

# การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ\*

## APPLICATION OF DIGITAL TECHNOLOGY IN PROVIDING SERVICE OF GOVERNMENT BANKS

พัชรี แซ่พูน

Patcharee Saephun

กมลพร กัลยาณมิตร

Kamolporn Kalyanamitra

สถิตย์ นียมญาติ

Satit Niyomyaht

ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช

Tassanee Lakkhanapichonchat

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, ประเทศไทย

Political Science Bangkok Thonburi University, Thailand

E-mail: Ning\_jangky@hotmail.com

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร และบุคลากรของธนาคารรัฐ จำนวน 24 คน โดยใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปแบบพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า 1) การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ พบในด้าน การกำหนดทิศทางขององค์กร การยกระดับการให้บริการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาช่วยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี พัฒนา ปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ เครือข่าย และเซิร์ฟเวอร์ ฯลฯ ให้

\* Received 17 February 2024; Revised 23 July 2024; Accepted 26 July 2024



ทันสมัย และครอบคลุมมากขึ้น การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม สร้างวัฒนธรรม  
องค์การที่มีความคล่องตัวยืดหยุ่น การรักษาความปลอดภัย มีการดูแลที่เข้มงวดมากยิ่งขึ้น  
มีการกำหนดมาตรการหรือแผนในการรับมือกับภัยคุกคามใหม่ๆ และการพัฒนาความสามารถ  
ของบุคลากร เตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรขององค์การสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยี  
ดิจิทัลได้ 2) ปัญหาและอุปสรรค พบว่า ผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์ ประชาชนขาดความรู้ด้าน  
เทคโนโลยี บุคลากรมีทัศนคติเชิงลบขาดความรู้ ภัยคุกคามซับซ้อนมากขึ้น และวัฒนธรรม  
องค์การที่ไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลง และ 3) แนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมา  
ประยุกต์ใช้ พบว่า ผู้บริหารควรสนับสนุนด้านนโยบาย การเลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม ปรับ  
กฎระเบียบต่าง ๆ พัฒนาศักยภาพของบุคลากร สร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ปรับปรุงโครงสร้าง  
พื้นฐานฯ ยกระดับมาตรฐานความปลอดภัย และประชาสัมพันธ์รูปแบบการให้บริการเพื่อสร้าง  
การรับรู้ และความเข้าใจ

**คำสำคัญ:** เทคโนโลยีดิจิทัล, การประยุกต์ใช้, การให้บริการ, ธนาคารรัฐ

## Abstract

The objectives of this research were 1) to study the application of digital technology in providing service of government banks, 2) to study the problems and obstacles in application of digital technology providing service of government banks, and 3) to study the guidelines to study the application of digital technology in providing service of government banks. The research was qualitative. Key informants in this study were 24 executives and personnel of government banks by a purposive selection. The research tools were interviews. Data were analyzed by using a descriptive. The results found that : 1) the application of digital technology in providing service of government banks were setting the direction of the organization. The direction of the organization was set in the same direction, upgrading service levels, changing the business model by using new digital technology to help improve operational processes, developing technology infrastructure, developing and improving technological equipment, software, networks, and servers, etc., to be more modern and



comprehensive, creating an innovative organizational culture, creating an organizational culture. That was agile and flexible security. There was more strict supervision, measured or plans were established to deal with new threats and develop personnel capabilities, prepared the organization's personnel to be able to work with digital technology, 2) the problems and obstacles in application of digital technology providing service of government banks were found that the executives lacked vision, people lacked knowledge about technology. Personnel had negative attitudes, lacked of knowledge, and threats. more complicated and organizational culture that was not conducive to change, and 3) the guidelines for study the application of digital technology in providing service of government banks were found that the executives should support policy, choosing the right technology, adjust various regulations and develop personnel potential, creating a digital culture, improving infrastructure, raising safety standards and publicizing the service model to create awareness and understanding

**Keyword:** Technology Digital, Application, Service, Government Banks

## บทนำ

เศรษฐกิจทั่วโลกขณะนี้กำลังก้าวเข้าสู่ยุคดิจิทัล เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เดินทางต่อเนื่องและยากจะหวนคืน ความสำคัญของดิจิทัลเทคโนโลยีต่อคนทั่วโลกเห็นได้ชัดเจนช่วงโควิดระบาดปี 2020-21 ที่ดิจิทัลเทคโนโลยีได้ช่วยให้การทำธุรกิจและการใช้ชีวิตประจำวันสามารถไปต่อได้แม้ต้องรักษาระยะห่างและลดการเดินทาง เพื่อลดการระบาด เป็นแบบนี้เกือบสองปี จนกลายเป็นพฤติกรรมปรกติใหม่หรือนิวนอร์มอลของคนทั่วโลก (ไทยโพสต์, 2566) ขณะที่รัฐบาลของหลายประเทศต่างยอมรับในอำนาจของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและเชื่อว่าเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารจะช่วยพัฒนาประเทศของตนให้เป็นสังคมแห่งความรู้ (knowledge based society) ส่งผลให้เกิดการผลิตที่มีคุณภาพ มีความสามารถในการแข่งขันทางการค้า รัฐบาลสามารถบริหารประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพและประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงกำหนดให้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญอันหนึ่งในการพัฒนาประเทศ เพื่อพัฒนาไปสู่สังคมอิเล็กทรอนิกส์ (e-



Society) (แก้วตา ผู้พัฒนาพงศ์ และนิคม เจียรจินดา, 2563) ในส่วน การทำธุรกิจในยุคดิจิทัลมีหลาย ๆ สิ่ง หลาย ๆ อย่างที่ผู้ประกอบการจะต้องเรียนรู้ ต้องคำนึงถึง และจำเป็นต้องมี เพราะหากไม่มี หรือไม่มีการนำมาใช้ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำธุรกิจ และทำให้ธุรกิจไม่สามารถปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการค้าโลกยุคใหม่ได้ ซึ่งในที่สุดจะส่งผลกระทบต่อการเติบโตของธุรกิจ และทำให้ธุรกิจเสียโอกาส เมื่อเทียบกับคู่แข่งที่สามารถปรับตัวได้ (ผู้จัดการออนไลน์, 2563)

ดังนั้น เมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันมากขึ้น ทำให้หน่วยงาน องค์กร ภาคธุรกิจ ล้วนแล้วแต่ต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ไม่เว้นแม้แต่อุตสาหกรรมทางการเงินที่ต้องปรับตัวนำเอาเทคโนโลยีมาพัฒนาปรับใช้เพื่อสร้างบริการและผลิตภัณฑ์ทางการเงินตอบสนองผู้ใช้บริการ โดยจะเห็นได้จากพฤติกรรมการใช้ชีวิตประจำวันที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การทำธุรกรรมทางการเงิน โอน จ่าย ชำระค่าสินค้าและบริการผ่านแอปพลิเคชันบนสมาร์ตโฟนมากขึ้น ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความสะดวกและมีต้นทุนการทำธุรกรรมที่ลดลงกว่ารูปแบบเดิม (สิราภรณ์ จรุงศรีอภิสิทธิ์, 2561) สำหรับธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เปิดเผยข้อมูลจำนวนสาขาในประเทศไทยของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบพบว่า ณ เดือนพฤศจิกายน 2565 อยู่ที่ 5,316 แห่ง ปรับลดลง 334 แห่ง จากเดือนธันวาคม 2564 ที่มีอยู่ 5,650 แห่ง ทั้งนี้ หากนับตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 ที่เริ่มมีการแพร่ระบาดของโควิด-19 พบว่าจำนวนสาขาปรับลดลงถึง 1,120 แห่ง จากเดือนมีนาคม 2563 ที่มีจำนวน 6,436 แห่ง (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2565) จากข้อมูลของธนาคารแห่งประเทศไทย พบว่า จำนวนสาขานาครในประเทศไทย ยังทยอยปรับลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยปี 2566 เฉพาะช่วงเวลา 2 เดือนของปีที่ผ่านมา จำนวนสาขานาครลดลงไปแล้ว 19 แห่ง โดยหลาย ๆ ธนาคาร เริ่มปรับรูปแบบการให้บริการ จากการให้บริการผ่านสาขา มาเป็นผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแทน โดยล่าสุดสาขานาคร มีเหลืออยู่ 5,667 สาขา เฉพาะเดือนมกราคม และเดือนกุมภาพันธ์ที่ผ่านมา จำนวนสาขาลดลงไปแล้ว 19 สาขา (ช่อง 7HD, 2566) ข้อมูลดังกล่าวเป็นไปตามทิศทางเดียวกับข้อมูลของกองทุนการเงินระหว่างประเทศของธนาคารพาณิชย์ สหรัฐฯ ระบุว่า ปี 2020 ปีเดียว มีธนาคารในสหรัฐปิดตัวลงถึง 1,500 สาขา ถ้าไชนยูโรปอย่างในอิตาลีลดลงถึง 800 สาขา ถ้าขยับใกล้ประเทศไทยเข้ามาอีกหน่อยก็คือ ญี่ปุ่น ซึ่งก่อนหน้านี้อุตสาหกรรมการเงินของญี่ปุ่นเริ่มต้นการทำธุรกรรมทางออนไลน์ช้ากว่าหลายประเทศและมีแนวโน้มที่จะต่อต้านความเปลี่ยนแปลงนี้ แต่ผลการสำรวจของสถาบันวิจัย Daiwa พบว่า ในอีกไม่กี่ปี



ข้างหน้าธนาคารใหญ่ ๆ ในเมืองต่าง ๆ จะปิดสาขาลงประมาณ 1,000 สาขา หรือคิดเป็นเกือบ 10% ของสาขาธนาคารทั่วประเทศ...แต่อีกด้านหนึ่ง คือ ยอดการดาวน์โหลดแอปพลิเคชันด้านการเงินก็เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วถึง 1.2 พันล้านครั้งทั่วโลก สวนทางกับการลดจำนวนสาขาของธนาคารทั่วโลกที่มีแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจน

ธนาคารรัฐจึงไม่อาจจำกัดรูปแบบการให้บริการที่สาขาได้เหมือนเดิมอีกต่อไป เพราะเมื่อเทคโนโลยีมีบทบาทมากขึ้น ธนาคารต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบหน้าที่ไปตามเทคโนโลยี จึงเกิดแนวคิดในการนำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรม (Innovation) มาใช้ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสรรค์สร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่สร้างมูลค่าและอรรถประโยชน์ให้กับลูกค้า โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปฏิวัติรูปแบบการทำธุรกรรมทางการเงินบนโทรศัพท์มือถือไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบยอดเงิน โอนเงิน เติมเงิน จ่ายชำระค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ รวมไปถึงธุรกรรมทางด้านหลักทรัพย์กองทุน เพื่อเป็นช่องทางในการทำธุรกรรมที่สะดวกสบาย รวดเร็วมากยิ่งขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเป็นธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ในการที่จะก้าวสู่การเป็น Digital Banking รองรับการแข่งขันอย่างรุนแรงจากสถาบันการเงินด้วยตนเองและผู้ให้บริการที่มีใช้สถาบันการเงิน (Non-Bank) ที่เข้ามากินส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น รวมถึงเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ Thailand 4.0 ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์สนับสนุนให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคม ไร้เงินสด (Cashless Society) เห็นได้จากโครงการพร้อมเพย์ โครงการบัตรสวัสดิการแห่งรัฐ โครงการ ชำระเงินผ่าน QR Code ถือเป็นก้าวสำคัญในการผลักดันไปสู่สังคมไร้เงินสดอย่างเต็มรูปแบบ (วิชาดา ไม้เงินงาม, 2562) ธนาคารต้องพร้อมปรับตัวด้วยการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่พร้อมต่อการประมวลผลสมัยใหม่ (Modern Computing Environment) และยืดหยุ่นต่อการสร้างนวัตกรรม การปรับสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้มีความทันสมัย มีระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถไปจนถึงผลตอบแทนที่แข่งขันได้ จะช่วยให้ธนาคารสามารถดึงดูดและรักษาแรงงานที่มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยีให้เป็นกำลังพลที่สำคัญในสมรภูมินี้ได้ ในอีกฟากหนึ่ง หน่วยงานกำกับเองอาจจำเป็นต้องปรับกระเปาะให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว อันจะมีส่วนช่วยให้ภาคการธนาคารโดยรวมสามารถปรับรับมือกับกระแสของเทคโนโลยีได้ทันกาลอีกด้วย (ปริญา มิ่งสกุล, 2566)



ดังนั้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ จึงมุ่งศึกษาถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ ปัญหาและอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ ทั้งในการกำหนดทิศทางขององค์กร การยกระดับการให้บริการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาช่วยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี พัฒนา ปรับปรุงอุปกรณ์เทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ เครือข่าย และเซิร์ฟเวอร์ ฯลฯ ให้ทันสมัย และครอบคลุมมากขึ้น

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ
3. เพื่อศึกษาแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ

### ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ กำหนดเจาะจงศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นพื้นที่ที่มีสถาบันการเงินของรัฐครบทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ธนาคารออมสิน ธนาคารอาคารสงเคราะห์ ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรของธนาคารรัฐ ด้วยวิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Selection) จากสถาบันการเงินของรัฐ 6 แห่งๆ ละ 4 คน รวม 24 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเจาะจง (Purposive Selection)

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview Form) ลักษณะของคำถามจะเป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) เพื่อให้ได้คำตอบที่หลากหลายแง่มุมแม้จะใช้คำถามแบบเดียวกัน

เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสรุปความแบบพรรณนา



## ผลการวิจัย

การศึกษาเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ แยกเป็น 6 ด้าน ได้แก่

1) การกำหนดทิศทางขององค์กร พบว่า ธนาคารรัฐมีการกำหนดทิศทางขององค์กร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือ การมุ่งนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้งานและให้บริการ ลูกค้า เพื่อยกระดับการบริการด้านดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ มีการปรับเปลี่ยนนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลวิธีการดำเนินงาน ให้มีศักยภาพ สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังลูกค้า วิถีชีวิต และการดำเนินธุรกิจในอนาคต

2) การยกระดับการให้บริการ พบว่า ธนาคารรัฐได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาช่วยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน มีการพัฒนาการบริการทางการเงินต่าง ๆ เชื่อมโยงกับดิจิทัลแพลตฟอร์มต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความ สะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย รวมถึงการพัฒนาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร โดย การใช้บุคลากรและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกัน

3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี พบว่า ธนาคารรัฐได้พัฒนา ปรับปรุงด้าน เทคโนโลยีที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร เช่น อุปกรณ์เทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ เครือข่าย ฯลฯ ให้ ทันสมัย และครอบคลุมมากขึ้น เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการทางการเงินผ่านช่องทาง ดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และความมั่นคงปลอดภัยยิ่งขึ้น

4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม พบว่า ธนาคารรัฐพยายามสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่มีความคล่องตัวยืดหยุ่น (Agile Organization) เปิดกว้างมากยิ่งขึ้น ไม่ปิดกั้น ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาผลงาน และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้ความสำคัญกับการ เรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ มีการกระตุ้นและปลูกฝังค่านิยมการทำงานรูปแบบ ใหม่ที่ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับวิธีการทำงานให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

5) การรักษาความปลอดภัย พบว่า ธนาคารรัฐให้ความสำคัญกับการรักษาความ ปลอดภัยจากภัยคุกคามทางด้านดิจิทัล เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ให้กับลูกค้า ธนาคารมีการปรับปรุงระบบความปลอดภัยให้มีความทันสมัย มีการดูแลที่เข้มงวดมากยิ่งขึ้น มี



การกำหนดมาตรการหรือแผนในการรับมือ การตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับภัยคุกคามใหม่ ๆ

6) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร พบว่า ธนาคารรัฐต่างพัฒนาศักยภาพบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรขององค์กรสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้ เปิดโอกาสในการเรียนรู้และติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

2. ปัญหาและอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ

การศึกษาเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ พบว่า ผู้บริหารองค์กรบางส่วนยังมีวิสัยทัศน์ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงประชาชนขาดความรู้พื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีทำให้มีปัญหาในการยอมรับและใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่มีทักษะสูง บุคลากรมีทัศนคติเชิงลบต่อเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่ซับซ้อนมากขึ้น และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล

3. แนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ

การศึกษาแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ พบว่า ผู้บริหารของธนาคารรัฐควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะในด้านนโยบาย เลื่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เหมาะสม ปรับกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ยกมาตรฐานความปลอดภัยในการทำธุรกรรมให้มั่นคงมากขึ้น และประชาสัมพันธ์รูปแบบการให้บริการของธนาคารไปยังลูกค้าเพื่อสร้างการรับรู้ และความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง

## อภิปรายผลการวิจัย

1. การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ

1) การกำหนดทิศทางขององค์กร ได้แก่ การที่ธนาคารรัฐมีการกำหนดทิศทางขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คือการมุ่งนำเอาเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการทำงานและ



ให้บริการลูกค้า เพื่อยกระดับการบริการด้านดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ มีการปรับเปลี่ยนนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลวิธีการดำเนินงาน ให้มีศักยภาพ สอดคล้องกับความต้องการ ความคาดหวังลูกค้า วิถีชีวิต และการดำเนินธุรกิจในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของโกศล จิตวิรัตน์ (2561) ได้ศึกษาเรื่องโมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21 สามารถอธิบายความเหมาะสมได้ด้วยอิทธิพลเชิงสาเหตุจำนวน 6 องค์ประกอบ ดังนี้ (1) การปรับตัวสู่องค์การดิจิทัล (2) การใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงานคน (3) การสร้างนวัตกรรม (4) ขับเคลื่อนทุกสิ่งเข้าสู่อินเทอร์เน็ต (5) การพัฒนาตลาดออนไลน์ และ (6) การจัดการประสบการณ์ลูกค้า

2) การยกระดับการให้บริการ ได้แก่ การที่ธนาคารรัฐได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ มาช่วยปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน มีการพัฒนาการบริการทางการเงินต่าง ๆ เชื่อมโยงกับดิจิทัลแพลตฟอร์มต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย รวมถึงการพัฒนาการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับองค์กร โดยการใช้บุคลากรและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของเอกเซนเซอร์ ประเทศไทย (2566) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริโภคต่อบริการธนาคารทั่วโลก (Global Banking Consumer Study) พบว่า ด้านความสัมพันธ์ที่ผู้บริโภคมีกับธนาคารจะเป็นในเชิงธุรกรรมมากขึ้น โดยไม่ได้ดูแลใกล้ชิด ธนาคารจึงสามารถปรับเพิ่มความสัมพันธ์ให้กระชับมากยิ่งขึ้น ด้วยการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลหลักที่เชี่ยวชาญด้านเอไอ เทคโนโลยีคลาวด์ และอนาลิติกส์ เพื่อเจาะลึกถึงความต้องการทางการเงินของลูกค้าได้ดีขึ้น สามารถสนทนาโต้ตอบได้อย่างสิ้นไหล ไม่ว่าจะในช่องทางติดต่อกับบุคคลหรือดิจิทัล พร้อมส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการ รวมทั้งให้บริการที่นอกจากด้านธนาคารด้วย

3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ได้แก่ การที่ธนาคารรัฐได้พัฒนาปรับปรุงด้านเทคโนโลยีที่สำคัญต่าง ๆ ขององค์กร เช่น อุปกรณ์เทคโนโลยี ซอฟต์แวร์ เครือข่าย ฯลฯ ให้ทันสมัย และครอบคลุมมากขึ้น เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการทางการเงินผ่านช่องทางดิจิทัลให้มีประสิทธิภาพ สะดวก รวดเร็ว และความมั่นคงปลอดภัยยิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสิราภรณ์ จรุงศรีอภิสิทธิ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง FinTech : นวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล จากการศึกษาพบว่า ภาครัฐควรปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทั่วถึง ควรส่งเสริมทักษะของเจ้าหน้าที่ภาครัฐทางด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประโยชน์สูงสุด



4) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม ได้แก่ การที่ธนาคารรัฐพยายามสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความคล่องตัวยืดหยุ่น (Agile Organization) เปิดกว้างมากยิ่งขึ้น ไม่ปิดกั้น ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาผลงาน และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ มีการกระตุ้นและปลูกฝังค่านิยมการทำงานรูปแบบใหม่ที่ประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับวิธีการทำงาน ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

5) การรักษาความปลอดภัย ได้แก่ การที่ธนาคารรัฐให้ความสำคัญกับการรักษาความปลอดภัยจากภัยคุกคามทางด้านดิจิทัล เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ให้กับลูกค้า ธนาคารมีการปรับปรุงระบบความปลอดภัยให้มีความทันสมัย มีการดูแลที่เข้มงวดมากยิ่งขึ้น มีการกำหนดมาตรการหรือแผนในการรับมือ การตรวจสอบ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับภัยคุกคามใหม่ ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรพงศ์ ทรัพย์าคม และอรุณพล บ่อมสฤติย์ (2563) ได้ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์การรักษาความมั่นคงทางไซเบอร์ของธนาคารพาณิชย์ ตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 เสนอแนะนโยบายและแนวปฏิบัติในการรักษาความมั่นคงทางไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ แบ่งออกเป็น 5 ฟังก์ชันหลัก คือ 1) การระบุและเข้าใจถึงบริบทต่าง ๆ เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยง 2) การวางมาตรฐานควบคุมเพื่อปกป้องระบบขององค์กร 3) การกำหนดขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อตรวจจับสถานการณ์ที่ผิดปกติ 4) การกำหนดขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้น และ 5) การกำหนดขั้นตอนและกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและฟื้นฟูระบบให้กลับคืนมาเหมือนเดิม

6) การพัฒนาความสามารถของบุคลากร ได้แก่ การที่ธนาคารรัฐต่างพัฒนาศักยภาพบุคลากรของตนเองให้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมากขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรขององค์กรสามารถทำงานร่วมกับเทคโนโลยีดิจิทัลได้ เปิดโอกาสในการเรียนรู้และติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริภรณ์ จรุงศรีอภิสิทธิ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง FinTech : นวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล จากการศึกษาพบว่า ควรส่งเสริมทักษะของเจ้าหน้าที่ภาครัฐทางด้านเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของณฐนนท ทวีสิน (2564) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบด้วยพนักงานผู้



ให้บริการ มีน้ำหนักความสัมพันธ์ต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีที่ให้บริการ ด้านสถานที่ให้บริการ และด้านความเร็ว ตามลำดับ

2. ปัญหาและอุปสรรคของการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ

จากการศึกษาที่ได้พบว่า ผู้บริหารองค์กรบางส่วนยังมีวิสัยทัศน์ไม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ประชาชนขาดความรู้พื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีทำให้มีปัญหาในการยอมรับและใช้บริการผ่านช่องทางดิจิทัล ขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่มีทักษะสูง บุคลากรมีทัศนคติเชิงลบต่อเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่ซับซ้อนมากขึ้น และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยในการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริภรณ์ จรุงศรีอภิสิทธิ์ (2561) ได้ศึกษาเรื่อง FinTech : นวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล ภาคประชาชน ควรเปิดใจรับรู้การเปลี่ยนแปลงและยอมรับนวัตกรรมทางการเงินรูปแบบใหม่ ๆ โดยการพัฒนาตนเองให้รู้ดิจิทัล (Digital literacy) ในการเพิ่มทักษะความเข้าใจและการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเพิ่มความรู้ทางด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมทางการเงิน เพื่อทำให้นวัตกรรมทางการเงินของประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในอนาคต

3. แนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ

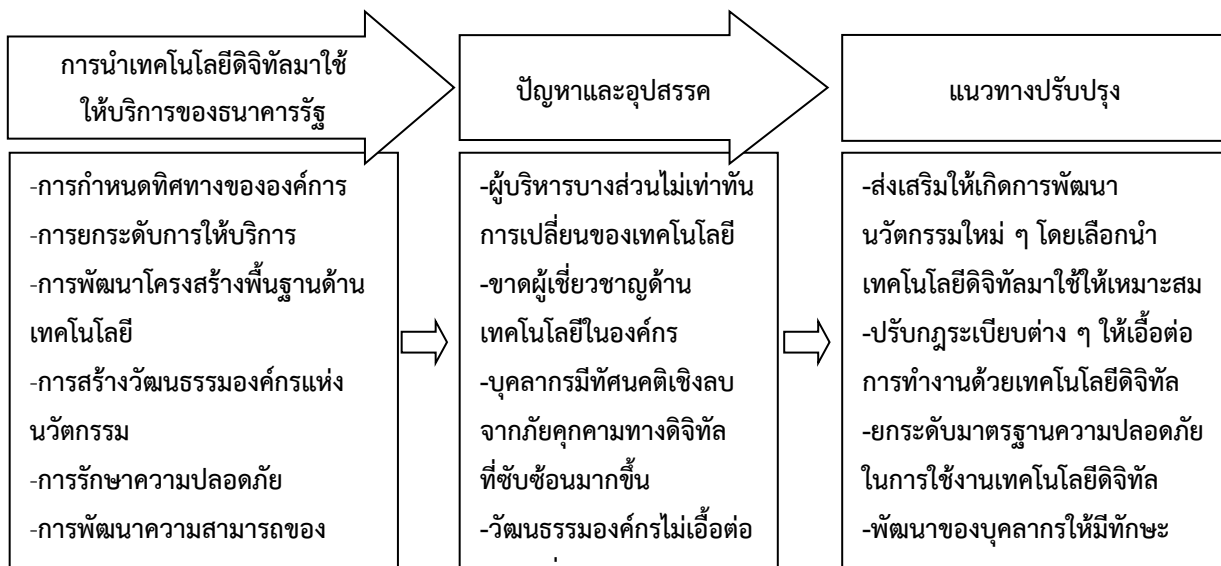
จากการศึกษาที่ได้พบว่า ผู้บริหารของธนาคารรัฐควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ โดยเฉพาะในด้านนโยบาย เลื่อนนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ให้เหมาะสม ปรับกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีดิจิทัลใหม่ ๆ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้และทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล สร้างวัฒนธรรมดิจิทัล ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ยกกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในการทำธุรกรรมให้มั่นคงมากขึ้น และประชาสัมพันธ์รูปแบบการให้บริการของธนาคารไปยังลูกค้าเพื่อสร้างการรับรู้ และความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของหนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และกฤษฎวรรณ โล้วชรินทร์ (2562) ได้ศึกษาเรื่องการปรับตัวของสถาบันการเงินไทยเพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการปรับตัวของสถาบันการเงินไทยภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นธนาคารดิจิทัล จึงมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ



ให้การเป็นที่ปรึกษาทางการเงินและการลงทุน การมีแอปพลิเคชันทางการเงินที่ให้บริการได้หลากหลายและตอบสนองได้ตรงความต้องการของลูกค้า

### องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษา เรื่อง แนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ ได้องค์ความรู้ใหม่ ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 องค์ความรู้จากการวิจัย

### สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุปการวิจัยได้ทราบถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐใน 6 ด้าน คือ ด้านการกำหนดทิศทางขององค์กร ด้านการยกระดับการให้บริการ ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยี ด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้านการรักษาความปลอดภัย และด้านการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ในส่วนปัญหาและอุปสรรค คือ ผู้บริหารองค์กรบางส่วนยังไม่เท่าทันการเปลี่ยน องค์กรขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ภัยคุกคามทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่ซับซ้อนมากขึ้น และวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ในส่วนแนวทางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ คือ



ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลที่สามารถนำมาใช้กับบริบทของงานได้อย่างเหมาะสม มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล จึงมีข้อเสนอแนะได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ คือ 1) ธนาคารรัฐควรกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย นโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และกลวิธีการดำเนินงาน ขององค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) ธนาคารรัฐควรยกระดับการให้บริการ โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และพัฒนาการปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน 3) ธนาคารรัฐควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีให้ทันสมัยครอบคลุมการใช้งาน และความมั่นคงปลอดภัยยิ่งขึ้น 4) ธนาคารรัฐควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีความคล่องตัวยืดหยุ่น มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ และ 5) ธนาคารรัฐควรให้ความสำคัญในเรื่องของการรักษาความปลอดภัยภัยทางไซเบอร์มากยิ่งขึ้น ต้องมีการกำหนดแผนรับมือ การติดตาม และเฝ้าระวังภัยคุกคาม ที่เข้มงวด เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นของลูกค้า ในส่วนข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป คือ 1) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ 2) ควรศึกษาปัจจัยเปรียบเทียบการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐ และธนาคารเอกชน (ธนาคารพาณิชย์) และ 3) ควรศึกษาการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการของธนาคารรัฐโดยศึกษาเป็นรายกรณี

### บรรณานุกรม

- แก้วตา ผู้พัฒนพงศ์ และนิคม เจียรจินดา. (2563). ผลกระทบของการพัฒนาเทคโนโลยีที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร. วารสารรัชต์ภาคย์ TCI กลุ่มที่ 2 มนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์, 14(34), 86-100.
- โกศล จิตวิรัตน์. (2561). โมเดลการปรับตัวขององค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการทำลายล้างของเทคโนโลยีดิจิทัลในศตวรรษที่ 21. วารสารสมาคมนักวิจัย, 23(2), 74-88.
- ช่อง 7HD. (27 กันยายน 2566). ประเด็นเด็ดเศรษฐกิจ : ธนาคารยังไม่หยุดลดสาขา ลดพนักงาน. เข้าถึงได้จาก <https://news.ch7.com/detail/638254>
- ณัฐนนท ทวีสิน. (2564). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้บริการของธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่. วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก, 116-128.



- ไทยโพสต์. (26 กรกฎาคม 2566). สังคมไทยเข้าสู่ยุคดิจิทัล : ความสำเร็จและการบ้านที่รออยู่. เรียกใช้เมื่อ 2566 จาก <https://www.thaipost.net/economy-news/308500/>
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (27 กันยายน 2565). แบงก์ลดคน-ลดสาขาไม่หยุด อีก 3 ปีหาย 50% สูญค Virtual Bank. เรียกใช้เมื่อ 2566 จาก <https://www.prachachat.net/finance/news->
- ปริญญา มิ่งสกุล. (17 มถุนายน 2566 2566). แนวโน้มเทคโนโลยีในภาคธนาคาร ปี 2023. เข้าถึงได้จาก <https://www.krungsri.com/th/research/research-intelligence/tech-trend-2023>
- ผู้จัดการออนไลน์. (26 กรกฎาคม 2563). เคล็ดลับทำธุรกิจยุคใหม่ ต้องมี ABCDEF. เรียกใช้เมื่อ 2566 จาก [https://mgronline.com/business/detail/9630000103951#google\\_vignette](https://mgronline.com/business/detail/9630000103951#google_vignette)
- วิชาดา ไม้เงินงาม. (2562). พฤติกรรมและการยอมรับเทคโนโลยีการให้บริการธนาคารบนโทรศัพท์มือถือของผู้ใช้บริการกลุ่มเจนเอเรชั่นเอ็กซ์ในเขตบางแค กรุงเทพมหานคร. ใน (วิทยานิพนธ์หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิราภรณ์ จรุงศรีอภิสิทธิ์. (2561). FinTech: นวัตกรรมทางการเงินในยุคดิจิทัล. กรุงเทพมหานคร: สำนักกรรมการ 1 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร.
- สุรพงศ์ ทรัพย์าคม และอรรถพล ป้อมสถิตย์. (2563). การวิเคราะห์การรักษาความมั่นคงทางไซเบอร์ของธนาคารพาณิชย์ตามพระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562. งานประชุมวิชาการระดับชาติประจำปี 2563 (หน้า 1196). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยรังสิต.
- หนึ่งฤทัย ขนานแข็ง และกฤษฎวรรณ โล้วชรินทร์. (2562). การปรับตัวของสถาบันการเงินไทย เพื่อเป็นธนาคารดิจิทัล. *Journal of Buddhist Education and Research*, 5(2), 376-388.
- เอกเซนเซอร์ ประเทศไทย. (27 กรกฎาคม 2566). เรียกใช้เมื่อ 2566 จาก <https://moneyandbanking.co.th/2023/42314/>