ 36 | สาขา สุขุมวิท71 | หัวหน้าส่วน ผู้ช่วยผู้จัดการ | สินเชื่อ |
| 7. ชาย อายุ 31 | สำนักงานใหญ่ | เจ้าหน้าที่ | ประเมินราคา |
| 8. ชาย อายุ 37 | สำนักงานใหญ่ | หัวหน้าส่วน | ตรวจสอบภายใน |

ตารางที่ 4.1 สรุปข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

| ข้อมูลทางประชากร (Demographic data) | | | |
|-------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|------------------------|
| เพศ อายุ | พื้นที่สำนักงาน | ตำแหน่ง | สายงาน |
| 9. ชาย อายุ 45 | สำนักงานใหญ่ | หัวหน้าส่วน ผู้ช่วย ผู้จัดการ | สินเชื่อ |
| 10. ชาย อายุ 32 | สำนักงานใหญ่ | เจ้าหน้าที่อาวุโส | สินเชื่อ |
| 11. ชาย อายุ 30 | สำนักงานใหญ่ | เจ้าหน้าที่ | สินเชื่อ |
| 12. ชาย อายุ 47 | สาขา เอกมัย | เจ้าหน้าที่ | สินเชื่อ |
| 13. ชาย อายุ 35 | สาขา ลาดพร้าว 102 | หัวหน้าส่วน ผู้ช่วย ผู้จัดการ | สินเชื่อ |
| 14. ชาย อายุ 30 | สาขา บางขุนเทียน | เจ้าหน้าที่ | ประเมินราคา |
| 15. ชาย อายุ 38 | สำนักงานใหญ่ | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ธุรกิจทางการเงิน |
| 16. ชาย อายุ 30 | สำนักงานใหญ่ | เจ้าหน้าที่ | ตรวจสอบทุจริต |
| 17. ชาย อายุ 37 | สำนักงานใหญ่ | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ติดตามทวงถาม |
| 18. ชาย อายุ 37 | สำนักงานใหญ่ | เจ้าหน้าที่อาวุโส | สินเชื่อ |
| 19. ชาย อายุ 32 | สาขา เขตราชเทวี | เจ้าหน้าที่อาวุโส | สินเชื่อ |
| 20. ชาย อายุ 34 | สาขา สงขลา | ผู้ช่วยผู้จัดการ | สินเชื่อ |
| 21. ชาย อายุ 31 | สาขา สงขลา | หัวหน้าส่วน ผู้ช่วย ผู้จัดการ | สินเชื่อ |
| 22. ชาย อายุ 34 | สำนักงานเขต พญาโลก | เจ้าหน้าที่อาวุโส | สินเชื่อ |
| 23. ชาย อายุ 32 | สาขา ดากฟ้า จ. นครสวรรค์ | หัวหน้าส่วน | สินเชื่อ |
| 24. ชาย อายุ 32 | สาขา จ.ชัยนาท | เจ้าหน้าที่อาวุโส | ประเมินราคา |
| 25. ชาย อายุ 39 | สาขา บิ๊กซี ลพบุรี | ผู้จัดการ | สินเชื่อ |
| 26. ชาย อายุ 28 | สาขา จ.น่าน | เจ้าหน้าที่ | บริการลูกค้า |
| 27. ชาย อายุ 33 | สาขา เทเวศน์ | เจ้าหน้าที่อาวุโส | สินเชื่อ |
| 28. ชาย อายุ 33 | สาขา พหลโยธิน 39 | เจ้าหน้าที่อาวุโส | สินเชื่อ |
| 29. หญิง อายุ 49 | สาขา นานาเหนือ | หัวหน้าส่วน ผู้บริหารงาน | บริหารความมั่งคั่ง |
| 30. ชาย อายุ 50 | สาขา นานาเหนือ | หัวหน้าส่วน | ธุรกิจการขาย บริการ |

จากตารางที่ 4.1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย มีอายุ อยู่ในช่วง 28-50 ปี โดยมีสถานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ทั้งสำนักงานใหญ่ สาขาในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล และจังหวัดอื่น ๆ ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติอยู่ในสายงานที่แตกต่างกัน 9 สายงาน ซึ่งประกอบไปด้วย สินเชื่อ ประเมินราคา ตรวจสอบภายใน ธุรกิจทางการเงิน ตรวจสอบทุจริต ตรวจสอบภายใน ติดตามทางถาวร บริการลูกค้า บริหารความมั่งคั่ง และ ธุรกิจการขายและบริการ

ตารางที่ 4.2 สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามช่วงอายุ

| อายุ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------|-----------|---------------|
| 21-30 | 5 | 16.67 |
| 31-40 | 21 | 70.00 |
| 41-50 | 4 | 13.33 |
| รวม | 30 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทยส่วนมากอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 70.00 ช่วงอายุ 21-30ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และ ช่วงอายุ 41-50 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33

ตารางที่ 4.3 สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามเพศ

| เพศ | จำนวน | ร้อยละ |
|------------|-----------|---------------|
| ชาย | 29 | 96.67 |
| หญิง | 1 | 3.33 |
| รวม | 30 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทยเป็นเพศชาย 29 คน คิดเป็นร้อยละ 96.67 และเป็นเพศหญิง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33

ตารางที่ 4.4 สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามพื้นที่สำนักงานที่ปฏิบัติงาน

| พื้นที่สำนักงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------------|-------|--------|
| สำนักงานใหญ่ | 10 | 33.33 |
| สาขา กรุงเทพฯ และ ปริมณฑล | 12 | 40.00 |
| อื่น ๆ | 8 | 26.67 |
| รวม | 30 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานอยู่ที่สาขาต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ปฏิบัติงานอยู่ที่อาคารสำนักงานใหญ่ (อาคารนานา สุขุมวิท ปทุมวัน) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และปฏิบัติงานอยู่จังหวัดอื่น ๆ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 26.67

ตารางที่ 4.5 สรุปจำนวนกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทย จำแนกตามสายงาน

| สายงาน | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------------------|-------|--------|
| 1. สินเชื่อ | 19 | 63.33 |
| 2. ประเมินราคา | 4 | 13.33 |
| 3. ตรวจสอบภายใน | 1 | 3.33 |
| 4. ธุรกิจทางการเงิน | 1 | 3.33 |
| 5. ตรวจสอบทุจริต | 1 | 3.33 |
| 6. ติดตามทวงถาม | 1 | 3.33 |
| 7. บริการลูกค้า | 1 | 3.33 |
| 8. บริหารความมั่งคั่ง | 1 | 3.33 |
| 9. ธุรกิจการขายและบริการ | 1 | 3.33 |
| รวม | 30 | 100.00 |

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกรุงไทยทั้งหมดแบ่งออกเป็น 9 สายงานโดยส่วนใหญ่ ทำงานสายงานสินเชื่อ จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 63.33 ทำงานสายงาน

ประเมินราคา จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33 และสายงานที่เหลือซึ่งประกอบไปด้วย สายงานตรวจสอบภายใน ธุรกิจทางการเงิน ตรวจสอบธุรกิจ ติดตามทวงถาม บริการลูกค้า บริหารความมั่งคั่ง และ ธุรกิจการขายและบริการ จำนวนสายงานละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 3.33 ต่อสายงาน

4.2 ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19

1. สถานการณ์โควิด-19 ที่เกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบัน อย่างไร

จากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคาร ถึงสถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งมีผลการสัมภาษณ์ดังนี้

“ผมคิดว่า...ส่งผลเยอะมากครับ เนื่องจากว่าในตำแหน่งของงานและประเภทของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันต้องออกไปพบกับผู้คนในเรื่องของการจำนอง เพราะฉะนั้นสิ่งที่มีผลกระทบที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน... ในส่วนของการทำงานไปพบลูกค้า เราเปลี่ยนแปลงโดยการเซฟตัวเอง ผมว่า Work From Home ยังไม่ตอบโจทย์ ทำให้ปริมาณงานไหลในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2563)

“ผมเห็นว่า...ก็ส่งผลนะครับ มาทำให้เรามีการเป็น Work From Home ง่ายขึ้น แต่การมี Work From Home ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียครับ อย่างส่วนงานผมเนี่ย อย่างกรุงไทยเขาจะให้ VPN มาเพื่อให้เราเข้าจากโน้ตบุคของเราได้เอง...อีกหนึ่งเราก็คือประหยัดค่าเดินทาง ไม่เดินทางมาแบงก์ ไม่ต้องวุ่นวาย แต่ข้อเสียก็คือบางทีที่บ้านอุปกรณ์สำนักงานอาจจะไม่ครบ ไม่มีเครื่องปริ้น อาจจะมีเสียค่าโทรศัพท์อีกหน่อยเพราะต้องโทรศัพท์ไปติดงานกับลูกค้าเจ๊...ครับ” (เจ้าหน้าที่ทีมควบคุมงานประเมินราคา แผนกประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2563)

“ผมว่า...เราต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โควิดจากโควิด-19 เนี่ยเราก็ต้องดูแลรักษาสุขภาพร่างกายของตัวเองมากขึ้น ก็โดยเหมือนที่รัฐบาลเขาประกาศ ก็ใส่แมส ล้างมือบ่อย ๆ ในส่วนของสถานที่ทำงานเนี่ยทางธนาคารก็มีนโยบายในการรักษาระยะห่างระหว่างพนักงานครับ” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2563)

“สาขาไม่ส่งผลกระทบเลย คือสาขายังคงรับลูกค้าตามปกติ ไม่มี Work From Home หรืออะไรเพราะมันเป็น Front ในเรื่องของการบริการ...ลูกค้าก็ไม่ได้ลดลง ลูกค้าก็ไม่ได้อ้วโควิดเท่าไร” (รองผู้จัดการ แผนกสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2563)

“ผมว่า...การทำงานส่วนตัวเหมือนเดิมไม่ส่งผลกระทบต่อครับ แต่ว่างานสาขา รูปแบบการทำงานเหมือนเดิม เพราะทำงานเกี่ยวกับตัว PN เกี่ยวกับงานธุรกรรม งานที่ลูกค้ายังงต้องใช้บริการอยู่แล้ว เลยไม่มีผลกระทบต่อครับ ก็มาทำงานทุกวันเหมือนเดิม” (เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกรรมสินเชื่อ แผนก ธุรกรรมสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2563)

“ผมว่า...ก็กระทบคงเป็นเรื่องลูกค้าจะยากขึ้น เวลาหาลูกค้าแต่ว่าเบงกั่มองภาพรวมว่าธุรกิจนี้น่าจะกระทบ ขอชะลอไว้ก่อน ขอชะลอการอนุมัติสินเชื่อไว้ เหมือนยกเลิกคำขอ สมมติว่าขออนุมัติเข้าไปแล้วจริง ๆ ลูกค้ารายนี้ได้อยู่แล้ว มันผ่านหมดแล้ว ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ รายได้ทุกอย่างผ่านหมด แต่เบงกั่มไม่ให้ เพราะเหมือนกับว่า มองว่าธุรกิจอาจจะมีความเสี่ยง...ครับ” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 2563)

“ของผมส่งครับ...เพราะว่าพนักงานส่วนนี้ต้องย้ายตึกไปทำงานอีกอาคารหนึ่ง จะไม่ได้เจอพนักงานหรือเพื่อนร่วมทีมส่วนนี้ เวลาส่งงานก็จะส่งผ่านอีเมล ติดต่อกันทางไลน์ ซึ่งบางครั้งแต่ละคนก็มีเวลาส่วนตัว ไม่ได้อยู่หน้าจอตลอด ก็เลยลำบาก แล้วก็การคุยงานด้วยเพราะส่วนของผมต้องติดต่อประสานงานกับทางบริษัท” (เจ้าหน้าที่ควบคุมงานประเมินราคา แผนกประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 2563)

“ส่งผลครับ อย่างไรก็ตาม 1 คือ New Normal เราก็ต้องใช้ชีวิตแบบ distance เพราะเราไม่รู้ว่าคนอื่นกังวลกับเรามากเท่าไร เราอาจจะสบายแต่คนอื่นเขาซีเรียส อันนี้ส่งผลคือเราคุยกันถ้าเขาขกแมสขึ้นเราจะรู้ตึกแล้วว่าเราไม่ใส่แมสคุยกับเขา เขาจะรังเกียจรีเปล่า” (หัวหน้าส่วนตรวจสอบภายใน แผนกตรวจสอบสินเชื่อรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 2563)

“ส่งผลครับ...เวลาคุยงานเราเคยคุยกันง่ายๆ แต่เดี๋ยวนี้พยายามคุยกันด้วย meeting มากกว่า ต่างฝ่ายจะอยู่ใน space ของตัวเอง ฝ่ายไหน ถ้าเป็นไปได้ นัด meeting กันมากกว่า คือ video conference” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 2563)

“สำหรับผมนะ... ผมไม่กระทบเพราะว่า นโยบายเบงกั่มก็มีแบ่งคนไปอยู่ที่อื่น ผมยังอยู่ที่เดิม พอหลังจากนั้นมันจะมีเริ่มให้พนักงาน Work From Home ผมก็เลือกที่จะไม่ Work ไปทำงานปกติ” (เจ้าหน้าที่อาวุโสบันทึกข้อมูล แผนก ทีมบริหารคุณภาพสินเชื่อรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 2563)

“มีครับ เพราะว่ามีหนึ่งคือ จากเดิมคืองานของราชการสัมพันธ์เนี่ยต้องพบปะลูกค้าค่อนข้างเยอะ ซึ่งปัจจุบันเนี่ยมันกลายเป็นว่าเราใช้โซเชียลมีเดียในการพบปะลูกค้ามากขึ้น มีการประชุมผ่าน google meet หรือว่า hangout ซึ่งถามว่ามันก็ต้องปรับตัว...” (เจ้าหน้าที่ราชการสัมพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 2563)

“ส่ง หนึ่งใน การเดินทาง ความเสี่ยง การเดินทางไปทำงาน แล้วที่ความเสี่ยงคือกลัวว่าเราจะติดด้วยไหม เราก็ไม่รู้ว่าจะคิดหรือไม่คิด แล้วอีกอย่างหนึ่งเรื่องที่เกี่ยวข้องที่กระทบหนัก คือ อาหารการกิน ร้านค้าอะไรพวกนี้เขาปิดหมด เราก็ต้องหาอะไรไปกินเองอย่างนี้... ครับ” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ แผนก ศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 2563)

“ส่วนของพี่น้อง พี่ทำทั้งเรื่องสินเชื่อรายย่อย ลูกค้ารายย่อยมีผลกระทบมากทั้งเรื่องของเงินเดือนและก็ธุรกิจ ในช่วงแรกเนี่ยลูกค้าที่เป็นเงินเดือนได้รับผลกระทบคือลดเงินเดือน ลูกค้าธุรกิจเนี่ย หนึ่งยอดขายลดลง ก็คือบางร้านไม่สามารถเปิดร้านได้ เขามีมาตรการว่าบางร้านห้ามเปิดห้ามขาย ทำให้ยอดขายลดลง” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก ธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13, 2563)

“มีกระทบบ้าง อย่างเช่นลูกค้าไปต่างประเทศกลับมาแล้วเรานัดประเมิน ลูกค้าบอกว่าเพิ่งกลับมาจากญี่ปุ่นแล้วต้องกักตัว 14 วัน เราก็ไม่เข้าประเมิน ไปประเมินไม่ได้ ต้องรอครบตามกำหนด 14 วันก่อนถึงจะส่งเรื่องไปใหม่” (เจ้าหน้าที่ประเมินราคาหลักทรัพย์ แผนก ประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14, 2563)

“การทำงานเหมือนเดิมครับ ไม่มีผลกระทบอะไรมากมาย เพียงแต่จะลำบากในเรื่องของการติดต่อแล้วก็การเข้าทำงานเพราะจะมีจำกัดคนในการเข้ามาประมาณ 50% ต่อ 1 ชั้นที่เข้ามาในจำนวนคนครับ” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานธุรกิจทางการเงิน (Cash Management) ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15, 2563)

“ผลกระทบของผมถือว่าไม่มีนะ หนึ่ง ผมทำงานในออฟฟิศอยู่แล้วพอมีโควิดเข้ามามี Work From Home ขึ้นมาอีกทำให้สะดวกต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น ก็คือจะแบ่งกัน เป็นงาน 24 ชั่วโมงอยู่แล้วเพราะว่าเป็นการมอนิเตอร์การทำงานผ่านบัตร ATM ตรวจสอบลูกค้าที่ทำเข้ามา” (เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ แผนก ตรวจสอบทุจริต ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16, 2563)

“ส่งผลอย่างมากครับ เนื่องจากด้วยงานที่ทำเนี่ยมันเป็นส่วนของการติดตามหนี้ NPL และบริหารงานกฎหมายต่าง ๆ มันเป็นงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากสถานการณ์โควิด จากลูกค้า คือตั้งแต่เกิดสถานการณ์โควิดลูกค้าที่เป็น NPL เพิ่มขึ้นเยอะมาก ทำให้งานเยอะขึ้น” (เจ้าหน้าที่อาวุโสงานติดตามและบริหารงานกฎหมาย แผนก งานติดตามและบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17, 2563)

“ของกรุงไทยตอนนี้เขาแบ่งส่วนของ Work From Home กับส่วนที่อยู่ออฟฟิศ ของพี่อยู่ในส่วนของออฟฟิศ ก็ทำงานตามปกติครับ” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18, 2563)

“มีผลในเรื่องการปรับตัว การค้นหาลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น ด้วยสถานการณ์การใช้
 จ่ายเงินหรือว่าความต้องการของลูกค้า มีแต่ว่าคุณภาพค่อนข้างลดน้อยลง ทำให้ผ่านเกณฑ์ของ
 ธนาคารค่อนข้างยาก ถ้าเป็นด้านการปรับชีวิต การทำงานต้องระมัดระวังมากขึ้น” (เจ้าหน้าที่อาวุโส
 บริการธุรกิจสินเชื่อขนาดเล็ก แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19, 2563)

“เวลาออกเดินตลาดข้างนอกจะมีข้อจำกัดในการเดิน บางหน่วยงานจะไม่ให้เข้าเลยเดิน
 หาลูกค้าตามหน่วยงานเทศบาลหรือหน่วยงานของรัฐ ทางหน่วยงานจะให้เรารอข้างนอก แค่อั่ง
 เอกสาร จะไม่สามารถเข้าไปพบตัวลูกค้าได้” (ผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อรายย่อย
 ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20, 2563)

“ก็คือเวลาเข้าพบลูกค้าค่อนข้างยากขึ้น เพราะเขาก็มีมาตรการเข้าพบของแต่ละ
 หน่วยงาน ไม่ได้ฟรีสไตล์แบบเมื่อก่อน บางหน่วยงานเขาปิดเลย เข้ายากขึ้น แล้วก็นัดลูกค้ามาที่
 แบนก์ลูกค้าก็กลัว” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21,
 2563)

“ก็ติดตามลูกค้าให้มาชำระเงินกู้ได้ค่อนข้างยาก เพราะลูกค้าก็ไม่มีเงินที่จะจ่าย ยาก
 กว่าเดิม”(เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก ติดตามบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22, 2563)

“มีบ้างครับ เพียงแต่มัน อย่างธุรกิจสินเชื่อ ตัวธุรกิจมันก็จะเจียบลง หาลูกค้าได้ยากขึ้น
 อนุมัติได้ยากขึ้นอะไรแบบนี้ครับ เพราะว่าเหมือนธุรกิจเขาก็ซบเซาลงอะไรแบบนี้” (หัวหน้าส่วน
 ธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23, 2563)

“ก็ส่งบ้างนะ คือเขาเหมือนแยกทีมตอนมันมาใหม่ ๆ ศูนย์มันมี 5-6 คน คือแยกออกไป
 นั่งอีกที่นึงเลย” (เจ้าหน้าที่อาวุโสศูนย์ประเมิน แผนก ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์
 คนที่ 24, 2563)

“รูปแบบเปลี่ยนไปก็คือที่กระทบจริง ๆ ก็คือปกติเขาใช้สลิป ใช้การฝากถอน ที่
 เปลี่ยนไปก็คือใช้เทคโนโลยีมากขึ้น พวกดิจิทัล ส่วนเรื่องการบริหารก็พวกเทคโนโลยีเกี่ยวกับการ
 ประชุมอย่าง Meet อย่าง Zoom การประชุมแบบ Face to Face ก็จะไม่ค่อยมีแล้ว Meeting อะไรก็จะ
 ใช้เทคโนโลยีมาบริหาร” (ผู้จัดการสาขา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25, 2563)

“ก็ส่งผลครับ เพราะว่าผมอยู่ด้านฝากถอนเงิน รู้สึกว่าลูกค้าค่อนข้างน้อยลงแล้วก็ส่วนใหญ่ก็จะ
 บ่น ๆ เกี่ยวกับอย่างเจ้าของธุรกิจเงินสะพัดก็น้อยลง ส่วนกับตัวผมก็มีปัญหา คือ เราอยู่กับเงินเราต้อง
 ล้างมือบ่อยขึ้น” (เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า แผนก กลุ่มเครือข่ายธุรกิจรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 26,
 2563)

“ก็เบื้องต้นนะครับ ถ้าช่วงที่โควิดใหม่ ๆ เลยกระทบก็จะมีลูกค้าที่ได้รับผลกระทบ
 เยอะส่วนมากจะเป็นเกี่ยวกับธุรกิจ เงินเดือนประจำกระทบไม่มาก แรก ๆ ธนาคารยังทำระบบ

เกี่ยวกับการลงพักชำระหนี้อัตโนมัติยังไม่ทัน ซึ่งช่วงแรกมันจะทำให้งานค่อนข้างหนักนิดนึง” (เจ้าหน้าที่อาวุโสผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27, 2563)

“ส่วนตัวผมยังมองว่าไม่ได้รับผลกระทบ เพราะรับผิดชอบในส่วนของสินเชื่อ ลูกค้ำที่ได้รับผลกระทบมาลงมาตรการก็ลงผ่านเว็บ ไซต้อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นการทำงานก็ไม่ได้รับผลกระทบ” (เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28, 2563)

“ก็คือลูกค้ำจะเข้ามาสาขาค่อนข้างน้อยลง พี่คูพอร์ตใหญ่อยู่แล้ว ก็คือจะต้องออกไปพบลูกค้ำข้างนอก ต้องเป็นการนัดพบไปอธิบายพอร์ต ปรับพอร์ต แนะนำว่าต้องลงทุนยังไง โดยปกติจะเข้ามามีห้องรับรองรับโดยปกติ แต่เพราะโควิดด้วย พอมาจะต้องทำรายการอะไรค่อนข้างจะเยอะเขาก็เลยไม่สะดวกในการเข้ามาแบงก์ ก็กลัวว่าลูกค้ำจะมาจกหลากหลายที่” (หัวหน้าส่วนผู้บริหารงาน แผนก Wealth Management ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 29, 2563)

“กระทบพอสมควรเพราะตำแหน่งพี่ ทำอยู่เดิมเนี่ย เป็นการจ่ายเงินเดือนให้กับบริษัท บริษัททั่ว ๆ ไป คือในธุรกิจการขายและบริการ มันจะมีเป็นจ๊อบ ๆ งาน และมีด้านหลังด้วยใจ มันจะมีหน้าแคน์เตอร์ ของที่อยู่ back office ด้านหลังเนื้องานของธุรกิจการขายและบริการ” (หัวหน้าส่วนแผนก ธุรกิจการขายและบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30, 2563)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า สถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบันส่งผลกระทบต่อพนักงานธนาคาร พบว่า ส่งผลกระทบงานและประเภทของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันต้องออกไปพบกับผู้คน เพราะฉะนั้นสิ่งที่มีผลกระทบที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในส่วนของงานที่ไปพบลูกค้ำ การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันตัวเองจากการติดเชื้อ ซึ่ง Work From Home ยังไม่ตอบโจทย์ แต่อย่างไรก็ตามการ Work From Home ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งข้อดี คือ การช่วยประหยัดค่าเดินทาง แต่ข้อเสีย คือ บางมีบ้านอุปกรณ์สำนักงานอาจจะไม่ครบ ไม่มีเครื่องปริ้น อาจจะมีเสียค่าโทรศัพท์เพิ่มเพราะต้องโทรศัพท์เพื่อติดต่อกับลูกค้ำ การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โควิดจากโควิด 19 ต้องดูแลสุขภาพร่างกายของตัวเองมากขึ้น ทางธนาคารมีนโยบายในการรักษาระยะห่างระหว่างพนักงาน แต่ก็พบว่าบางสาขาไม่ส่งผลกระทบ เพราะยังคงรับลูกค้ำตามปกติ ไม่มี Work From Home ในเรื่องของการบริการลูกค้ำก็ไม่ได้ลดลงรูปแบบการทำงานเหมือนเดิม อย่างไรก็ตาม New Normal เราก็ต้องใช้ชีวิตแบบการเว้นระยะห่าง (Distance) ปัจจุบันทางธนาคารได้นำโซเชี่ยลมีเดียมาใช้ในการพบปะลูกค้ำ การประชุมผ่าน แต่บางคนทำงานในออฟฟิศอยู่แล้วพอมีโควิดเข้ามา มี Work From Home ขึ้นมาก็ทำให้สะดวกต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. ธนาคารมีวิธีการรับมือในการทำงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 อย่างไร

จากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคาร สามารถสรุปได้ว่า ธนาคารมีวิธีการรับมือในการทำงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ซึ่งมีผลการสัมภาษณ์ดังนี้

“KTB ใส่ใจ ไปถึงพนักงานในเครือ ไม่ว่าจะเป็นแม่บ้านหรือคนขับรถต้องรายงานไป ยังผู้บังคับบัญชาด้วย อื่น ๆ นะครับ ทางสำนักงานใหญ่ ทาง KTB เองจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับเจลล้างมือ อุปกรณ์ป้องกันและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับหน่วยงาน อันนี้เป็นสิ่งที่ดีที่ธนาคารใส่ใจให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2563)

“ในการรับมือในการทำงานนะครับ ในสถานการณ์ช่วงโควิดก็เหมือนเราต้อง active ตัวเองหน่อยครับ เพื่อให้มันเข้ากับสถานการณ์นะครับ เหมือนเราก็ต้องเป็นไปตามเขา ยังไงโรคมันมาอยู่แล้ว เราสู้มันไม่ได้ เราก็ต้องเป็นไปตามเขา มันอยู่ที่คนด้วย ส่วนผมก็ ถ้าอยู่บ้านก็จะขยันมากกว่าปกติเพราะว่าเหมือนงานมันเยอะ” (เจ้าหน้าที่ทีมควบคุมงานประเมินราคาแผนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2563)

“ช่วงโควิดเนี่ยก็จะแบ่งพนักงานเป็น 3 กลุ่มนะครับ ก็จะมีกลุ่ม A กลุ่ม B กลุ่ม C กลุ่ม A เนี่ยก็คือจะทำงานที่แบงก์ กลุ่ม B เนี่ย ก็คือจะเป็น Work From Home ครับ กลุ่ม C เนี่ยก็จะไปกลุ่มสำรอง อย่างเช่นพนักงานท่านไหนที่มีอุปกรณ์พร้อมก็สามารถที่จะขอ VPN ก็คือรหัสที่จะเอาไปทำงานที่บ้านได้เหมือนอย่างที่ว่า” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2563)

“ก็ตอนเข้าต้นมาก็ต้องรายงานสุขภาพอะไรอย่างงี้ แต่ว่าในเรื่องของงานก็ไม่มีงานเยอะขึ้น งานมันก็จะมีการมาตรการออกมาที่ถ้าเป็นแผนกสินเชื่อมันก็จะมีการที่ออกมาช่วยลูกค้า” (รองผู้จัดการ แผนกสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2563)

“ในส่วนสาขามาตรการตามรัฐบาลเลย สวมแมส รักษาระยะห่าง เว้นที่ว่าง เวลาลูกค้าจะมาใช้บริการก็ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลเลยครับ มีเจลล้างมือ มีทุกอย่าง สวมแมส แล้วก็ไทยชนะ ลูกค้าที่มาใช้บริการต้องไทยชนะเท่านั้นถึงจะเข้าได้” (เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกรรมสินเชื่อ แผนกธุรกรรมสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2563)

“อย่างล่าสุดลูกค้ามีเงิน 13 ล้าน กู้ประมาณ 5 ล้านก็มานูนี่นั่น ดิด ต้องให้เงื่อนไปเยอะๆ เพื่อกันว่าลูกค้าทำไม่ได้ก็จับไปเป็นเศษๆ อะไรอย่างงี้ กู้แค่ 5 ล้าน มีเงินอยู่ 13 ล้าน มีเงินเก็บอยู่ แล้วก็รายได้เขาถือว่าดีนะ แต่ว่าเหมือนรายได้เขา สมมติปกติคำนวณรายได้ก็คำนวณจาก กวด.30 กรณีรายได้ธุรกิจ กวด.30 เฉลี่ย 12 เดือน แบบยาวๆเลย 12 เดือน แต่นี่บอกว่าคำนวณตั้งแต่โควิด ก็ตั้งแต่เดือนเมษา แต่เมษามันก็จะตกไป...” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 2563)

“ก็คือ อย่างแรกคือย้ายตึก อย่างที่สองคือที่นั่งเขาจะมีฉากกันใตๆระหว่างที่นั่งแล้วก็ไม่ให้นั่งติดกันถ้าติดกันต้องมีพาร์ทิชันที่ทำงาน แต่ส่วนใหญ่จะไม่ให้ที่นั่งติดกัน ถ้าติดกันต้องสับหว่างกันอะไรแบบนี้ แล้วก็วิธีใส่แมสทั่วไปเลย มีเจลล้างมือทุกชั้นเลย วัดไข้ ก่อนเข้าอาคาร ต้องมีพนักงาน รปภ.อะไรแบบนี้วัดไข้ทุกเช้าเลย...” (เจ้าหน้าที่ควบคุมงานประเมินราคา แผนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 2563)

“วิธีการรับมือก็คือ 60% Work From Home 40% ออฟฟิศ สองคือการรับมือคือการกำชับทุกอย่าง ใช้ทุกอย่างในการเชฟสุขภาพลองทำดูมาก่อนว่าจะเข้าทำงานใน space ที่แบ่งกำหนดว่าควรจะมีคนเข้าแค่ไม่เกิน 20 ก็ใช้วิธีการเวียนกันทำงาน ให้เท่า ๆ กัน ตกว่าอาทิตย์ละ 2-3 วันของสัปดาห์ที่ต้องเข้าทำงาน ส่วนที่เหลือคือ Work From Home มันเกิดมาจากการกำหนดว่าควรจะมีคนไม่เกินเท่านี้ ฝ่ายนี้มีเท่านี้ โຕ้ะแบบนี้” (หัวหน้าส่วนตรวจสอบภายใน แผนก ตรวจสอบสินเชือรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 2563)

“พอกำหนด distancing ของโຕ้ะทำงานแล้วเท่ากับว่าวันหนึ่งไม่ควรมีคนทำงานเกิน 20 คน ก็เอา 20 คนตรงนี้เป็นตัวตั้ง แล้วก็มา weight กับพนักงานทั้งหมดว่าในแต่ละวัน 20 คนนี้ควรเป็นใครบ้าง เฉลี่ยออกมาคืออาทิตย์หนึ่งจะตกประมาณคนละ 40-50” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชือ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 2563)

“ก็มี Work From Home แล้วก็จัดผังที่นั่งใหม่ ก็คือเว้นระยะห่าง ก็มีวัดไข้ อุณหภูมิ ก่อนเข้าทำงาน ประมาณนี้ วัดไข้ ใส่แมสปกติ เว้นระยะห่าง จัดโຕ้ะผังใหม่อะไรแบบนี้” (เจ้าหน้าที่อาวุโสบันทึกข้อมูล แผนก ทีมบริหารคุณภาพสินเชือรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 2563)

“ใช้ google meet hangout ซึ่งมันมีประโยชน์มาก จากเดิมต้องไปหาลูกค้าตลอดเวลา ทุกวัน เราก็จะเป็นการประชุมผ่าน google meet hangout มากขึ้น ใช้สื่อเหล่านี้ในการพบลูกค้าแทนเพื่อลดระยะห่าง ซึ่งมันก็สนองนโยบายแบ่งกัซึ่งต้องลดระยะห่างกัน มีการ Work From Home อะไรแบบนี้ครับ” (เจ้าหน้าที่ราชการสัมพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 2563)

“นโยบายของเขาก็มีให้พนักงาน Work From Home แล้วก็การเข้ามาทำงานมีตรวจวัดอุณหภูมิ มีใส่แมส ต้องคิดป้ายบัตรพนักงานที่จะขึ้นตึก เขาไม่ให้บุคคลภายนอกเข้า ให้เฉพาะพนักงาน ก็รวมๆก็ประมาณนี้” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ แผนก ศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชือธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 2563)

“ช่วงแรกแบ่งกัยังเตรียมตัวไม่ทัน มาตรการช่วงแรกที่เข้ามายอมรับตรง ๆ ว่ายังไม่ได้จัดระบบระเบียบกัน ซึ่งทำให้ระเบียบของแบ่งกัภายในการช่วยเหลือลูกค้ามีหลายระเบียบมากเลย แต่ว่าพอหลังจากตั้งตัวได้แล้วเราให้ลูกค้าที่ได้รับผลกระทบสามารถก็ผ่านระบบ” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชือ แผนก ธุรกิจสินเชือ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13, 2563)

“ใส่แมส ล้างมือก่อนเข้าบ้านลูกค้า พ้อออกมาจากบ้านลูกค้า ถ่ายรูปอะไรเสร็จก็ต้องล้างมือต่อ แล้วก็ต้องสอบถามลูกค้าว่าคุณมีการเดินทางไปไหนมาริเปล่าในประเทศที่มีความเสี่ยง ถ้ามีความเสี่ยงเราก็ไม่ไป เราก็อกไว้ก่อนให้คุณพัก” (เจ้าหน้าที่ประเมินราคาหลักทรัพย์ แผนกประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14, 2563)

“วิธีการรับมือตรงนี้ก็ถือมีการตรวจเช็คเข้าออกของพนักงานในการวัดอุณหภูมิ แล้วก็ตรวจเช็คในการเข้ามาเพื่อจะให้ห่างระยะครับ ก็คือวัดอุณหภูมิเข้าออก แล้วก็มีการลงทะเบียนไทยชนะ รวมถึงจำกัดคนในการเข้าในแต่ละชั้นไม่ให้เกิน 50% แต่ละที่นั่ง เขาจะแบ่งเป็นทีม ทีมหนึ่งก็หารครึ่งเลยแล้วก็ระบุทีมนี้ทีม A เข้าอาทิตย์นี้ 5 วันแล้วก็ทีม B เข้าอาทิตย์นี้ 5 วัน จะสลับกันไป 1 ทีม อาทิตย์เว้นอาทิตย์” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานธุรกิจทางการเงิน (Cash Management) ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15, 2563)

“Work From Home (แล้วเขาแบ่งยังไง สักส่วนหรือว่า) ใดๆ ก็แบ่งเป็นกะมากกว่า ก็คือทั้งหมดมันจะมี 4 ชิป เข้างานกัน 4 กะ คือ กะ 1 กะ 2 กะ 3 กะ 4 ก็จะแบ่งครึ่งๆ ก็คือกะ 1 กับ 2 จะเข้าออฟฟิศ กะ 3 กับ 4 จะ Work From Home อยู่ที่บ้าน” (เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ แผนก ตรวจสอบทุจริต ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16, 2563)

“การลดอัตราผ่อนชำระ การหยุดจ่ายอะไรแบบนี้ (แล้วมาตรการในการทำงานแบบการป้องกันโควิดของธนาคารหรือสาขามีมาตรการยังไงบ้าง) ในเรื่องของมาตรการโควิด ถ้าในเรื่องของออฟฟิศก็มีช่วงแรกที่มีการระบาดหนักๆก็มีการแบ่งเป็นทีม ทีมนี้ให้ทำงานที่ออฟฟิศส่วนหนึ่งส่วนอื่นให้ไปกระจายทำงานตามสาขาในสำนักงานเขต บางทีมอาจจะแบ่งเป็น 3 ทีม อีกทีมก็ Work From Home ไป” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก งานติดตามและบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17, 2563)

“ที่เห็นที่ทำอยู่เป็นการตอบแบบสอบถามเพื่อป้องกัน ใครมีผลกระทบ มีไข้ ให้รีบรายงานแบบสอบถามประจำวัน ผู้บริหารจะเห็นว่าใครเป็นอะไรี่เปล่า” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18, 2563)

“ก็ถ้าเป็นในช่วงนั้นก็สลับทีม แผน BCP มันก็จะเหมือนในเขตมี 4 ทีม ก็จะเอาคนในแต่ละทีมมาตั้งเป็นทีมย่อยแล้วไปประจำอยู่ที่ออฟฟิศอีกที่หนึ่ง เหมือนถ้าทีมนี้ติด ก็ติดทีมเดียว ทีมอื่นยังรันงานต่อได้” (เจ้าหน้าที่อาวุโส บริการธุรกิจสินเชื่อขนาดเล็ก แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19, 2563)

“โดยทั่วไปในเรื่องสถานที่ให้บริการลูกค้า ถ้าของสาขาจะมีฉากกั้นระหว่างลูกค้ากับพนักงานในการให้บริการที่เคาน์เตอร์ กั้นตั้งแต่ฝ้าด้านบนถึงขอบด้านล่างเลย แล้วก็มีการวัดอุณหภูมิ เจลล้างมือ ลงทะเบียนไทยชนะ แล้วก็ถ้าใครไม่พาแมสมาก็ไม่ให้ขึ้นใช้บริการที่สาขา

จะต้องฝากเอกสารหรือไปเอาแมสมาก่อนถึงจะให้ขึ้นไปใช้บริการได้ จะไม่ให้ขึ้นไปเลย” (ผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20, 2563)

“จัด social distancing จำกัดคนในสาขาที่เข้ามาใช้บริการ จัดแฉกกัน จัดแอลกอฮอล์อะไรพวกนี้ อันนี้เฉพาะสาขา ก็คือเจ้าหน้าที่ทุกคนมีความพร้อมเกี่ยวกับเรื่องนี้ อย่างที่แจ้ง มีเจล มีอะไรแบบนี้ จำกัดคนไม่ให้เข้ามาเกินจำนวนที่จำกัด” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21, 2563)

“เรามีมาตรการผ่อนปรนให้ลูกค้า ก็เหมือนว่าให้ชำระแต่ดอกเบี้ย หรือว่าพักคั้นพักดอก ในการชำระเงินกู้ ส่วนนี้เรา Work From Home” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก ติดตามบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22, 2563)

“เหมือนเขาก็หาวิธี support ลูกค้า ช่วยเหลือโดย เช่น ถ้าเป็นลูกค้าสินเชื่อ เขาก็มีมาตรการที่เข้ามาดูแลลูกค้า เช่น ลดหย่อนการชำระ เล่น พักชำระต้น หรือลูกค้าที่พอไหวก็ชำระดอกเบี้ยอย่างเดียว แล้วก็ยังมีอีกทางหนึ่งก็อาจจะปล่อยกู้เพิ่มในส่วนที่แบงก์ชาติเขาบังคับ” (หัวหน้าส่วนธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23, 2563)

“ก็ไม่เท่าไรนะ เพราะว่ามันไม่ใช่หน่วยงานที่ต้องเจอลูกค้าเยอะเหมือนพวกสาขา มีแต่นัดลูกค้าไปเพื่อคุยที่นั่น ๆ เลย ไปเจอที่ ๆ ประเมินเลขอะไรแบบนี้” (เจ้าหน้าที่อาวุโสศูนย์ประเมินแผนก ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24, 2563)

“นโยบายเรามีชัดเจนอยู่แล้วให้บริการเฉพาะกับลูกค้าที่สวมหน้ากากอนามัยแล้วก็มี การตรวจวัดอุณหภูมิ การขอให้ลูกค้าสแกน ไทยชนะ ของที่มันเป็นห้างอยู่แล้ว มีรปภ. พวกยามของห้างสกรีนให้หนึ่งชั้นอยู่แล้ว คนที่เข้ามาก็ต้องใส่หน้ากาก ตรวจวัดอุณหภูมิ ก็เป็นสองชั้น ก็โอเค มีเจลล้างมือมีอะไรก็ให้เขาไป” (ผู้จัดการสาขา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25, 2563)

“การรับมือก็ใส่หน้ากากอนามัย วัดไข้ลูกค้า เขาจะกำหนดไทยชนะ ปริมาณลูกค้าในสาขา ประมานนี้ครับ ของแบงก์นี้ครับ สวมหน้ากากอนามัยทุกคนทั้งพนักงานทั้งลูกค้า แล้วก็สแกนไทยชนะตามจำนวนที่เขากำหนดไว้” (เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า แผนก กลุ่มเครือข่ายธุรกิจรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 26, 2563)

“ส่วนมากเจ้าหน้าที่สาขาจะไม่มี Work From Home ก็ทำงานตามปกติแต่ตอนนั้นก็คือการจัดแจงให้ตรวจวัดอุณหภูมิในการเข้ามาทำงาน มีการสวมหน้ากากอนามัยเพื่อเชฟพนักงานกับลูกค้าด้วย” (เจ้าหน้าที่อาวุโสผู้ช่วยผู้จัดการ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27, 2563)

“มีการจัดซื้อ เบอร์โทท สกรีนในส่วนของอุณหภูมิ เป็นมาตรการหลักๆ ล้างมือ เจล ใส่มแมส มันโชคดีในส่วนการตามหนี้ของสาขา เพราะมาตรการเขาไม่ได้มาเร่งในส่วนของการตามหนี้ เพราะฉะนั้นมันเลยเบาไปเลย” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28, 2563)

“ตั้งแต่ ต้องมีการจำกัดปริมาณจำนวนลูกค้าที่เข้ามาต้องไม่เกินขนาดพื้นที่ของสาขา เพราะฉะนั้นก็ต้องมีการรอคิวด้วย เพราะว่าจำนวนคนเข้ามาใช้บริการมันมากกว่าพื้นที่ให้บริการ มันจำกัด ก็ต้องมีการรออยู่ด้านหน้า กว่าลูกค้าจะออกแล้วก็เช็กเข้าไปได้ด้วยปริมาณที่ไม่เกิน แล้วก็ป้องกันก็มีตรวจวัดอุณหภูมิอยู่แล้ว มีฉากป้องกันการคุยในระดับนี้ แล้วก็การยืนห่างจากเคาน์เตอร์ ตามระยะที่กำหนด” (หัวหน้าส่วนผู้บริหารงาน แผนก Wealth Management ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 29, 2563)

“ที่สาขาเช่น สาขานานาแมนมี 2 จุด สาขานานาเหนือกับฝั่งสุขุมวิท ที่เขาปักเป็นจุดบริการ เหมือนจะแบ่งนานาเป็นทีม A สาขาฝั่งสุขุมวิทเป็นทีม B กรณีสาขาขาดพนักงานคนใดคนหนึ่ง ติดโควิด ก็จะยุบฝั่งใดฝั่งหนึ่ง” (หัวหน้าส่วน แผนก ธุรกิจการขายและบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30, 2563)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ธนาคารมีวิธีการรับมือในการทำงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 แต่ละสาขาจะมีวิธีการจัดการรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทำให้ระเบียบของแบงก์ภายในการช่วยเหลือลูกค้ามีหลายระเบียบมาก ทางสำนักงานใหญ่มีการจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับเจลล้างมือ อุปกรณ์ป้องกันและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับหน่วยงาน อันนี้เป็นสิ่งที่ดีที่ธนาคารใส่ใจให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ในสถานการณ์ช่วงโควิดก็เหมือนเราต้อง Active ถ้าอยู่บ้านก็จะขยับมากกว่าปกติ เพราะว่าเหมือนงานมันเยอะ การรับมือช่วงโควิด-19 แบ่งพนักงานเป็น 3 กลุ่ม ก็จะมีกลุ่ม A กลุ่ม B กลุ่ม C กลุ่ม A ก็จะทำงานที่แบงก์ กลุ่ม B ก็คือจะเป็น Work From Home กลุ่ม C ก็จะเป็นกลุ่มสำรอง อย่างเช่นพนักงานท่านไหนที่มีอุปกรณ์พร้อมก็สามารถที่จะขอ VPN ก็คือรหัสที่จะเอาไปทำงานที่บ้านได้เหมือน ต้องรายงานสุขภาพ ส่วนบางก็ปฏิบัติตามมาตรการตามรัฐบาลเลย สวมแมส รักษาระยะห่าง เว้นที่ว่าง เวลาลูกค้าจะมาใช้บริการก็ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลมีไทยชนะ ลูกค้าที่มาใช้บริการต้องไทยชนะเท่านั้นถึงจะเข้าได้อีก วิธีการรับมือก็คือ 60% Work From Home และ 40% ทำงานที่ออฟฟิศ สองคือการรับมือคือการกำชับทุกอย่าง ใช้ทุกอย่างในการเชฟสุขภาพลองทำสุ่มก่อนว่าจะเข้าทำงานใน Space ที่แบงก์ กำหนดว่าควรจะมีคนเข้าแค่ไม่เกิน 20 ก็ใช้วิธีการเวียนกันเข้างานให้เท่า ๆ กัน เฉลี่ย 2-3 วันต่อสัปดาห์ที่ต้องเข้าทำงาน ส่วนที่เหลือคือ Work From Home นอกจากนี้ก็ต้องมีจำกัดปริมาณจำนวนลูกค้าที่เข้ามาต้องไม่เกินขนาดพื้นที่ของสาขาเพราะฉะนั้นก็ต้องมีการรอคิวด้วย เพราะว่าจำนวนคนเข้ามาใช้บริการมันมากกว่าพื้นที่ให้บริการ มันจำกัด ก็ต้องมีการรออยู่ด้านหน้า กว่าลูกค้าจะออกแล้วก็เช็กเข้าไปได้ด้วยปริมาณที่ไม่เกิน แล้วก็ป้องกันก็มีตรวจวัดอุณหภูมิอยู่แล้ว

3. ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 การทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

จากการสัมภาษณ์การทำงานของพนักงานธนาคาร สามารถสรุปได้ว่า ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 การทำงานมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลการสัมภาษณ์ดังนี้

“เปลี่ยนเยอะครับ... พนักงานเองต้องปรับ Mindset ตัวเองเนื่องจากว่ามันเป็น New Normal แล้วนะครับ มันไม่ได้ปฏิบัติเป็นพฤติกรรมปกติ มันเปลี่ยนพฤติกรรมไป เปลี่ยนไปยังไง คือทุกคนต้องใส่ใจ ละเอียด รอบคอบ” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2563)

“งานผมไม่เปลี่ยนเลยนะครับ เหมือนเดิม แต่ว่าผมชอบนะครับ Work From Home เนี่ยบอกจริง ๆ เพราะงานของผมมันก็ไม่มีอะไร มันดูเล่นๆ ประเมิน มันดูจากหน้าจออินเทอร์เน็ตได้จ้ะ” (เจ้าหน้าที่ที่ควบคุมงานประเมินราคา แผนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2563)

“มีการเปลี่ยนแปลงแน่นอนครับ หนึ่งคือ ผมมองไปถึงเรื่องเทคโนโลยีเนาะ เรื่องเทคโนโลยีอย่างจากที่เราทำงานที่บ้านกับการทำงานที่ทำงานเนี่ยผมว่ามันแตกต่างกันแน่นอน ที่ทำงานเนี่ยสะดวกกว่าแน่นอน ที่บ้านเนี่ยเราก็ต้องมีอุปกรณ์ต้องพร้อมก่อน ต้องลงระบบใหม่ก่อน ในส่วนของอุปกรณ์ที่บ้าน และก็ทำงานผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่บ้าน ก็คือก็จะมันทั้งสะดวกแล้วก็ไม่สะดวก” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2563)

“ก็คือมันจะมี link google ให้มา แล้วก็ให้สาขาหรือว่าหน่วยงานดูว่าพนักงานรายงานกันครบรึเปล่า ประมาณนั้น” (รองผู้จัดการ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2563)

“จริง ๆ ไม่เปลี่ยน ไม่มีผลกระทบเลย มันไม่ได้บริการลูกค้าทั่วไป เพราะทำงานในส่วนของบริการลูกค้าที่เป็นธุรกิจ ไม่เปลี่ยนครับ” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก ธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2563)

“ก็เปลี่ยนแปลงนะครับ อย่างเมื่อก่อนเราจะได้กลุ่มลูกค้าแบบรายได้ต่ำกว่า 30000 แล้วพวกนี้เขา กลุ่มต่ำกว่า 30000 เขา ยกตัวอย่างประกัน ประกันคุ้มครองวงเงินสินเชื่อ MRT พวกกลุ่มต่ำกว่า 30000 เขาก็ทำทุกคนนะครับ” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 2563)

“ใช่ครับ ก็มีตรงที่ว่าเวลาดูว่าตรงจุดไหนผิดทางหัวหน้าจะแคปมาจากหน้าจอมือถือแล้วส่งแก้เพื่อให้งานมันออกโดยเร็ว อนุมัติรับรองอะไรแบบนี้ เพราะว่าส่วนงานผมมันต้องติดต่อกับทาง BC อีกทีหนึ่งทั่วประเทศเลย เพราะลูกค้าจะติดต่อกับทาง BC ซึ่ง BC ส่งทางผมให้ไปประเมิน ซึ่งทางส่วนงานของผมก็จะจ้าง Outsource มา Outsource ส่งเล่มมาให้อะไรแบบนี้ ทีนี้มันจะล่าช้านิดนึง” (เจ้าหน้าที่ควบคุมงานประเมินราคา แผนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 2563)

“เปลี่ยนแปลงครับ หนึ่งในพื้นฐานของเราคือต้องออกตรวจ onsite คือลงพื้นที่ ต้องไปต่างจังหวัด ต้องไปสาขาต่าง ๆ ต้องไปสำนักงานเขตต่าง ๆ ต้องไปพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทั้งกรุงเทพฯและต่างจังหวัด แต่พอโควิดบูบ น้ำหนักการทำงานทุกวันนี้แทบจะ 90% เป็น offsite หหมดเลย” (หัวหน้าส่วนตรวจสอบภายใน แผนก ตรวจสอบสินเชื่อย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 2563)

“เนื่องจากสถานการณ์โควิดเราก็มีความอะลุ่มอล่วยในการทำงานมากขึ้น มีการผ่อนคลายในการทำงานมากขึ้น แล้วก็มุ่งประเด็นไปที่อะไรที่มันคิดแล้วเบงก์เสียหายมาก ๆ เป็นหลักไม่ได้ถึงขนาดขยายผลหรือขยายการตรวจว่าเราไปเจออะไร แล้วอะไรที่เราไม่เจอในระบบเราก็อาจจะขอข้อมูลจากเขาไปแบบ direct” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 2563)

“ไม่ ยังเหมือนเดิมทุกอย่าง แต่การทำงานอาจจะเปลี่ยนไปตามที่ Work From Home บ้าง แต่เนื้องานยังเหมือนเดิม” (เจ้าหน้าที่อาวุโสบันทึกข้อมูล แผนก ทีมบริหารคุณภาพสินเชื่อย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 2563)

“เปลี่ยนแปลงไปมากครับ จากเดิมคือเราสามารถที่จะเข้ามาเป็นศูนย์กลางก่อนที่จะออกไปหาลูกค้า แต่ปัจจุบันเราต้องวางแผนทุกอย่างก่อนทุกวัน เพราะว่าเหมือนเรา Work From Home อย่างนี้มันทำให้เราต้องวางแผนว่าพรุ่งนี้เราต้องทำอะไร จากเดิมที่เราต้องเข้าไปเซ็นเตอร์ เรารับนโยบายจากผู้บริหารหรือใครก็ได้แต่ที่จะขับเคลื่อนในและวันได้” (เจ้าหน้าที่ราชการสัมพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 2563)

“มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากเบงก์ได้ประกาศสินเชื่อโควิดออกมา ปฏิบัติงานมันก็มากขึ้น เพราะเป็นสินเชื่อที่ให้กับลูกค้ารายเก่าซึ่งปลอดต้น ชำระแค่ดอกเบี้ย 6 เดือน เหมือนสินเชื่อทุกประเภท งานมันก็มากขึ้น งานก็เร่งด่วน” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ แผนก ศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 2563)

“เราทำงานในด้านหน้าในการหาลูกค้า ในปัจจุบันลูกค้ามีผลกระทบค่อนข้างมาก ลูกค้าที่เข้ามาบางเคสเราไม่รู้เลยลูกค้ากระทบหรือไม่กระทบ ในเบงก์เองก็มีการชะลอ ดูทำที่ว่าในเคสลูกค้าที่ปล่อยไป” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก ธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13, 2563)

“หลัก ๆ คือจากที่เราไม่ใส่แมส เราก็ใส่แมสเข้าบ้านตลอด เพราะลูกค้าต่อให้เขาไม่ไปต่างประเทศหรือไม่ไปกลุ่มเสี่ยง เขาก็จะบอกให้ใส่แมสด้วยนะ” (เจ้าหน้าที่ประเมินราคาหลักทรัพย์ แผนก ประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14, 2563)

“ไม่ได้เปลี่ยนครับ เพราะงานผมคุยกับลูกค้าเป็นหลักอยู่แล้ว ถ้าลูกค้าไม่ได้คุยกับผมตัวนี้ก็ไม่ผลกระทบ เพราะเป็นการสอนใช้งานผ่านตัวโปรแกรม ซึ่งเป็นงานผ่านมอนิเตอร์อยู่แล้ว

“ไม่ได้มีการกระทบกับตัวนี้เท่าไรครับ” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานธุรกิจทางการเงิน (Cash Management) ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15, 2563)

“เปลี่ยนแปลง ปกติจะต้องทำงานออฟฟิศตลอด ก็คือจะมีการ Work From Home เข้ามา แต่ Work From Home นี้ดิฉัน ก่อนข้างสะดวก” (เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ แผนก ตรวจสอบทุจริต ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16, 2563)

“ไม่มีการเปลี่ยนแปลงนะครับ ถ้าในแนวทางการทำงานก็ยังคงทำงานในรูปแบบเดิม เพียงแต่ว่าในเรื่องของการป้องกัน เวลาเราไปพบลูกค้าหรือให้ลูกค้ามาพบ เราจะต้องมีการระมัดระวัง มีการตรวจวัดไข้ก่อนเข้ามา มีการใส่หน้ากาก มีการเว้นระยะห่าง มีการล้างแอลกอฮอล์บ่อย ๆ อันนี้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นปกติตั้งแต่มีสถานการณ์โควิดเข้ามาอยู่แล้ว” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก งานติดตามและบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17, 2563)

“process เปลี่ยนนิดนึง แต่เนื่องจากไม่เปลี่ยนเพราะอยู่ออฟฟิศตามปกติ process อาจจะเปลี่ยนนิดนึง เรื่องการเซ็นอนุมัติผ่านระบบ อาจจะเปปเปอร์ส่งให้ผู้บริหารดู เดี่ยวนี้เปลี่ยนเป็นสแกนส่งผ่านไลน์ การอนุมัตินี้ที่ผู้บริหารท่านอยู่บ้านก็เซ็นสแกนส่งกลับมาให้ หรือถ้าเป็นระบบงานก็อนุมัติผ่านระบบมาได้เลย แต่ถ้าเป็นเปเปอร์เนี่ยก็ต้องเซ็นกลับมาให้” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18, 2563)

“เปลี่ยนครับ คืออย่างรูปแบบการทำงานเราต้องสลับกัน สลับกันมาทำงาน สลับกัน Work From Home เหมือนเราต้อง rotate เพื่อไป support สาขาอื่นบ้างเพราะบางสาขาเขาคนไม่พอหรือด้วยโควิด อย่าง rotate ก็คือเราต้องไปเกี่ยวกับพวกบัญชีหรือกองทุนด้วย เราต้องมีความรู้ในด้านอื่นด้วย เหมือนแบ่งกันเขาเริ่มให้แต่ละคนสามารถเรียนรู้งานเพิ่มเติม” (เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการธุรกิจสินเชื่อขนาดเล็ก แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19, 2563)

“ไม่เปลี่ยนนะ แค่มีขั้นตอนในการใช้บริการเพิ่มเข้ามา เช่น จุดคัดกรอง อาจจะเยอะขึ้นรับลูกค้าเสร็จรายหนึ่งอาจจะต้องมีแอลกอฮอล์เช็ดทำความสะอาด เพื่อรับลูกค้ารายต่อไป” (ผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20, 2563)

“ด้วยผมดูแลเรื่องสินเชื่อ ถ้าพูดถึงเนื้องานก็คือปล่อยยากขึ้น ทำงานยากขึ้น ลูกค้าไม่ค่อยกล้าใช้เงิน ไม่กล้าทำเรื่องสินเชื่อ ยิ่งลูกค้าธุรกิจคือจบเลย ครัวอุป มีแต่มาขอพักหนี้ แล้วก็ทำตลาดยาก เพราะเขาเห็นสถานการณ์แบบนี้มันกระทบหมดเลย ไม่กล้าใช้เงิน ไม่กล้าทำอะไรเลย ก็คือส่วนสินเชื่อก็ยากอยู่ กระทบค่อนข้างเยอะครับ” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21, 2563)

“เปลี่ยนแปลง เรื่อง process งานก็อย่างตอนที่เรานอกติดตามลูกค้า เราอาจจะไม่ได้ติดตามออกไปเหมือนเดิม เราใช้โทรศัพท์เป็นส่วนมาก การประชุมหรืออะไรแบบนี้ก็จะออก

ประมาณว่าเป็นประชุม conference ออนไลน์” (เจ้าหน้าที่อาวุโสติดตามและประสานงานกฎหมาย แผนก ติดตามบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22, 2563)

“ก็ไม่มีนะครับ แต่ก็แค่ มันก็ไม่มีนะ มันก็ทำงานปกติ มันก็มีบางช่วงที่ทำงานมากขึ้น เราต้องเดินไปหาลูกค้ามากกว่าเดิมอะไรแบบนี้ครับ” (หัวหน้าส่วนธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23, 2563)

“ไม่เปลี่ยนครับ วันนึงมันก็เจอลูกค้าแค่ไม่กี่ราย เจอก็คู่คนเดียวอะไรแบบนี้ มันไม่ได้เจอเยอะ ก่อนโควิดก็ไม่ได้เจอเยอะอยู่แล้ว” (เจ้าหน้าที่อาวุโสศูนย์ประเมิน แผนก ศูนย์ประเมิน ราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24, 2563)

“เรื่องงานมันไม่เปลี่ยนนะ แต่ process นี้มันโดยตรงไหมก็ไม่ แต่มันเป็นทางอ้อม คือว่าจากคนที่เคยใช้เงินเป็นหลักก็มาใช้บริการเกี่ยวกับดิจิทัลมากขึ้น ก็เป็นเทรนของยุคอยู่แล้วและก็เป็นนโยบายหลักของทางธนาคารอยู่แล้วที่จะวิ่งไปทางดิจิทัลแบงก์กิ้ง พฤติกรรมลูกค้าก็เปลี่ยนไป เป็นโมบาย เป็นคอนเน็คมากขึ้น” (ผู้จัดการสาขา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25, 2563)

“สำหรับผมผมว่าไม่เปลี่ยนนะคือเราก็ routine ของเราก็เหมือนเดิมนะ ผ่าก ถอน โอน ชำระ ปกติ ไม่ได้เหมือนพวกสินเชื่อที่เขามีปรับปรุงโครงสร้างหรือเสียหาย ไม่ได้เหมือนส่วนนั้น” (เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า แผนก กลุ่มเครือข่ายธุรกิจรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 26, 2563)

“ก็คือการทำงานมันก็จะเปลี่ยนไปเลย เช่นการประชุม เมื่อก่อนจะต้องไปที่สำนักงาน เขต ประชุมสินเชื่อ ประชุมติดตามหนี้แบบนี้ แต่พอเกิดช่วงโควิด เราประชุมต่าง ๆ ผ่าน Meet ก็คือเหมือนเราต้องเรียนรู้เทคโนโลยีมากขึ้น จากที่เราไม่เคยรู้ว่ามันมีโปรแกรมนี้ประชุมกันได้ กลายเป็นว่าการประชุมต่าง ๆ มันก็ลด พูดึงในแง่ดีมันก็ลดการเดินทาง ประหยัดค่าใช้จ่ายอะไรได้ ก็คือประชุม ไม่ว่าจะพนักงานอยู่ที่ไหนสามารถประชุมได้ผ่านโปรแกรม Meet มันมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับเทคโนโลยี เหมือนคนต้องเรียนรู้เทคโนโลยีเพิ่มมากขึ้น” (เจ้าหน้าที่อาวุโสผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27, 2563)

“เรื่องงานมันมีจริง ๆ ถ้าลูกค้ามาขอสินเชื่อและไม่ได้รับผลกระทบจากโควิดเราก็ไม่สามารถปล่อยสินเชื่อตรงนี้ได้ เพราะฉะนั้นมันก็ส่งผลกระทบทางอ้อม อย่างลูกค้าเรา 10 คนอาจจะ มีแค่ 2-3 คนแบบนี้ครับ” (เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28, 2563)

“ก็จะมีการอบรมจะเปลี่ยนแนวทางการอบรมหรือเรียนรู้เป็นผ่านช่องทางการประชุมทาง Meet ก็จะไม่เคยไปพบปะเจอกันจริง ๆ แล้ว ก็จะเป็นผ่านช่องทางนั้นหมด เรียนรู้ผ่านเมล มีการทดสอบ ก็จะผ่านช่องทางนี้เท่านั้น” (หัวหน้าส่วนผู้บริหารงาน แผนก Wealth Management ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 29, 2563)

“เนื่องงานไม่เปลี่ยน process งานมีเปลี่ยน เนื่องจากลูกค้าหันมาส่งผ่านอินเทอร์เน็ตมากขึ้น ลูกค้าบางรายงานลดลงด้วยซ้ำ เช่น โรงแรมหยุดการจ่ายเงินเดือนเพราะไม่มีลูกค้า นั่นแหละผลกระทบ เพราะเงินหายไปด้วยเหมือนกัน กลุ่มโรงงานอะไรพวกนี้เห็นได้ชัดว่าลูกค้าเหมือนกับจำนวนรายลดลงไป” (หัวหน้าส่วน แผนก ธุรกิจการขายและบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30, 2563)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 การทำงานมีการเปลี่ยนแปลง ไปบ้าง แต่ก็ไม่ได้ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน โดยการทำงานมีการเปลี่ยนแปลง คือพนักงานเองต้องปรับ Mindset ตัวเอง เนื่องจากว่า New Normal ไม่ได้ปฏิบัติเป็นพฤติกรรมปกติ การเปลี่ยนพฤติกรรมไป Work From Home ต้องมองไปถึงเรื่องเทคโนโลยี เวลาทำงานที่บ้านกับการทำงานที่ทำงานมันแตกต่างกัน ดังนั้นธนาคารจะต้องมีความอะลุ่มอล่วยในการทำงาน มีการผ่อนคลายในการทำงาน แล้วก็มุ่งประเด็นไปสิ่งที่จะก่อให้เกิดความเสียหายกับทางธนาคารเป็นหลัก การวางแผนงาน นโยบายเกี่ยวกับสินเชื่อต่าง ๆ เพราะเป็นสินเชื่อที่ให้กับลูกค้ารายเก่า ซึ่งปลอดคั้งชำระแก่ดอกเบี้ย 6 เดือน เหมือนสินเชื่อทุกประเภท ทำให้งานมากขึ้น ในเรื่องของ การป้องกันเวลาพบลูกค้า หรือให้ลูกค้ามาพบ จะต้องมีการระมัดระวัง มีการตรวจวัดไข้ มีการใส่หน้ากาก มีการเว้นระยะห่าง มีการล้างแอลกอฮอล์บ่อย ๆ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นปกติตั้งแต่มีสถานการณ์โควิดได้เริ่มขึ้น

4.3 ส่วนที่ 3 แนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19

1. จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลต่อการพัฒนาและให้ความสำคัญกับระบบการทำงานธนาคาร อย่างไร

จากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคาร สามารถสรุปได้ว่า สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลต่อการพัฒนาและให้ความสำคัญกับระบบการทำงานธนาคาร ซึ่งมีผลการสัมภาษณ์ดังนี้

“แน่นอนครับ มันให้ความสำคัญเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากแบงก์เองปรับกลยุทธ์นะครับ โดยใช้ AI เข้ามาเพิ่มในหน่วยงานต่าง ๆแน่นอนครับพนักงานเองต้องปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการที่ลดคนแล้วใช้เทคโนโลยี ใช้ AI เพิ่มมากขึ้น แต่ทั้งนี้เนะครับ ปัจจุบัน KTB เองยังเพิ่งเริ่ม มันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้นนะครับ ยังไม่สามารถตอบโจทย์การปฏิบัติงานในหน้าด่าน ไม่ว่าจะป็นสาขาเอง ศูนย์นิติกรรมเองมากนัก ทำให้งานยังเป็น Manual มากกว่าที่จะใช้ระบบเข้ามามากขึ้นครับผม” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2563)

“ก็ต้องตื่นเข้ามาเพื่อรายงานสุขภาพทุกคน อย่างผลโควิด พนักงานทุกคนต้องตื่นเข้ามา รายงานสุขภาพเพื่อให้หัวหน้างานทราบทุกคน เพื่อความปลอดภัยของทั้งพนักงานแล้วก็นักคิด ภายในครอบครัวครับ มันก็ทำให้เรามีความ active ครับ” (เจ้าหน้าที่ที่ควบคุมงานประเมินราคา แผนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2563)

“ก็เรียนรู้ระบบใหม่ๆที่จะเข้ามา ศึกษาสัญญาใหม่ๆที่จะเข้ามา จริง ๆ แล้วในส่วนของ พนักงานเองเนี่ย ผมว่าถ้าพนักงานเรียนรู้สิ่งใหม่ๆที่มันปรับตัวตามสถานการณ์ใหม่ๆ เนี่ย ผมมองว่าทำงานที่บ้านก็สะดวก ทำงานที่ทำงานก็สะดวก ผมมองไปถึงว่าการเรียนรู้และการป้อนงานให้ เข้าใจในสิ่งใหม่ๆที่เข้ามา ผมมองว่าอยู่ที่ไหนก็ทำงานได้สะดวกครับ” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ สัญญาสินเชื่อบุคคล ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2563)

“ถ้าโดยสาขาเหมือนเดิมเป๊ะเลย เรียกว่าก่อนกับหลังตอนนี้ไม่ต่างกัน” (รองผู้จัดการ สัญญาสินเชื่อสาขาทองหล่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2563)

“ก็ต้องปรับตัวนะ มันไม่พัฒนาหรอกแต่ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ก็ คือ ลูกค้า เขาไม่ให้ออกไปเจอลูกค้า ลูกค้าต้องวอร์คอินเข้ามา แต่ส่วนมากงานที่ทำไม่ต้องพบปะหน้าตาอยู่ แล้ว มันใช้การโทร การส่งเมลมากกว่า” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก ธุรกิจสินเชื่อผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2563)

“เหมือนกับต้องเรียนรู้ จริง ๆ ระบบเรารู้อยู่แล้ว ก็ใช้ระบบเดิมไม่เปลี่ยนแปลงอะไร แต่เราก็ต้องมองลูกค้าให้มากขึ้น ก่อนที่เราจะส่งขออนุมัติจริงเราก็ต้องดูลูกค้าก่อน เพราะถ้าลูกค้า ไม่ดีเราก็ตัดปัญหา โอเค ไม่น่าได้นะพี่ ก็ตัดไปเลย” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 2563)

“ระบบยังเหมือนเดิมครับ แต่ว่าพัฒนาตัวเองในด้านที่เราต้องรอบคอบมากกว่าเดิม ก่อนที่จะส่งงานหรือว่าก่อนจะส่งงานกับบริษัทแก้ไข ของผมมันเป็นงานที่ทำผ่านระบบเขาเรียก OAS ก็คือ Outsource Appraisal System ซึ่งทางผมกับทางฝั่ง” (เจ้าหน้าที่ควบคุมงานประเมินราคา แผนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 2563)

“ต้องพัฒนาตัวเองในเรื่องระบบการทำงานมากขึ้น คำว่าระบบการทำงาน คือ ต้องเก่ง เรื่องระบบที่เราไปดึงมาทำ offsite คือ จากเดิมเราอาจจะเรียนรู้มาน้อยเพราะว่าเราทำ onsite ป่อยกว่า คือเมื่อก่อนเขาให้ความสำคัญกับ onsite เพราะว่า onsite ทุกอย่างมันคือเรียลจริง ๆ” (หัวหน้าส่วน ตรวจสอบภายใน แผนกตรวจสอบสินเชื่อรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 2563)

“แต่มันก็มีปัจจัยเล็ก ๆ น้อย ๆ คือ การประชุมในห้องประชุมกับการประชุมผ่าน video conference มัน สมมติมันคนละแบบ แคนันเองที่เป็นปัญหานั้น แล้วทุกคนก็พูดเป็นเสียงเดียวกัน” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 2563)

“คือของผม ผมไปเบงก์ ทำงานปกติเหมือนไม่มีโควิดอยู่แล้วเลยไม่อะไรมากมาย คือระบบเดิม” (เจ้าหน้าที่อาวุโสบันทึกข้อมูล แผนก ทีมบริหารคุณภาพสินเชื่อรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 2563)

“คือตอนนี้เรื่องของตัวเอง เราต้องพัฒนาตัวเองให้มากขึ้นคือ หนึ่ง จากเดิมเราทำงานที่ธนาคาร เรามีบัตรดี เรามีหัวหน้าคอยไต่ไลน์ กลายเป็นว่าเราต้องคิดต้องวางแผนทุกอย่างในชีวิตตัวเองทั้งหมด” (เจ้าหน้าที่ราชการสัมพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 2563)

“พัฒนาตัวเองก็คือเราก็ต้องให้ความร่วมมือกับทางธนาคาร เขาให้ใส่แมสเราก็ต้องใส่ พัฒนาตัวเองก็คือเราเลี่ยงพบปะผู้คนที่เป็นชุมชน คนเยอะ ๆ เราก็ไม่เข้าไป พื้นที่เสี่ยงเราก็ไม่เข้าไป” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ แผนก ศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 2563)

“คือกลุ่มลูกค้าในตอนนี้ ผมพูดถึงเบงก์กรุงไทยนะ สินเชื่อรายย่อยในระดับสาขาเรา จะดูแลลูกค้ารายย่อยทุกประเภท ทั้ง SME ทั้งในส่วนของสินเชื่อที่อยู่อาศัยหรือ personal loan คือการปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน ถ้าลูกค้าต้องการขอสินเชื่อ personal loan เพิ่มขึ้น หรือว่า SME ต้องการขอวงเงินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก ธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13, 2563)

“ถ้าระบบการทำงานมันคงเดิม แต่ถ้าวันนึงเราต้องรายงานทุกวันว่าคุณอยู่ในกลุ่มเสี่ยงไหมไปทำอะไรมาไหม อันนี้คือการเปลี่ยนแปลงในชีวิตประจำวันเรา คือเหมือนเราต้องมารายงานในเมลทุกวัน จากเดิมไม่ต้องรายงาน ต้องมีรายงานทุกวันว่าเราอยู่ในกลุ่มเสี่ยงไหม” (เจ้าหน้าที่ประเมินราคาหลักทรัพย์ แผนกประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14, 2563)

“ถ้าโดยหน้าที่ผมไม่ค่อยมีผลเท่าไร เพราะไม่ได้เจอผู้คนเยอะแล้วก็ไม่ได้ออกไปหาลูกค้าในการติดตั้งตัวโปรแกรมอยู่แล้ว คือ เดิมปีถึงสองปีที่แล้วใช่ เป็นการออกไปหาลูกค้าตามต่างจังหวัดออกไปทีละเดือนนึง 5 วัน 10 วันอะไรประมาณนี้” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานธุรกิจทางการเงิน (Cash Management) ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15, 2563)

“ปกติก็จะเรียนรู้งานใหม่กันตลอดอยู่แล้ว เพราะว่างานผมตอนแรกมันจะแค่มอนิเตอร์แค่ดูบัตรว่าลูกค้าทำเข้ามาเองไหม ตอนแรกบัตรใบนั้นมันไม่ได้เป็น auto block” (เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ แผนก ตรวจสอบทุจริต ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16, 2563)

“ก็อย่างที่บอกว่าตั้งแต่สถานการณ์โควิดเกิดขึ้น มันมีลูกค้าที่ได้รับผลกระทบจำนวนมากขึ้น ในบางธุรกิจที่เราไม่เคยเจอเราก็เจอ เราก็ต้องเรียนรู้ว่ามันเกิดปัญหาจากอะไร เวลาเราคุยกับลูกค้าเราต้องเรียนรู้ว่าปัญหามันเกิดจากอะไร” (เจ้าหน้าที่อาวุโสแผนก งานติดตามและบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17, 2563)

“มันก็จะดีขึ้น อย่างอยู่นอกพื้นที่ ระบบ IT จะมีรหัส VPN มาให้มันจะทำให้สามารถทำงานได้นอกสถานที่ มันก็จะง่าย ออกหาลูกค้าก็ยังสามารถได้ ก็ดูสถานที่ บางที่เขาก็มีการสแกนอุณหภูมิ ล้างแอลกอฮอล์” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18, 2563)

“ใช้ครับ ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมในผลิตภัณฑ์หรือตัวที่จะนำมาบริการลูกค้าให้มากขึ้นให้หลากหลายเพื่อเพิ่ม value ให้ตัวเองด้วยว่าเราไม่ได้มีแค่สินเชื่อครับ อย่างช่วงนี้เบงก์เหมือนเป็น support” (เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการธุรกิจสินเชื่อขนาดเล็ก แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19, 2563)

“ที่ว่ามันก็ไม่ได้ถึงกับเปลี่ยนแปลงไปเยอะนะ ก็อาจจะลดการเข้าพบน้อยลง ใช้การไลน์คุยกับลูกค้ามากขึ้น ใช้โซเชียลมากขึ้น เข้าพบแค่เวลาจำเป็นต้องเซ็นเอกสารจริง ๆ ถ้าแค่อยู่ระหว่างการคุยก็ผ่านทางโซเชียลเลย” (ผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20, 2563)

“เกี่ยวกับระบบหรือ ก็เหมือนกับพีไอกันนะ ใช้โซเชียลเยอะขึ้น โทรติดต่อ ส่งเมลเท่าที่ทำได้ เจอกัน แต่ว่ามันก็ทำยากเพราะว่าเขาจำกัดว่าลูกค้าต้องมาเบงก์ มาเซ็นสัญญาอะไรแบบนี้รับมันขาดไปหมด มี market conduct เข้ามาอีก มันต้องทำให้ถูก” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21, 2563)

“คิดครับ คิดว่าต้องพัฒนา... ต้องพัฒนา เราต้องมาดูในส่วนของเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารว่าต้องใช้อะไรยังไง” (เจ้าหน้าที่อาวุโสติดตามและประสานงานกฎหมาย แผนก ติดตามบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22, 2563)

“คือเหมือนเราก็ต้องพัฒนาให้เรา support ตามกับระบบที่มันเป็นในรูปแบบโควิดมากขึ้นระบบมันอาจจะไม่เปลี่ยนแต่มันยุ่งยากมากขึ้น ในการปล่อยสินเชื่อ” (หัวหน้าส่วนธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23, 2563)

“ก็ต้องพัฒนาอยู่แล้ว ก็คือไปเจอลูกค้าก็ใส่แมสเข้าบ้านเขา...ระบบเหมือนเดิม ระบบคือใช้แท็บเล็ตทำงานอยู่แล้ว เราถือคนเดียวอยู่แล้ว แท็บเล็ตนี่ก็คือของใครของมันเราก็ดูแลความสะดวกอะไรเอง” (เจ้าหน้าที่อาวุโสศูนย์ประเมิน แผนก ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24, 2563)

“คือเราก็ต้องเปลี่ยนการรับมือจากพฤติกรรมของลูกค้าและก็ตัวเราเอง อย่างตัวเราเราก็ต้องศึกษาเรื่องของดิจิทัลมากขึ้น ศึกษาคู่มือการใช้งาน เพราะเราคือคนแนะนำ คือ service แต่ถ้าเราไม่รู้เรื่องเราก็ไม่สามารถไปแนะนำไปแก้ปัญหาให้กับลูกค้าได้” (ผู้จัดการสาขา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25, 2563)

“ผมว่าไม่เลย ไข่ ๆ เพราะของผมคือหน้างานมันหน้าเดียว แต่ถ้าเป็นสินเชื่อเขาก็จะมีมาตรการของเขา แต่เขาให้ผมอยู่แค่นัเตอร์ ผมก็ฝาก ถอน โอน กดกิว ปกติ” (เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า แผนก กลุ่มเครือข่ายธุรกิจรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 26, 2563)

“ต้องเรียนรู้การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้นว่าการประชุมมันมีผ่านแอป Meet มันมีการสื่อสารทางไลน์ มันจะมีมาก่อนโควิดแล้ว แต่มันก็ต้องดูไลน์เยอะขึ้นกว่าแต่ก่อนเพราะเขาจะเริ่มมาเข้าสู่กระบวนการดิจิทัล หลากอย่างผ่านดิจิทัลเกือบทั้งหมดแล้ว พอสถานการณ์โควิดมาการปรับตัวมันต้องเร็วขึ้น” (เจ้าหน้าที่อาวุโสผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27, 2563)

“ก็จะเป็นส่วนหนึ่งของเทคโนโลยีในส่วนของการประชุม รูปแบบของการประชุมมันจะเปลี่ยนจากต้องไปประชุมด้วยตัวเองเปลี่ยนเป็นการประชุมผ่าน conference แทน ประชุมที่สำนักงานเขตอะไรพวกนี้ หรือต้องไปอบรมอะไร มันจะเปลี่ยนรูปแบบเป็นการประชุมผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์แทน” (เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28, 2563)

“ปรับตัวกับเทคโนโลยีมากขึ้น เพราะวัยที่อาจจะไม่ชินกับการใช้มือถือก่อนข้างจะเยอะ ก็จะมีพี่หรือน้องบางคนจะสอนก่อนว่าต้องทำแบบนี้ ไม่มีคู่มือ ส่วนมากก็จะให้เพื่อนร่วมงานสอน ส่วนมากจะเป็นรุ่นน้อง ๆ ที่เขาเก่งกันด้านเทคโนโลยี” (หัวหน้าส่วนผู้บริหารงาน แผนก Wealth Management ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 29, 2563)

“ส่วนใหญ่จะผ่านเมลมากกว่าเนื่องจากแบงก์ถือระบบ USB ดังนั้นต้องเป็นเมล บางครั้งแบงก์มีระบบประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ เหมือนธนาคารได้ออกระเบียบมาว่าให้ส่งเมลหากันได้ ประมานนี้” (หัวหน้าส่วน แผนก ธุรกิจการขายและบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30, 2563)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้มีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับระบบการทำงานธนาคาร ธนาคารมีวิธีการรับมือในการทำงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 แบงก์เองปรับกลยุทธ์ โดยใช้ AI เข้ามาเพิ่มในหน่วยงานต่าง ๆ ตัวพนักงานเองก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการที่ลดคนแล้วใช้เทคโนโลยี ใช้ AI เพิ่มขึ้น ปัจจุบัน KTB เองยังเพิ่งเริ่ม มันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้น ยังไม่สามารถตอบโจทย์การปฏิบัติงานในหน้าด่าน พนักงานทุกคนต้องตื่นเข้ามารายงานสุขภาพ เพื่อให้หัวหน้างานทราบทุกคน ความปลอดภัยของทั้งพนักงานแล้วก็บุคคลภายในครอบครัว ทำให้พนักงานมีความ Active มีการเรียนรู้ระบบใหม่ๆที่จะเข้ามา ศึกษาสัญญาใหม่ๆที่จะเข้ามา ในส่วนของพนักงานเอง การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะปรับตัวตามสถานการณ์ใหม่ ๆ สินเชื่อรายย่อยในระดับสาขาจะดูแลลูกค้ารายย่อยทุกประเภท ทั้ง SME ทั้งในส่วนของสินเชื่อที่อยู่อาศัยหรือ personal loan คือการปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน ถ้าลูกค้าต้องการขอสินเชื่อ personal loan เพิ่มขึ้น หรือว่า SME ต้องการขอวงเงินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น ในส่วนของเทคโนโลยีในส่วนของการ

ประชุม โดยรูปแบบของการประชุมเปลี่ยนจากต้องไปประชุมด้วยตัวเองเปลี่ยนเป็นการประชุมผ่าน conference แทน หรือต้องเข้าอบรม ซึ่งพนักงานจึงต้องมีแนวทางการปรับในเรื่องของเทคโนโลยีตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร

2. วิธีการปรับตัวในการทำงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์โควิด-19 เป็นอย่างไร

จากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคาร สามารถสรุปได้ว่า วิธีการปรับตัวในการทำงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ซึ่งมีผลการสัมภาษณ์ดังนี้

“พนักงานในหน่วยงาน ผู้ได้ผู้บังคับบัญชาเนี่ยก็ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ เช่น การใช้มือถือให้มากขึ้น การใช้เทคโนโลยีในการถ่ายภาพ การสแกน การส่งงาน นะครับ และที่สำคัญคือทุกคนต้องรวมพลังกันปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เราต้องเดินกันต่อให้มันได้ครับ” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2563)

“ในเนื้อหาของผมนะครับ พูดยังไง ก็จริง ๆ ครับ ผมไม่ได้ต้องปรับตัวอะไรมาเลย แค่แบบว่า คือมันอยู่ที่เราทำงานนะครับว่า สมมติว่าเราทำงานอยู่บ้าน Work From Home ง่าย ถ้าเราไม่ทำงาน ก็คือเราไม่ได้ทำงาน แต่ถ้าเราทำงานมันก็ปกติเหมือนงานก็เดินแบบปกติเลย ไม่มีอะไรเลย” (เจ้าหน้าที่ทีมควบคุมงานประเมินราคา แพนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2563)

“ผมก็ต้องตื่นเช้าขึ้น ต้องเรียนรู้ระบบมากขึ้น ต้องให้ความรู้แก่พนักงานมากขึ้น ที่เป็นอะไรใหม่ๆเข้ามา ไม่ว่าจะเป็นระบบเอช ลัญญาเอช ริน โยบายเอช ว่าเป็นหนังสือคำสั่งใหม่ๆ เอช หรือไม่ว่าจะเป็นกฎระเบียบที่ออกมาใหม่ๆ” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อบุคคล ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2563)

“ต้องตื่นเช้าขึ้น ต้องเรียนรู้ระบบมากขึ้น ต้องตื่นตัวมากขึ้น”(รองผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แพนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2563)

“ปรับตัวอยู่แล้ว ไซ้ มันก็แค่พื้นฐานธรรมดา มันก็แค่นั้นแหละ ไม่มีอะไร ไซ้ เพราะส่วนมากงานที่ทำคือมันแค่ติดต่อผ่านอีเมล ไม่มีอะไรมา แต่ถ้าถามถึงลูกค้าที่มีผลกระทบ ถ้าด้านสินเชื่อ ลูกค้าที่ขอสินเชื่อไม่มี” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แพนก ธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2563)

“ก็ต้องปรับตัวเรื่องการมองลูกค้าครับ เพราะเราต้องเข้มงวดมากขึ้น เพราะว่าถ้าสมมติให้ลูกค้าแบบ เราไฟท์ให้ลูกค้าแต่ว่าอนาคต สมมติผมไฟท์ให้ลูกค้า ลูกค้าได้แล้ว เหมือนว่าต่อกรคน อนุมัติว่าเคสรายนี้ ๆ ต้องได้เนะ” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 2563)

“ทำงานล่วงเวลาบ้างเป็นบางสัปดาห์ ถ้างานมันโหดเยอะหรือเขาเร่งมาอะไรแบบนี้ ทำโอทีเองถึงทุ่มหนึ่ง ในส่วนของผมจะเป็นการสำรอง 3 ปีครึ่ง ก็คือเอาของปี 60 มาสำรองราคา ปีนี้ปี 63 แต่ละเดือนมันจะบอกมาเลยว่างานเดือนนี้ ของเดือน 11 เดือน 10 มันต้องเสร็จภายในสิ้นเดือน ผมก็ต้องดูงานแต่ละเดือนให้มันครบรอบการสำรองภายในเดือนนั้นครับผม โอที คือ หัวหน้าขอให้ ทำ ได้ค่าโอที 300” (เจ้าหน้าที่ควบคุมงานประเมินราคา แผนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 2563)

“เพราะว่าเราไม่เห็นอะไรที่มันเป็นหน้าบ้าน เราก็จะค่อยๆ ประกอบกับตรวจในระบบว่า มันสอดคล้องไหม ซึ่งมันเป็นเรื่องใหม่ มันเป็นสิ่งใหม่ ๆ ที่งานจะต้องฝึกทำในตอนนี้นั้น ประมาณนั้น” (หัวหน้าส่วนตรวจสอบภายใน แผนกตรวจสอบสินเชื่อย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 2563)

“การปรับตัวของการทำงานแบบใหม่แบบนี้ คือจากเดิมเราไม่ค่อยคุยกับเขาเท่าไร เรา ต้องคุยกับเขามากขึ้น” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 2563)

“ทำงานล่วงเวลาบ้าง แต่ก็ได้ค่าตอบแทนนะครับ” (เจ้าหน้าที่อาวุโสบันทึกข้อมูล แผนก ทีมบริหารคุณภาพสินเชื่อย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 2563)

“ข้อดีอย่างหนึ่งตรงที่ว่ามันทำให้เราพัฒนาตัวเองได้มากขึ้น พอเรา Work From Home ทุกอย่างมันจะเกิดจากไอเดียของเราเองในการคิด วางแผน หรือการทำอะไร เราต้องรับผิดชอบ ตัวเองเสมอ” (เจ้าหน้าที่ราชการสัมพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 2563)

“ให้ความร่วมมือ แบนก์เขาจะอะไรเราก็ให้ความร่วมมือไป เราก็หลีกเลี่ยงสถานที่ ชุมชน สถานที่ที่แออัดเราก็ไม่เข้าไปพบปะใคร” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ แผนก ศูนย์ปฏิบัติการสัญญา สินเชื่อธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 2563)

“คือกลุ่มลูกค้าในตอนนี้นั้น ผมพูดถึงแบงก์กรุงไทยนะ สินเชื่อย่อยในระดับสาขาเรา จะดูแลลูกค้ารายย่อยทุกประเภท ทั้ง SME ทั้งในส่วนของสินเชื่อที่อยู่อาศัยหรือ personal loan คือ การปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน ถ้าลูกค้าต้องการขอสินเชื่อ personal loan เพิ่มขึ้น” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วย ผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก ธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13, 2563)

“ทำงานเข้าออฟฟิศครับ อยู่ในออฟฟิศก็ต้องใส่แมส ล้างมือบ่อย ๆ อะไรแบบนี้ครับ” (เจ้าหน้าที่ประเมินราคาหลักทรัพย์ แผนกประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14, 2563)

“ต้องโทรเยอะขึ้น จากเมื่อก่อนต้องออกไปสอน พอตอนนี้มันไปไหนไม่ได้ เดินทาง ลำบาก ก็ต้องโทรเยอะขึ้น ลูกค้า 1 รายใช้เวลาในการโทรคุยก็ไม่ต่ำกว่าประมาณ 45 นาทีในการสอน รวมถึงการติดตั้งโปรแกรมทั้งหมด” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานธุรกิจทางการเงิน Cash Management ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15, 2563)

“เขาจะเรียกกรีพอร์ทมา เขจะมีเคสเข้า เคสจะอยู่กึ่งกลางก่อนแล้วที่นี้เราแต่ละคนก็จะเรียกเข้าตัว เรียกเข้ามาตรวจสอบดู”(เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ แผนก ตรวจสอบทุจริต ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16, 2563)

“วิธีการปรับตัวในสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ก็ระมัดระวังในเรื่องของวินัยระยะทางสังคมเหมือนเดิม ยังทำเป็นปกติทุกวันนี่ก็ยังทำอยู่”(เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก งานติดตามและบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17, 2563)

“คือจริง ๆ เบื้องต้นมันอยู่ที่อำนาจอนุมัติ แต่ one stop service คือการวิเคราะห์ตั้งแต่ต้นจนจบ แต่อุมัตินี่เราทำไม่ได้อยู่แล้ว เราก็อยากทำให้เบ็ดเสร็จเลยเพื่อความไว”(เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18, 2563)

“ก็ต้องกระตุ้นตัวเองอยู่ตลอดเวลาว่าจะเหนื่อยๆเหมือนเมื่อก่อนไม่ได้แล้วนะว่าเศรษฐกิจมันก็มีผลกับงานกับแบงก์เหมือนกัน ถ้าเกิดถ้าแบงก์ไม่มีรายได้ ไม่สามารถประกอบธุรกิจไปได้อนาคตเราก็อาจจะถูกเลิกจ้างหรืออะไรก็เป็นไปได้ แล้วก็เรื่องการระมัดระวังเกี่ยวกับ market conduct คือจรรยาบรรณ”(เจ้าหน้าที่อาวุโส บริการธุรกิจสินเชื่อขนาดเล็ก แผนกสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19, 2563)

“ปกติก็ไม่ต้องปรับตัวอะไรเออะนะ เพราะทิศทางมันจะมาทางใช้ออนไลน์เยอะขึ้นอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าเมื่อก่อนเราอาจจะไม่ได้ให้ไลน์ลูกค้า อาจจะต้องให้ไป อาจจะต้องมีไลน์นิ่งไว้คุยงาน อีกไลน์ไว้ส่วนตัว ไม่งั้นเราจะไม่มีเวลาส่วนตัวเลย”(ผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20, 2563)

“ก็ประมาณเดิมเพราะมันก็ยังไม่ได้อะไร ที่หลัก ๆ จริง ๆ คือลูกค้าสินเชื่อหาย ที่กระทบกับงานจริง ๆ แล้วมันก็มีงานปรับปรุงหน้อะไรพวกนี้เข้ามาเออะ”(หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21, 2563)

“เราก็ต้องดูข้อมูล ศึกษาข้อมูลผ่านอิเล็กทรอนิกส์อยู่ตลอดเวลา เช็คโทรศัพท์ เช็คอะไร เพราะว่าข้อมูลเราจะผ่านทางโทรศัพท์”(เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนกติดตามการบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22, 2563)

“มันก็ไม่ได้ปรับตัวมาก เหมือนก็ประชุมได้ปกติ สะดวกขึ้นในการที่เราไม่ต้องขับรถไปอีกที่นึง เหมือนง่าย”(หัวหน้าส่วนธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23, 2563)

“เราก็ระมัดระวังเรื่องความสะอาดมากขึ้น เวลาไปบ้านลูกค้า ลูกค้าก็ระวังเราเหมือนกัน หมายถึงว่า เราก็มีเจล พกเจล พกแมส ตลอดทุกครั้งที้ออกหาลูกค้า”(เจ้าหน้าที่อาวุโส ศูนย์ประเมิน แผนก ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24, 2563)

“สื่อสาร ต้องสื่อสารและก็กระชับรวดเร็ว อะไรเข้าใจง่ายที่สุดเกี่ยวกับการสื่อสารพวกนี้ มันอยู่ที่คนสื่อ แล้วก็ message ที่มันออกไป ทำยังไงก็ได้ให้คนรับสารรู้ แล้วทำยังไงก็ได้ให้เขา feedback กลับมาให้เร็วที่สุด” (ผู้จัดการสาขา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25, 2563)

“ของผมเป็นแบบนี้ สำหรับตัวผม กระชับรวดเร็ว อะไรเข้าใจง่ายที่สุด” (เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า แผนก กลุ่มเครือข่ายธุรกิจรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 26, 2563)

“ก็ต้องติดตามข่าวสารเยอะขึ้น เหมือนเวลาผู้สื่อข่าวมาหลัก ๆ ผ่านไลน์ ไลน์กลุ่มก็ต้องดูเยอะขึ้นละ เพราะว่า การพบปะก็เริ่มน้อยลง เราต้องเริ่มมาดูไลน์ ดูการสื่อสารผ่านทางไลน์เยอะขึ้น” (เจ้าหน้าที่อาวุโสผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27, 2563)

“ก็จะเป็นในการป้องกัน เป็นการปรับตัวในส่วนของการป้องกันไม่ให้เราติดโควิดหนึ่งคือแมสต้องติดตัวแล้วก็การล้างมือก่อนทำงาน ก่อนเข้างานทุกครั้ง ล้างมือบ่อยขึ้นในการทำงาน เว้นระยะห่าง” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28, 2563)

“จะต้องให้ห้อง ๆ มาสอนเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีแล้วก็ต้องอ่าน เพราะว่าเนื่องจากว่ามันประชุมไม่ได้ มันก็จะเป็นส่งเหมือนสไลด์หรือเป็นสรุปอะไรมาให้ซึ่งเราจะต้องมานั่งเปิดอ่านเองในเมลธนาคาร” (หัวหน้าส่วนผู้บริหารงาน แผนก Wealth Management ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 29, 2563)

“มันจะมี 2 พาร์ทหนึ่งคืองานประจำ สองคือเราต้องหา KPI ส่วนตัว ไร้ตัวงานประจำจบไปแล้วเนื่องจากเรามีการรับส่งผ่านเมล อันที่ 2 KPI ส่วนตัวเนี่ย เราต้องใช้โทรศัพท์มือถือในการติดต่อลูกค้าเพื่อที่จะขาย product มากกว่าที่จะรอขายที่สาขาอย่างเดียว” (หัวหน้าส่วน แผนก ธุรกิจการขายและบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30, 2563)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วิธีการปรับตัวในการทำงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์โควิด-19 พนักงานในหน่วยงาน ผู้ได้ผู้บังคับบัญชาต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ เช่น การใช้มือถือให้มากขึ้น การใช้เทคโนโลยีในการถ่ายภาพ การสแกน และที่สำคัญคือทุกคนต้องรวมพลังกันปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อาทิเช่น การทำงานอยู่บ้าน หรือ Work From Home อาจต้องตื่นเช้าขึ้น ต้องเรียนรู้ระบบมากขึ้น ต้องให้ความรู้แก่พนักงานมากขึ้น ที่เป็นอะไรใหม่ ๆ เข้ามา ไม่ว่าจะเป็นระบบสัญญา หรือนโยบาย หนังสือคำสั่ง กฎระเบียบที่ออกมาเพื่อใช้ในการปรับตัว การติดต่อผ่านทางอีเมล การปรับตัวในเรื่องการเข้าพบลูกค้า ต้องเข้มงวดมากขึ้น ซึ่งข้อดีของ Work From Home ทำให้พนักงานพัฒนาตัวเองได้มากขึ้น ทำให้เกิดจากไอเดีย การคิดวางแผน ความรับผิดชอบ โดยการดูแลลูกค้ารายย่อยทุกประเภท ทั้ง SME สินเชื่อที่อยู่อาศัยหรือ personal loan คือ การปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน ถ้าลูกค้าต้องการขอสินเชื่อ personal loan เพิ่มขึ้นจะต้องมีความระมัดระวังในเรื่องของวันระยะทางสังคมเหมือนเดิม

3. ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19

จากการสัมภาษณ์พนักงานธนาคาร สามารถสรุปได้ว่า ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ซึ่งมีผลการสัมภาษณ์ดังนี้

“คือในยุคโควิดเนี่ยผมมองว่าแบงก์ก็มีโอกาสที่จะขยับได้มากขึ้นในสภาวะการณ์ปกติ โอกาสยังงัย? เมื่อก่อน KTB ต้องมองด้วยว่าสังคม KTB เปลี่ยน นึกถึงว่าเวลาผู้บังคับบัญชาไม่อยู่ พนักงานจะเป็นยังงัย นั่นคือ Culture ของ KTB เลย” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1, 2563)

“ข้อเสนอแนะ ผมว่าตอนนี้ก็คืออยู่แล้วนะอะ ผมไม่ได้มีข้อเสนอแนะอะไร แต่ว่าในอนาคตถ้ามี Work From Home ได้ผมก็ว่าน่าจะโอเคนะครับ แต่ก็ต้องอยู่ที่ว่าในการบริหารคนของเขา ทางทีมคิดว่าคนจะพอกับเนื้องานไหม ซึ่งในทางผมชอบมากเลย Work From Home อะ” (เจ้าหน้าที่ทีมควบคุมงานประเมินราคา แพนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2, 2563)

“สถานการณ์โควิด ทำให้เราต้องตื่นตัวและเรียนรู้ และปรับให้ทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ถ้าเราตามหลังมันเมื่อไหร่ เราอาจจะเป็นคนหนึ่งที่หนึ่งคืออาจจะไม่ได้อยู่แบงก์แล้วก็ได้ สองคือเราตามไม่ทัน เราตามเพื่อนไม่ทัน เราก็จะด้อยกว่าเพื่อนครับ ตรงนี้น่ากลัวครับ ต้องเรียนรู้ให้ทันมัน ต้องเรียนรู้ให้ทัน” (ผู้จัดการศูนย์ปฏิบัติการสัญญาสินเชื่อธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3, 2563)

“มันเป็นเรื่องของสภาวะเศรษฐกิจดีกว่า และกินนโยบายของธนาคาร คือปัจจุบันธนาคารมันมีเรื่องของลดคนหรืออะไรอย่างงี้ บางทีเรียกว่าคนทำงานมันน้อยลง จำนวนพนักงานมันน้อยลงแค่นั้นแหละ ข้อเสนอแนะคืออยากจะให้ทำให้มันพอดี” (รองผู้จัดการสาขา แพนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4, 2563)

“มันไม่มีอะไรเลย ข้อเสนอแนะคือ ก็ถ้าเกิดงานที่มันไม่จำเป็นต้องออกไปพบปะลูกค้า ก็ให้ทำอยู่กับที่ทำงาน หรือถ้าเกิดหน่วยงานให้ Work From Home ก็ได้ ก็ ok นะ เห็นด้วยกับการ Work From Home อยู่ การลดการพบปะหน้าตามันเพื่อป้องกันโควิดมันก็ดี” (เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกรรมสินเชื่อ แพนก ธุรกรรมสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5, 2563)

“เราก็ต้องปรับตัวตามนโยบาย ธนาคารให้ทำยังงัยเราก็ทำตามนั้น เพราะถ้ามาไฟท์ทุกคนเหนื่อยหมด เราเหนื่อย ลูกค้าเหนื่อย คนอนุมัติก็เหนื่อย เพราะว่าลูกค้าไม่ได้อยู่แล้ว เพราะมันกระทบจริง มันกระทบทุกธุรกิจที่ ธุรกิจที่กระทบก็พวกท่องเที่ยวนี้แหละเป็นหลัก” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6, 2563)

“อันนี้ผมขอเสนอแนะทางผู้บริหารรวมๆเลยนะครับว่าควรที่จะรับคนภายนอกเข้ามา เพราะถ้าคนภายในไม่สามารถโยกย้ายกันได้ เอาคนภายนอกที่ตรงสายเลยแต่ละส่วนงานคิดว่า โอเคกว่า” (เจ้าหน้าที่ควบคุมงานประเมินราคา แผนก ประเมินราคา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7, 2563)

“ถ้าเอาในแง่บวกเลยนะ ถ้าทุกอย่างเราเองงานทุกอย่างเข้าระบบได้เราก็สามารถทำงาน โดยที่เราไม่ต้องเหนื่อยเดินทาง ตรงนี้อาจจะเป็นข้อดีแต่ว่ามันก็ยังมีหลายสิ่งหลายอย่างที่ น้าหนัก ของ Face to Face ยังไงมันก็มีความสำคัญ” (หัวหน้าส่วนตรวจสอบภายใน แผนกตรวจสอบสินเชื่อ รายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8, 2563)

“ผมก็ไม่ได้มีปัญหาอะไรอยู่แล้ว เพราะยังคนน้อย เขาไปทำงานอีกตึกผมก็ยังทำงานสบาย เพียงแต่ต้องมาทำงานทุกวัน แต่ก็ไม่ได้อยาก Work From Home อยู่แล้วในส่วนตัวเพราะพออยู่บ้านมันไม่ active เหมือนตอนที่ทำงาน เดี่ยวไม่มีสมาธิ กลัวคิดขี้เกียจ เพราะตัวเองก็อินดี้นิดนึง” (พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9, 2563)

“ข้อเสนอแนะสำหรับผมคือคนเราพอมายู่ในยุค New Normal เราต้องรู้จักตัวเองก่อน ว่าเรามีจุดด้อยจุดเด่นอะไร เราต้อง improve อะไรในความสามารถของเรา ที่เราต้องสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร” (เจ้าหน้าที่อาวุโสบันทึกข้อมูล แผนก ทีมบริหารคุณภาพสินเชื่อ รายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10, 2563)

“ถ้าในช่วงโควิดหรือ มีเสนอแนะใหม่ โดยรวมๆแล้วตัวที่ไม่มีข้อเสนอ เพราะทุกอย่างที่ทางเบงก์เขาบอกมาที่สามารถทำได้อยู่แล้ว แต่ส่วนอื่น ๆ มันก็ไม่มีอะไรที่จะไปเสนอแนะ เพราะมันก็ค่อนข้างชัดเจนที่ผู้บริหารเขาสั่งลงมาว่าให้ทำแบบนี้ ก็โอเคอยู่” (เจ้าหน้าที่ราชการสัมพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11, 2563)

“เพื่อพัฒนาองค์กร พัฒนาทุกอย่างขึ้นไป ถามว่าโควิดมันมีผลกระทบมากในวงกว้างหนึ่งคือจากเดิมเราทำงานอยู่ในรูปแบบเดิม ๆ” (เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ แผนก ศูนย์ปฏิบัติการสัญญา สินเชื่อธุรกิจ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12, 2563)

“ในอนาคตในช่วงที่เกิดวิกฤติซึ่งเราก็ต้องรู้ว่าเหมาะสมขนาดไหน ออม 6 เดือน ปีนี้ เพื่อที่จะใช้ชีวิตได้จากเมื่อก่อนที่ปัจจุบันในกลุ่มวัยรุ่นใช้เงินค่อนข้างพอสมควร มีเท่าไรใช้หมด เพราะฉะนั้นต้องเปลี่ยนเป็นรู้จักเก็บออมบ้างเพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตตอนที่เกิดวิกฤติได้ ประมาณนี้ครับผม” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก ธุรกิจสินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13, 2563)

“ช่วงนั้นมีโควิดมาแรกๆ ผมคิดว่าไม่ควรให้งานเราไปเยอะ เพราะเราต้องออกไปหาลูกค้าโดยที่ไม่รู้ว่าลูกค้าเขาจะเสี่ยงไหม เขาไปที่ไหนมาบ้าง เขาให้ข้อมูลเท็จหรือจริง เขาอาจจะไป

ต่างประเทศสมาเราก็เสี่ยง” (เจ้าหน้าที่ประเมินราคาหลักทรัพย์ แผนกประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14, 2563)

“จริง ๆ มันก็ต้องปรับตัวตามสถานการณ์ของบ้านเมือง เขาให้ทำอะไรเกี่ยวกับการป้องกันเพื่อให้มันไม่ต้องเกิดโรคระบาด เพราะถ้ามันเกิดโรคระบาดขึ้นมาผลกระทบมันมีมากกว่าผลดี” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานธุรกิจทางการเงิน (Cash Management) ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15, 2563)

“เข้าส่วนกลางครับ ที่รีพอร์ตหัวหน้าก็คือรีพอร์ตผ่านไลน์มากกว่าว่าทำแล้วยัง เหมือนเช็คชื่อแต่ละคน เมลก็จะมาตอนตีห้า ถ้าฝ่ายผมทำไม่เกิน 9 โมง ก็ทำรีพอร์ตทุกคนแล้ว” (เจ้าหน้าที่ตรวจสอบ แผนก ตรวจสอบทุจริต ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16, 2563)

“ต้องยอมรับว่าตั้งแต่เกิดสถานการณ์โควิดมันได้รับผลกระทบหลายๆด้าน เพราะฉะนั้นการทำงานมันจะต้องหนักขึ้นในทุก ๆ ส่วน ทุก ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะของงานที่เป็นงานที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์นี้โดยตรงเลย” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก งานติดตามและบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17, 2563)

“เบื้องต้นที่ผมสังเกต ระบบเขาก็คืออยู่แล้วนะ การแนะนำอะไรเพิ่มเติมไม่มีนะครับ มันอาจจะไม่ได้สัมผัสลูกค้ารายย่อยเยอะ” (เจ้าหน้าที่อาวุโส แผนก สายงานสินเชื่อธุรกิจขนาดกลาง ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18, 2563)

“ก็คือเรื่องระมัดระวังเรื่อง protect ป้องกัน สุ่มเสี่ยง เสี่ยงต่อการติดเชื้อโรคอะไรแบบนี้ เพราะถ้าเราไม่สบาย เป็นอะไรไปงานจะรันต่อไม่ได้แล้วเราก็มีผลกับการพิจารณาต่าง ๆ แล้วก็การเรียนรู้เพิ่มเติมสิ่งใหม่ๆ อย่างสุดท้ายคืออย่ามีอาชีพเดียว พยายามหารายได้เสริมเล็ก ๆ น้อย ๆ” (เจ้าหน้าที่อาวุโสบริการธุรกิจสินเชื่อขนาดเล็ก แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19, 2563)

“ข้อเสนอแนะที่ว่าถ้ามองนะ แบนก์ใหญ่ก็รับมือได้ค่อนข้างที่จะดี ถ้าให้เพิ่มก็ให้ support เรื่องอุปกรณ์ในการทำงานซักรุ่นนึงในเรื่องโซเชียลก็ได้ เพราะสาขาจังหวัดลูกค้าค่อนข้างเยอะ เครื่องมือส่วนกลางมีไม่เพียงพอ แล้วก็ช่องทางการติดต่อลูกค้า” (ผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 20, 2563)

“เรื่องอุปกรณ์ เพราะเราใช้ของส่วนตัวหมดเลย ค่าเน็ต ค่าโทรศัพท์ที่ไม่มี support โทรศัพท์ที่ไม่มี support มีก็ใช้รุ่นเก่าให้อยู่ที่หัวหน้า ซึ่งหัวหน้าไม่ได้มาดูแล support ลูกค้าแบบเจ้าหน้าที่ ติดต่อประสานงานอะไรแบบนี้ เข้าเนื้อ ง่ายๆ น้ำมันอะไรก็เบิกยาก อยากให้แบงก์ใหญ่ support อะไรแบบนี้ เล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ยังดี” (หัวหน้าส่วนผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 21, 2563)

“ไม่มีครับ” (เจ้าหน้าที่อาวุโสติดตามและประสานงานกฎหมายแผนกติดตามบริหารงานกฎหมาย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 22, 2563)

“จริง ๆ ธนาคารก็ควรจะมีรองรับพนักงานสาขาเหมือนสาขาทำงานปกติทุกอย่าง ยิ่งช่วงที่คนเยอะๆยิ่งมีมาตรการยังไงก็เอาไม่อยู่ถ้ามันเกิดเหตุจริง ๆ เพราะบางทีมีโครงการนั้นโครงการนี้คนก็เข้าสาขา มันก็เป็นในรูปแบบนี้ ก็คือบางที ถ้าวันนี้ติดจริงพนักงานก็คงไม่รอดไปแล้ว” (หัวหน้าส่วนธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 23, 2563)

“อย่างส่วนงานของผมมันก็ไม่มี ก็ปกติอยู่แล้ว คือเขาแยกทีมก็จบแล้ว หรืออีกอย่างก็คือบ้านใครใกล้งานตรงไหนก็ส่งคนนั้นไป เพื่อจะได้ไม่ต้องไปรวมที่ศูนย์อีกทีหนึ่ง” (เจ้าหน้าที่อาวุโสศูนย์ประเมิน แผนก ศูนย์ประเมินราคาหลักทรัพย์ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 24, 2563)

“เพราะตอนนี้ของแบงก์โดยส่วนใหญ่เขาห้ามผลิตสื่อเองทั้งหมดอยู่แล้วเนื่องจากมันมี market conduct มาเกี่ยวข้อง มีเรื่องของการสื่อสารที่ไปในทิศทางเดียวกัน ไม่สามารถทำสื่อขึ้นมาเองได้ ก็จะใช้สื่อกลางธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นช่องทางเมลหรือว่าโซเชียลมีเดียของเขาทั้งหมดที่เราสามารถส่งให้ได้” (ผู้จัดการสาขา ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 25, 2563)

“ผมอยากให้ธนาคาร support เรื่องหน้ากอกอนามัย เพราะทุกวันนี้เรามีแบงก์ช่วยก็จริง แต่มันก็ไม่เพียงพอ อยากให้ support ด้านหน้ากอกอนามัยแล้วก็เรื่องเจลล้างมือ เพราะส่วนใหญ่ก็มีงบเหมือนกัน ส่วนใหญ่พนักงานก็จะซื้อเอง” (เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า แผนก กลุ่มเครือข่ายธุรกิจรายย่อย ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 26, 2563)

“ผมว่าเราไม่ควรทิ้งการใส่หน้ากอกอนามัยเวลาต้องอยู่ด้วยกันหลาย ๆ คน มันก็จะเซฟกว่าพวกวัคซีนจะออกมาเป็นทางการก็ใช้ได้” (เจ้าหน้าที่อาวุโสผู้ช่วยผู้จัดการธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 27, 2563)

“ในส่วนของงานของผมนะ งานของผมเป็นสินเชื่อ มันสามารถ Work From Home เอางานมาทำที่บ้านได้ อย่างน้อยไม่ต้องทำงาน 5 วันเต็มทั้งสัปดาห์ เองงานมาแล้วทำที่บ้าน 3 วัน 2 วันก็ว่ากันไป ส่วนตัวนะผมคิดว่าแบบนั้น” (เจ้าหน้าที่อาวุโสธุรกิจสินเชื่อ แผนก สินเชื่อ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 28, 2563)

“ก็ต้องเปิดใจรับ ทำงานก็ต้องกระตือรือร้นขึ้น ต้องหมั่นเรียนรู้” (หัวหน้าส่วนผู้บริหารงาน แผนก Wealth Management ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 29, 2563)

“เพราะที่ผ่านมามาเราทำ Manual มือเราก็ไม่รู้เหมือนกัน เข้าแบงก์มาเราก็เรียนรู้เหมือนกัน แอปพลิเคชันก็เหมือนกันถ้าเราเรียนรู้ได้ ระบบเทคโนโลยีถ้าเราเรียนรู้ได้มันก็จะชำนาญไปในตัวเอง แต่เราต้องเปิดใจกว้างกับมัน” (หัวหน้าส่วน แผนก ธุรกิจการขายและบริการ ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 30, 2563)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์ โควิด-19 พบว่า ข้อเสนอแนะตอนนี้ก็คืออยู่แล้ว แต่ว่าในอนาคตถ้ามี Work From Home แต่ต้องขึ้นอยู่กับว่า การบริหารคนทางทีมมีจำนวนเพียงพอต่อการทำงานหรือไม่ สถานการณ์โควิดทำให้เกิดการต้องตื่นตัว การเรียนรู้ และปรับให้ทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากตามสถานการณ์ไม่ทัน โดยเฉพาะในเรื่องของสถานะเศรษฐกิจจะส่งผลต่อการทำงาน และนโยบายของธนาคารในปัจจุบัน ธนาคารมีเรื่องของการลดจำนวนคน ซึ่งต้องทำให้ได้อย่างพอดีถ้าเกิดหน่วยงานให้ Work From Home เห็นด้วยกับการ Work From Home การลดการพบปะเพื่อป้องกันโควิด-19 ต้องปรับตัวตามนโยบายธนาคาร ทางผู้บริหารควรที่จะรับคนภายนอกเข้ามาเพราะถ้าคนภายในไม่สามารถโยกย้ายได้ เนื่องจากการรับคนภายนอกที่ตรงสายงานแต่ละส่วน จำทำให้การทำงานส่งผลในแง่บวก และถ้าหากระบบการทำงานทุกอย่างเข้าระบบได้ก็สามารถทำงานโดยที่ไม่ต้องเสียเวลากับการเดินทาง จะเป็นข้อดี แต่อย่างไรก็ตามยังมีหลายสิ่งหลายอย่างที่พนักงานในยุค New Normal ต้องรู้จักตัวเองก่อนว่าจุดด้อย จุดเด่นของตัวเองคืออะไร ต้อง improve อะไรในความสามารถ ที่ต้องสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร รู้จักเก็บออมเพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตตอนที่เกิดวิกฤติได้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเรื่อง “การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 (Covid-19)” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 และเพื่อศึกษาแนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 มีการสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษา สภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในปัจจุบัน พบว่า ส่งผลกระทบและประเภทของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันต้องออกไปพบกับผู้คน เพราะฉะนั้นสิ่งที่มีผลกระทบที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในส่วนของการที่ไปพบลูกค้า การเปลี่ยนแปลงเพื่อป้องกันตัวเองจากการติดเชื้อ ซึ่ง Work From Home ยังไม่ตอบโจทย์แต่อย่างไรรู้ก็ตามการ Work From Home ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งข้อดี คือ การช่วยประหยัดค่าเดินทาง แต่ข้อเสียคือ บางมีบ้านอุปกรณ์สำนักงานอาจจะไม่ครบ ไม่มีเครื่องปริ้น อาจจะมีเสียค่าโทรศัพท์เพิ่มเพราะต้องโทรศัพท์เพื่อติดต่อกับลูกค้า การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โควิดจากโควิด 19 ต้องดูแลรักษาสุขภาพร่างกายของตัวเองมากขึ้น ทางธนาคารมีนโยบายในการรักษาระยะห่างระหว่างพนักงาน แต่ก็พบว่าบางสาขาไม่ส่งผลกระทบเพราะยังคงรับลูกค้าตามปกติ ไม่มี Work From Home ในเรื่องของการบริการลูกค้าก็ไม่ได้ลดลง รูปแบบการทำงานเหมือนเดิม ใดๆคือ New Normal พนักงานก็ต้องใช้ชีวิตแบบการเว้นระยะห่าง (Distance) ปัจจุบันทางธนาคารได้นำโซเชียลมีเดียมาใช้ในการพบปะลูกค้า การประชุมผ่าน แต่บางคนทำงานในออฟฟิศอยู่แล้วพอมีโควิดเข้ามามี Work From Home ขึ้นมาอีกทำให้สะดวกต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. ธนาคารมีวิธีการรับมือในการทำงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 พบว่า ธนาคารมีวิธีการรับมือในการทำงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 แต่ละสาขามีวิธีการจัดการรับมือกับ

สถานการณ์โควิด-19 ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทำให้ระเบียบของแบงก์ภายในการช่วยเหลือลูกค้ามีหลายระเบียบมากมาย ทางสำนักงานใหญ่มีการจัดสรรงบประมาณเกี่ยวกับเจดล้างมือ อุปกรณ์ป้องกันและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องให้กับหน่วยงาน อันนี้เป็นสิ่งที่ดีที่ธนาคารใส่ใจให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ในสถานการณ์ช่วงโควิดก็เหมือนพนักงานต้อง Active ถ้าอยู่บ้านก็จะขยับมากกว่าปกติ เพราะว่าเหมือนงานเยอะขึ้น การรับมือช่วงโควิด-19 แบ่งพนักงานเป็น 3 กลุ่ม ก็จะมีกลุ่ม A กลุ่ม B กลุ่ม C กลุ่ม A คือจะทำงานที่แบงก์ กลุ่ม B ก็คือจะเป็น Work From Home กลุ่ม C ก็จะเป็นกลุ่มสำรอง อย่างเช่นพนักงานท่านไหนที่มีอุปกรณ์พร้อมก็สามารถที่จะขอ VPN ก็คือรหัสที่จะเอาไปทำงานที่บ้านได้เหมือน ต้องรายงานสุขภาพ ส่วนบางที่ปฏิบัติตามมาตรการตามรัฐบาลเลย สวมแมส รักษาระยะห่าง เว้นที่ว่าง เวลาลูกค้าจะมาใช้บริการก็ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลมีไทยชนะลูกค้าที่มาใช้บริการต้องไทยชนะเท่านั้นถึงจะเข้าได้ อีกรูปแบบการรับมือก็คือ 60% Work From Home และ 40% ทำงานที่ออฟฟิศ สองคือการรับมือคือการกำชับทุกอย่าง ใช้ทุกอย่างในการเชฟสุขภาพ ลองทำดูมาก่อนว่าจะเข้าทำงานใน Space ที่แบงก์กำหนดว่าควรจะมีคนเข้าแค่ไม่เกิน 20 ก็ใช้วิธีการเวียนกันเข้างานให้เท่า ๆ กัน เฉลี่ย 2-3 วันต่อสัปดาห์ที่ต้องเข้าทำงาน ส่วนที่เหลือคือ Work From Home นอกจากนี้ต้องมีจำกัดปริมาณจำนวนลูกค้าที่เข้ามาต้องไม่เกินขนาดพื้นที่ของสาขา เพราะฉะนั้นก็ต้องมีการรอคิวด้วย เพราะว่าจำนวนคนเข้ามาใช้บริการมันมากกว่าพื้นที่ให้บริการมันจำกัด ก็ต้องมีการรออยู่ด้านหน้ากว่าลูกค้าจะออกแล้วก็เช็กเข้าไปได้ด้วยปริมาตรที่ไม่เกิน แล้วก็ป้องกันก็มีตรวจวัดอุณหภูมิอยู่แล้ว

3. ภายใต้อสถานการณ์โควิด-19 การทำงานมีการเปลี่ยนแปลง พบว่าภายใต้อสถานการณ์โควิด-19 การทำงานมีการเปลี่ยนแปลง ไปบ้างแต่ก็ไม่ได้ส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน โดยการทำงานมีการเปลี่ยนแปลง คือพนักงานเองต้องปรับ Mindset ตัวเอง เนื่องจากว่า New Normal ไม่ได้ปฏิบัติเป็นพฤติกรรมปกติการเปลี่ยนพฤติกรรมไป Work From Home ต้องมองไปถึงเรื่องเทคโนโลยี เวลาทำงานที่บ้านกับการทำงานที่ทำงานมันแตกต่างกัน ดังนั้นธนาคารจะต้องมีความอะลุ่มอล่วยในการทำงาน มีการผ่อนคลายในการทำงาน แล้วก็มุ่งประเด็นไปสิ่งที่จะก่อให้เกิดความเสียหายกับทางธนาคารเป็นหลัก การวางแผนงาน นโยบายเกี่ยวกับสินเชื่อต่าง ๆ เพราะเป็นสินเชื่อที่ให้กับลูกค้ารายเก่า ซึ่งปลอดต้นชำระแค่ดอกเบี้ย 6 เดือน เหมือนสินเชื่อทุกประเภท ทำให้งานมากขึ้น ในเรื่องของป้องกันเวลาพบลูกค้าหรือให้ลูกค้ามาพบ จะต้องมีการระมัดระวัง มีการตรวจวัดไข้ มีการใส่หน้ากาก มีการเว้นระยะห่าง มีการล้างแอลกอฮอล์บ่อย ๆ เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นปกติตั้งแต่มีสถานการณ์โควิดได้เริ่มขึ้น

จากการศึกษาแนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้อสถานการณ์โควิด-19 สามารถสรุปได้ดังนี้

1. จากสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลต่อการพัฒนาและให้ความสำคัญกับระบบการทำงานธนาคาร พบว่า สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้มีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับระบบการทำงานธนาคาร ธนาคารมีวิธีการรับมือในการทำงานภายใต้สถานการณ์โควิด-19 แง่ตัวเองปรับกลยุทธ์ โดยใช้ AI เข้ามาเพิ่มในหน่วยงานต่าง ๆ ตัวพนักงานเองก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการที่ลดคนแล้วใช้เทคโนโลยี ใช้ AI เพิ่มมากขึ้น ปัจจุบัน KTB เองยังเพิ่งเริ่ม มันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้น ยังไม่สามารถตอบโจทย์การปฏิบัติงานในหน้าด่าน พนักงานทุกคนต้องตื่นเข้ามารายงานสุขภาพ เพื่อให้หัวหน้างานทราบทุกคน ความปลอดภัยของทั้งพนักงานแล้วก็บุคคลภายในครอบครัว ทำให้พนักงานมีความ Active มีการเรียนรู้ระบบใหม่ๆที่จะเข้ามา ศึกษาสัญญาใหม่ๆที่จะเข้ามา ในส่วนของพนักงานเอง การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จะปรับตัวตามสถานการณ์ใหม่ ๆ สินเชื่อรายย่อยในระดับสาขาจะดูแลลูกค้ารายย่อยทุกประเภท ทั้ง SME ทั้งในส่วนของสินเชื่อที่อยู่อาศัยหรือ personal loan คือการปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน ถ้าลูกค้าต้องการขอสินเชื่อ personal loan เพิ่มขึ้น หรือว่า SME ต้องการขอวงเงินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น ในส่วนของเทคโนโลยีในส่วนของการประชุม โดยรูปแบบของการประชุมเปลี่ยนจากต้องไปประชุมด้วยตัวเองเปลี่ยนเป็นการประชุมผ่าน conference แทน หรือต้องเข้าอบรม ซึ่งพนักงานจึงต้องมีแนวทางการปรับในเรื่องของเทคโนโลยีตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร

2. วิธีการปรับตัวในการทำงาน เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์โควิด-19 พบว่า พนักงานในหน่วยงาน ผู้ได้ผู้บังคับบัญชาต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานะการณ์ เช่น การใช้มือถือให้มากขึ้น การใช้เทคโนโลยีในการถ่ายภาพ การสแกน และที่สำคัญคือทุกคนต้องรวมพลังกันปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อาทิเช่น การทำงานอยู่บ้าน หรือ Work From Home อาจต้องตื่นเช้าขึ้น ต้องเรียนรู้ระบบมากขึ้น ต้องให้ความรู้แก่พนักงานมากขึ้น ที่เป็นอะไรใหม่ๆ เข้ามา ไม่ว่าจะระบบสัญญา หรือนโยบาย หนังสือคำสั่ง กฎระเบียบที่ออกมาเพื่อใช้ในการปรับตัว การติดต่อผ่านทางอีเมล การปรับตัวในเรื่องการเข้าพบลูกค้า ต้องเข้มงวดมากขึ้น ซึ่งข้อดีของ Work From Home ทำให้พนักงานพัฒนาตัวเองได้มากขึ้น ทำให้เกิดจากไอเดีย การคิดวางแผน ความรับผิดชอบ โดยการดูแลลูกค้ารายย่อยทุกประเภท ทั้ง SME สินเชื่อที่อยู่อาศัยหรือ personal loan คือ การปรับเปลี่ยนในปัจจุบัน ถ้าลูกค้าต้องการขอสินเชื่อ personal loan เพิ่มขึ้น จะต้องมีความระมัดระวังในเรื่องของวินัยทางสังคมเหมือนเดิม

3. ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 พบว่า ในอนาคตถ้ามี Work From Home ไปอย่างต่อเนื่อง ต้องพิจารณาด้วยการบริหารคนทางทีมมีจำนวนเพียงพอต่อการทำงานหรือไม่ สถานการณ์โควิดทำให้เกิดการต้องตื่นตัว การเรียนรู้ และปรับให้ทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากตามสถานการณ์ไม่ทัน โดยเฉพาะ

ในเรื่องของสภาวะเศรษฐกิจจะส่งผลต่อการทำงาน และนโยบายของธนาคารในปัจจุบันธนาคารมีเรื่องของการลดจำนวนคน ซึ่งต้องทำให้อย่างพอดีถ้าเกิดหน่วยงานให้ Work From Home เห็นด้วยกับการ Work From Home การลดการพบปะเพื่อป้องกันโควิด-19 ต้องปรับตัวตามนโยบาย ธนาคารทางผู้บริหารควรที่จะรับคนภายนอกเข้ามาเพราะถ้าคนภายในไม่สามารถโยกย้ายได้ เนื่องจากการรับคนภายนอกที่ตรงสายงานแต่ละส่วน จำทำให้การทำงานส่งผลในแง่บวก และถ้าหากระบวนการทำงานทุกอย่างเข้าระบบได้ก็สามารถทำงานโดยที่ไม่ต้องเสียเวลากับการเดินทาง จะเป็นข้อดี แต่อย่างไรก็ตามยังมีหลายสิ่งหลายอย่างที่พนักงานในยุค New Normal ต้องรู้จักตัวเองก่อนว่าจุดด้อยจุดเด่นของตัวเองคืออะไร ต้อง improve อะไรในความสามารถ ที่ต้องสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร รู้จักเก็บออมเพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตตอนที่เกิดวิกฤติได้

5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษา ผลการศึกษาสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. จากการศึกษา สภาพปัจจุบันในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 พบว่า สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลกระทบต่องานและประเภทของงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันต้องออกไปพบกับผู้คน เพราะฉะนั้นสิ่งที่มีผลกระทบที่สุดคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในส่วนของการที่ไปพบลูกค้า ซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสียทำให้พนักงานประหยัดค่าเดินทาง มาสำนักงานและทำให้สะดวกต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ธนาคารแต่ละสาขาจะมีวิธีการจัดการรับมือกับสถานการณ์โควิด-19 ที่แตกต่างกันออกไป โดยแบ่งพนักงานเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่กลุ่ม A กลุ่ม B กลุ่ม C คือ กลุ่ม A คือจะทำงานที่แบงก์ กลุ่ม B Work From Home และ กลุ่ม C ก็จะเป็นกลุ่มสำรอง ซึ่งการทำงานยังคงเหมือนเดิมทุกอย่างแต่อาจจะเปลี่ยนไปตามที่ Work From Home บ้าง แต่เนื่องจากยังเหมือนเดิมพนักงานต้องวางแผนการทำงานเพื่อรับกับนโยบายจากผู้บริหารแบงก์ เพียงแต่ในเรื่องของการป้องกัน เวลาพนักงานไปพบลูกค้าหรือให้ลูกค้ามาพบ พนักงานจะต้องมีการระมัดระวัง มีการตรวจวัดไข้ก่อนเข้ามา มีการใส่หน้ากาก มีการเว้นระยะห่าง มีการล้างแอลกอฮอล์บ่อย ๆ อันนี้เป็นสิ่งที่ปฏิบัติเป็นปกติตั้งแต่มีสถานการณ์โควิดเข้ามา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัช โสวเจริญสุข (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โอกาส แนวโน้ม และการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย ในการเข้าสู่ยุค Digital Banking พบว่า ธนาคารมีการรับมือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการทำงานผ่านอินเทอร์เน็ตและโทรศัพท์เคลื่อนที่เพิ่มมากขึ้น เพื่อรองรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตทำให้ผู้บริโภคประหยัดการเดินทางและสะดวกมากขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภคพร เปลี่ยนไพโรจน์ (2560) ได้ทำการศึกษา

มุมมองและการปรับตัวของพนักงานสาขาในยุค Digital Banking พบว่าธนาคารหรือการปรับตัวของสถาบันการเงินต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภคในอนาคตโดยการปรับตัวองค์กรต้องเข้าสู่ดิจิทัลเพื่อปรับเปลี่ยนการทำงานให้ทันสมัยมากขึ้น

2. จากการศึกษา แนวทางการปรับตัวในการทำงานของพนักงานธนาคาร ภายใต้สถานการณ์โควิด-19 พบว่า สถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้มีการพัฒนาและให้ความสำคัญกับระบบการทำงานธนาคาร โดยทางธนาคารมีวิธีการรับมือในการทำงานปรับกลยุทธ์ โดยใช้ AI เข้ามาเพิ่มในหน่วยงานต่าง ๆ ตัวพนักงานเองก็ต้องปรับตัวให้เข้ากับกระบวนการที่ลดคนแล้วใช้เทคโนโลยีใช้ AI เพิ่มมากขึ้น โดยทุกคนต้องรวมพลังปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เช่น การทำงาน Work From Home อาจต้องตื่นเช้าขึ้น ต้องเรียนรู้ในเรื่องการทำงานแบบระบบเทคโนโลยีมากขึ้น โดยพนักงานมีข้อเสนอแนะว่าสถานการณ์โควิด ทำให้พนักงานต้องตื่นตัวและเรียนรู้ และปรับให้ทันสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น Work From Home เป็นนโยบายที่ลดการพบปะหน้าตา เพื่อป้องกันโควิด-19 พนักงานก็สามารถไปทำงานไม่ต้องเหนื่อยเดินทาง ตรงนี้อาจจะเป็นข้อดีพนักงานอยู่ในยุค New Normal พนักงานต้องรู้จักตัวเองก่อนว่าพนักงานมีจุดด้อยจุดเด่นอะไรและความสามารถของพนักงาน ที่พนักงานต้องสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร และนอกจากนี้ช่วงที่เกิดวิกฤติออมเงินรู้จักเก็บออมบ้างเพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตตอนที่เกิดวิกฤติได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของโกศล จิตวิรัตน์ (2561) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โอกาส แนวโน้ม และการปรับตัวของธนาคารหรือการปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล พบว่ามีการปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานในการเข้าสู่ยุค Digital Banking ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อให้สามารถรับมือกับการเข้ามาของ บริการทางการเงินดิจิทัลเพื่อเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อทำหน้าที่พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทางการเงินเพื่อความสะดวกสบายของผู้บริโภคก็ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ถอดรหัสแนวโน้มใหญ่ของโลกปี 2020: โอกาสและการปรับตัวของธุรกิจในอนาคต พบว่าแนวทางการแข่งขันกันระหว่าง ธนาคารต้องอาศัยการปรับกลยุทธ์โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาพัฒนาเพิ่มขึ้น โดยพนักงานต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงทุกวัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

5.3.1 ข้อเสนอแนะต่อธนาคาร

1. จากผลวิจัยที่แสดงว่าสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอว่าธนาคารควรมีกลยุทธ์ในการทำงานออนไลน์เพิ่มมากขึ้น เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ความสะดวกสบายของลูกค้า และรองรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งส่งผลให้พนักงานไม่อาจปฏิบัติงานในสำนักงานได้ ทั้งนี้ธนาคารต้องคำนึงถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ที่จำเป็นและเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละฝ่ายซึ่งมีความจำเป็นและต้องการที่แตกต่างกัน

2. จากผลวิจัยที่แสดงว่าธนาคารมีวิธีการในการรับมือในการทำงานโดยการปรับกลยุทธ์ และนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ดังนั้น ทางผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า ธนาคารควรออกแบบ วางแผน และฝึกอบรมของพนักงานในการใช้เทคโนโลยีแบบใหม่ เพื่อช่วยพนักงานในการปรับตัวในการทำงานและสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมมาปรับใช้ในการทำงานให้มีความทันสมัยมากขึ้น

5.3.2 ข้อเสนอแนะต่อพนักงาน

1. จากผลวิจัยที่แสดงว่าสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลต่อการทำงานของพนักงานธนาคาร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ประกอบกับทางธนาคารเองได้มีการปรับกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ทางผู้วิจัยจึงขอเสนอว่าพนักงานต้องรู้จักเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร นอกจากการฝึกอบรมที่จัดขึ้นโดยธนาคารเองแล้ว พนักงานควรหมั่นเรียนรู้และฝึกฝนทักษะทางด้านเทคโนโลยีเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเอง

2. จากผลวิจัยที่แสดงว่าสถานการณ์โควิด-19 ส่งผลให้ธนาคารมีการปรับกลยุทธ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลต่อโครงสร้างการจ้างงานในอนาคต ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่าพนักงานธนาคารต้องรู้จักวางแผนทางการเงินของตนเอง และอาจหาช่องทางรายได้อื่น ๆ เพิ่มเติมควบคู่ไปกับงานประจำ

5.4 ข้อจำกัดของงานวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมจากข้อมูลทุติยภูมิ เพื่อให้ได้รับความรู้พื้นฐานการศึกษาวิจัยเรื่อง การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวของพนักงานธนาคารภายใต้สถานการณ์โควิด-19 ทั้งนี้ ยังมีข้อจำกัดด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์โควิด-19 ที่ส่งผลต่อสถาบันการเงินหรือธนาคาร

2. การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ คือ พนักงานธนาคารกรุงไทย ซึ่งทำงานอยู่ทั้งในกรุงเทพฯและปริมณฑล และจังหวัดอื่น ๆ ทั้งนี้ จากการสรุปข้อมูล Demographic Data พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี เป็นสัดส่วน ร้อยละ 70.00 เป็นเพศชาย ร้อยละ 96.67 ทำงานสายงานสินเชื่อ ร้อยละ 63.33 และปฏิบัติงานอยู่ที่สาขาในเขตกรุงเทพฯและปริมณฑล ร้อยละ 40.00 ดังนั้น ผลการวิจัยที่ได้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดเกี่ยวกับข้อมูลดังกล่าว

5.5 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในเรื่องของประสิทธิภาพในการทำงานออนไลน์ที่นำเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงานของพนักงานธนาคาร เพื่อนำผลการศึกษามาปรับใช้กับการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในกลุ่มธนาคารอื่น ๆ ต่อไป

2. ควรทำการศึกษาประสิทธิผลของการฝึกอบรมพนักงาน ในเรื่องการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเปลี่ยนแปลงการทำงานให้ดีขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของธนาคารในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ กานต์แก้ว. (2563). *ปีแห่งความวิบัติของพนักงานธนาคาร (พร้อมข้อเสนอทางออก)*. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก <https://prakaifai.com/2020/01/13/2563>. สืบค้นวันที่ 27 สิงหาคม 2563.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2559). *ถอดรหัสแนวโน้มใหญ่ของโลกปี 2020: โอกาสและการปรับตัวของธุรกิจในอนาคต*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กัญญารัตน์ ไชยสงคราม. (2563). *การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการเงินและการกระจุกตัวของอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). *โมเดลการปรับตัวขององค์การธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ชัยวัช โสวเจริญสุข. (2559). *โอกาส แนวโน้ม และการปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทย ในการเข้าสู่ยุค Digital Banking*. [ออนไลน์] เข้าถึงได้จาก https://www.lhbank.co.th/FileDownload/economic_th_20200413110114.pdf. สืบค้นวันที่ 27 สิงหาคม 2563.
- ธัญญลักษณ์ รุ่งแสงจันทร์. (2561). *การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในยุค 4.0 ของแรงงานไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรชา ไวรภัยสัตว์. (2560). *การเตรียมความพร้อมของพนักงานธนาคารกรุงเทพ สำนักธุรกิจบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี เพื่อเข้าสู่ระบบธนาคารแบบดิจิทัล ในยุคไทยแลนด์ 4.0*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภคพร เปลี่ยนไพโรจน์. (2560). *มุมมองและการปรับตัวของพนักงานสาขาในยุค Digital Banking*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศรัณญา วิริยะศาสตร์. (2561). *การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคฟินเทค*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- หนึ่งฤทัย ขนานแจ้ง. (2562). *การปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล*. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 377-388.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อากร คำเจริญ. (2562). อิทธิพลการรับรู้ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรและการสื่อสารทางยุทธศาสตร์ ที่มีผลต่อความภักดีของลูกค้าธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน). *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 24(3), 219-234.
- ธนาคารกรุงไทย. (2564). *รายงานประจำปี 2563*. เข้าถึงได้จาก <https://krungthai.com/th/investor-relations/financial-information/annual-report> สืบค้นวันที่ 1 พฤษภาคม 2564
- Coffie, R. B. (2016). *Retrenchment process and the coping mechanisms of employees from the banking industry in Ghana: a case of Adot Bank Ghana Limited*. Doctoral dissertation, Kwame Nkrumah University of Science and Technology, Ghana.
- Le, N. H. (2016). *Managing resistance to information system (IS) change at the pre-implementation stage from the senior management perspective: a case of a commercial bank in Vietnam*. Doctoral dissertation, London Metropolitan University, United Kingdom.
- Maharaj, S. (2018). *A strategy for managing change towards digital banking*. Doctoral dissertation, University of Johannesburg, South Africa.
- Munyoki, A. (2016). *Strategic Change Management Practices and Sustainable Competitive Advantage at National Bank of Kenya*. Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya.