

การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงินธุรกิจธนาคาร พาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล

The Development of a Potential Model for Financial Institution Examiners in Thailand's Banking Business in the Digital Era

นริศรา รวมศิริวัฒนกุล^{1*} / สุภัททา ปิณฑะแพทย์² / ภาวิณี บุญโยโสภณ³

Narissara Ruamsiriwattanakul / Supatta Pinthapataya /

Pawinee Boonyasopon

^{1,2}คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Faculty of Business and Industrial Development,

King Mongkut's University of Technology North Bangkok

³คณะสถาปัตยกรรมและการออกแบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

Faculty of Architecture and Design

King Mongkut's University of Technology North Bangkok

*Corresponding Author

ได้รับบทความ: 18 มีนาคม 2568

ปรับปรุงแก้ไข: 4 เมษายน 2568

ตอบรับตีพิมพ์: 5 เมษายน 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพ (2) พัฒนารูปแบบศักยภาพ และ (3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพ

ผู้ตรวจการสถาบันการเงินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีเดลฟาย (Delphi Method) ร่วมกับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในด้านการเงิน การธนาคาร และการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะผ่านการสนทนากลุ่ม สำหรับการตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถาม ใช้วิธี Item-Objective Congruence (IOC) ในการประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย นอกจากนี้ คู่มือแนวทางที่พัฒนาขึ้นยังได้รับการประเมินคุณภาพก่อนนำไปใช้งานจริง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ควบคุมกับการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range: IQR) เพื่อสรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า “D - SMART Model” เป็นรูปแบบศักยภาพของผู้ตรวจการสถาบันการเงินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 3 มิติ คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะเพื่อการตรวจสอบ และด้านคุณลักษณะของผู้ตรวจการสถาบันการเงิน ภายในรูปแบบนี้มี 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) ความรู้ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี (2) ความรู้เฉพาะทางสายวิชาชีพ (3) ทักษะการติดตาม (4) ทักษะการตรวจสอบ (5) ความถูกต้อง และ (6) ความร่วมมือและการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ องค์ประกอบดังกล่าวมี 12 องค์ประกอบรอง และ 24 องค์ประกอบย่อย ซึ่งได้รับการตรวจสอบและเห็นชอบจากผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากนี้ คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพที่จัดทำขึ้นได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการพัฒนาศักยภาพของผู้ตรวจการสถาบันการเงินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล

คำสำคัญ: รูปแบบศักยภาพ, ผู้ตรวจการสถาบันการเงิน, ธนาคารพาณิชย์ไทย, ยุคดิจิทัล

Abstract

This research aims to: (1) study the components of potential required for financial institution examiners in Thailand's commercial banking business in the digital era, (2) develop a potential model, and (3) create a development guideline manual. The study employs the Delphi method, in-depth interviews, and focus group discussions. The participants include experts in finance, banking, and commercial bank auditing, as well as specialists providing insights in focus group discussions. The study also involves questionnaire validation using the Item-Objective Congruence (IOC) method and an evaluation of the development manual by experts. Data analysis is conducted through content analysis, utilizing statistical measures such as the median and interquartile range (IQR). The findings led to the development of the D-SMART Model, a competency framework for financial institution examiners in Thailand's commercial banking business in the digital era. The model consists of three dimensions: Knowledge, Skills, and Attributes, with six core components, twelve sub-components, and twenty-four specific elements. The six core components include: (1) Digital and Technology, (2) Specific Professional Knowledge, (3) Monitoring Skills, (4) Audit Skills, (5) Righteousness, and (6) Transformative Capabilities and Cooperation. The model and its components have been validated by experts, and the competency development guideline manual has been assessed as appropriate and applicable for enhancing the capabilities of financial institution examiners in the digital era.

Keywords: Potential Model, Financial Institution Examiners, Thai Commercial Bank, Digital Era

บทนำ

ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่หลากหลายภารกิจที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงทางเศรษฐกิจและการเงินของประเทศ เช่น การกำหนดนโยบายการเงินควบคุมอัตราดอกเบี้ยและปริมาณเงินเพื่อรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การรักษาเสถียรภาพระบบการชำระเงินดูแลโครงสร้างพื้นฐานด้านการชำระเงินให้มีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ การบริหารทุนสำรองระหว่างประเทศจัดการเงินสำรองเพื่อรักษาเสถียรภาพค่าเงินบาทและเศรษฐกิจไทย อย่างไรก็ตามหน้าที่หลักที่สำคัญหน้าที่หนึ่ง คือการกำกับดูแลสถาบันการเงินโดยเฉพาะอย่างยิ่งการตรวจสอบการดำเนินธุรกิจของสถาบันการเงินให้ดำเนินงานอย่างมั่นคง

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินหลักที่มีบทบาทสำคัญในระบบเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิตของประชาชน โดยมีหน้าที่สำคัญครอบคลุมหลายด้านเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับประเทศและระดับโลก เนื่องจากธนาคารพาณิชย์มีบทบาทในฐานะตัวกลางในการทำธุรกรรมทางการเงินทั้งภายในและภายนอกประเทศ การเป็นตัวกลางทางการเงินนี้ช่วยให้ระบบเศรษฐกิจสามารถหมุนเวียนเงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยธนาคารพาณิชย์จะทำหน้าที่รับฝากเงินจากประชาชนและภาคธุรกิจ โดยให้ค่าตอบแทนเป็นดอกเบี้ยให้แก่ผู้ที่ต้องการออมเงิน นอกจากนี้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการออมแล้ว ธนาคารยังรับหน้าที่ในการทำให้ทรัพยากรทางการเงินถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ การรับฝากเงินไม่เพียงสร้างความมั่นคงทางการเงินให้แก่ผู้ฝาก แต่ยังเป็นแหล่งทุนสำคัญสำหรับธนาคารในการจัดสรรเงินให้กู้ยืม โดยธนาคารพาณิชย์ให้สินเชื่อแก่บุคคลทั่วไป รวมทั้งยังให้สินเชื่อแก่ภาคธุรกิจตั้งแต่ธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลาง (SMEs) ไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ เพื่อช่วยขยายกิจการและเพิ่มศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ยังมีบทบาทในการสนับสนุนการค้าระหว่างประเทศ เช่น การจัดการเงินตราต่างประเทศ และการเปิดเครดิตทางการค้าเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการส่งออกสินค้าสู่ประเทศต่าง ๆ

ด้วยบทบาทที่สำคัญข้างต้น นำมาซึ่งความเสี่ยงในหลายมิติที่ธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) ซึ่งเกิดจากการปล่อยสินเชื่อให้แก่ลูกค้าที่อาจไม่สามารถชำระหนี้คืนได้ตามกำหนด ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) ที่เกิดจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน และราคาสินทรัพย์ทางการเงินที่ธนาคารถือครอง ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) อันเกิดจากการที่ธนาคารอาจไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอในเวลาที่ต้องการเพื่อรองรับภาระผูกพันทางการเงิน ตลอดจนความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ที่เกี่ยวข้องกับความผิดพลาดในการดำเนินงาน การทุจริตภายในองค์กร หรือความบกพร่องของกระบวนการทางธุรกิจ นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกฎหมายและกฎระเบียบ (Regulatory and Compliance Risk) เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญ เนื่องจากธนาคารต้องปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด

ผู้ตรวจการสถาบันการเงินเป็นบุคลากรของธนาคารแห่งประเทศไทย ที่ได้รับการแต่งตั้งให้มีหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์เพื่อประเมินความมั่นคงทางการเงินของธนาคาร ในการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินให้เหมาะสม และตรวจสอบความสามารถในการจัดการความเสี่ยงในมิติต่าง ๆ เช่น ความเสี่ยงด้านเครดิต ตลาด ปฏิบัติการ และความมั่นคงทางไซเบอร์ ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีดิจิทัลที่รวดเร็วทำให้ต้องพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลพร้อมทั้งรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) เพื่อป้องกันภัยคุกคาม ธนาคารต้องเผชิญแรงกดดันในการสร้างสมดุลระหว่างความปลอดภัยและความสะดวกในการใช้งาน หากเกิดความล้มเหลวในด้านนี้ จะส่งผลเสียต่อความเชื่อมั่นของลูกค้าและชื่อเสียงของธนาคาร ผู้ตรวจการสถาบันการเงินจึงมีบทบาทในการส่งเสริมการดำเนินงานของธนาคารภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตัดสินใจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของระบบการเงิน การตรวจสอบนี้ยังครอบคลุมถึงความสอดคล้องกับกฎหมายและประกาศหลักเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อให้

มั่นใจว่าธนาคารพาณิชย์ปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน ในมิติของการคุ้มครองผู้บริโภคผู้ตรวจการสถาบันการเงินทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติต่อลูกค้า เช่น การให้ข้อมูลผลิตภัณฑ์ที่ชัดเจนและโปร่งใส การกำหนดอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมที่เหมาะสม และการหลีกเลี่ยงการบังคับขายผลิตภัณฑ์

การปฏิบัติงานในฐานะผู้ตรวจการสถาบันการเงินมีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและส่งเสริมให้ธนาคารพาณิชย์ดำเนินธุรกิจทางการเงินภายใต้กรอบแนวทางของธนาคารแห่งประเทศไทย นอกเหนือจากความรู้เฉพาะทางแล้ว ผู้ตรวจการสถาบันการเงินต้องมีทักษะในการตรวจสอบอย่างรอบคอบ พร้อมดำเนินกระบวนการตรวจสอบอย่างแม่นยำและเป็นระบบ แม้ว่าการตรวจสอบข้อผิดพลาดจะมีความสำคัญ แต่การป้องกันล่วงหน้ายิ่งสำคัญกว่า เนื่องจากหากเกิดความผิดพลาดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพของระบบการเงินและเศรษฐกิจในระดับประเทศ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงและการกำหนดแนวทางป้องกันที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นปัจจัยสำคัญ นอกจากนี้ การสื่อสารและการทำงานร่วมกันเพื่อเสริมสร้างความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือของกระบวนการตรวจสอบจึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคดิจิทัลที่ระบบการเงินมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ศักยภาพของผู้ตรวจการสถาบันการเงินมีความสำคัญมากขึ้นกว่าที่เคย จำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงเข้าใจแนวโน้มใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับความท้าทายต่อการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์

ดังนั้น การศึกษารูปแบบศักยภาพของผู้ตรวจการสถาบันการเงินรวมทั้งการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาผู้ตรวจการสถาบันการเงินจึงเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อช่วยเสริมสร้างทักษะ ความรู้และคุณลักษณะที่จำเป็น เป้าหมายสำคัญคือการพัฒนาผู้ตรวจการสถาบันการเงินให้สามารถคาดการณ์และบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานในสายงานที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบรวมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถนำผลการวิจัยและคู่มือมาประยุกต์ใช้เพื่อเป็น

แนวทางในการตรวจสอบและรับการตรวจสอบ ตลอดจนเป็นแนวทางในการวางแผน
พัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาองค์ประกอบศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงินธนาการพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล
2. พัฒนารูปแบบศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงินธนาการพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล
3. จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงินธนาการพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและสร้างความเห็นพ้อง (Consensus) ผ่านการสังเคราะห์ความคิดเห็นหลายรอบเพื่อให้ได้ข้อมูลที่แม่นยำและน่าเชื่อถือ รวมทั้งมีการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อวิเคราะห์เชิงลึกในประเด็นสำคัญเพิ่มเติม

ผู้เชี่ยวชาญที่ให้ข้อมูลในการวิจัย คัดเลือกจากบุคคลที่มีประสบการณ์และความรู้เชิงลึกในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การธนาคาร และการตรวจสอบธนาคารพาณิชย์ จำนวน 19 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความเห็นในการประชุมสนทนากลุ่มประกอบด้วยผู้มีประสบการณ์ในด้านการพัฒนาศักยภาพ การตรวจสอบสถาบันการเงิน และการบริหารจัดการธนาคารพาณิชย์ จำนวน 15 คน และผู้เชี่ยวชาญที่ประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทาง จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถามความคิดเห็น แบบสัมภาษณ์เชิงลึกคำถามปลายเปิด แบบสอบถามปลายปิดแบบประมาณค่า 5 ระดับ

แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและรูปแบบศักยภาพ รวมทั้งแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือแนวทางพัฒนาศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงิน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีวิเคราะห์เชิงเนื้อหา พร้อมใช้ค่าสถิติมัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (Interquartile Range: IQR)

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย (1) ทบทวนวรรณกรรม และพัฒนาคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ (2) เติลฟายรอบที่ 1 สัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ 19 คน วิเคราะห์ข้อมูล จัดทำแบบสอบถาม และตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม (3) เติลฟายรอบที่ 2 ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลคำตอบ และคำนวณค่าทางสถิติ (4) เติลฟายรอบที่ 3 ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมตอบแบบสอบถาม ที่แสดงค่าสถิติของคะแนนกลุ่ม เพื่อทบทวนคำตอบโดยสามารถยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบได้ (5) วิเคราะห์ข้อมูลคำตอบ และจัดทำร่างรูปแบบศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงิน (6) นำเสนอร่างรูปแบบ ต่อผู้ทรงคุณวุฒิ 15 คน ผ่านการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ (7) จัดทำร่างคู่มือแนวทางการพัฒนา และให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 คนประเมินความเหมาะสม จากนั้นปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ (8) นำเสนอร่างที่ปรับปรุงแล้วเพื่อขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา (9) จัดทำเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

ผลการวิจัย

จากการศึกษาศักยภาพที่จำเป็นของผู้ตรวจการสถาบันการเงินในยุคดิจิทัล พบว่าการปฏิบัติงานในบริบทของธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่ครอบคลุมและลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความซับซ้อนของระบบการเงินในปัจจุบัน งานวิจัยนี้จึงได้พัฒนาโมเดลภายใต้ชื่อ “D-SMART Model” ซึ่งสะท้อนถึงองค์ประกอบศักยภาพของผู้ตรวจการสถาบันการเงินใน 3 มิติหลัก ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะเพื่อ

การตรวจสอบ (Skills) และด้านคุณลักษณะของผู้ตรวจการ (Attributes) โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัลใน 3 มิติ ได้แก่ ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะเพื่อการตรวจสอบ (Skills) และด้านคุณลักษณะของผู้ตรวจการสถาบันการเงิน (Attributes) คือ “D - SMART Model” ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบรอง และ 24 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 ความรู้ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี (D - Digital and Technology) องค์ประกอบรอง 1) ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ องค์ประกอบย่อย (1) ความรู้ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ (2) ความรู้ด้านการจัดทำข้อมูลดิจิทัล องค์ประกอบรอง 2) ความรู้ด้านเทคโนโลยีเพื่อการตรวจสอบ องค์ประกอบย่อย (3) โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อตรวจสอบ (4) ระบบการรับส่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

องค์ประกอบหลักที่ 2 ความรู้เฉพาะทางสายวิชาชีพ (S - Specific Professional Knowledge) องค์ประกอบรอง 3) ธุรกิจธนาคาร การเงิน และเศรษฐกิจ องค์ประกอบย่อย (5) ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ การเงินและการบัญชี (6) ภัยทางการเงิน ข่าวสาร เศรษฐกิจและแนวโน้ม องค์ประกอบรอง 4) กฎหมายและการกำกับดูแล องค์ประกอบย่อย (7) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจธนาคารพาณิชย์ (8) ธรรมาภิบาลและการคุ้มครองผู้บริโภค

องค์ประกอบหลักที่ 3 ทักษะการติดตาม (M - Monitoring Skills) องค์ประกอบรอง 5) การแสวงหาข้อมูล องค์ประกอบย่อย (9) การรวบรวมข้อมูล (10) การประมวลผลข้อมูล องค์ประกอบรอง 6) การติดตามเพื่อการตรวจสอบ องค์ประกอบย่อย (11) การติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (12) การติดตามสถานะและความเปลี่ยนแปลง

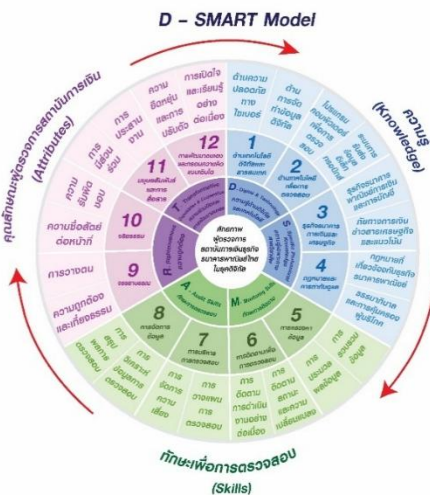
องค์ประกอบหลักที่ 4 ทักษะการตรวจสอบ (A - Audit Skills) องค์ประกอบรองที่ 7) การบริหารการตรวจสอบ องค์ประกอบย่อย (13) การวางแผนการตรวจสอบ

(14) การจัดการความเสี่ยง องค์ประกอบรอง 8) การจัดการข้อมูล องค์ประกอบย่อย
(15) การวิเคราะห์ข้อมูลการตรวจสอบ (16) การสรุปผลการตรวจสอบ

องค์ประกอบหลักที่ 5 ความถูกต้อง (R - Righteousness) องค์ประกอบรอง 9) จรรยาบรรณ องค์ประกอบย่อย (17) ความถูกต้องและเที่ยงธรรม (18) การวางตน องค์ประกอบรองที่ 10) จริยธรรม องค์ประกอบย่อย (19) ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ (20) ความรับผิดชอบ

และองค์ประกอบหลักที่ 6 ความร่วมมือและการพัฒนาตนเอง (T – Transformative Capabilities and Cooperation) องค์ประกอบรอง 11) มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสาร องค์ประกอบย่อย (21) การมีส่วนร่วม (22) การประสานงาน องค์ประกอบรอง 12) การพัฒนาตนเองและกรอบความคิดแบบเติบโต องค์ประกอบย่อย (23) ความยืดหยุ่น และการปรับตัว (24) การเปิดใจและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล เป็นดังนี้



ภาพที่ 1 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้ตรวจการ
สถาบันการเงินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล

3. ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงิน
ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล

คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงินธุรกิจธนาคาร
พาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 แนะนำคู่มือ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ของการ
จัดทำคู่มือ รูปแบบศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงินในยุคดิจิทัล ประโยชน์ของคู่มือ
และข้อแนะนำก่อนนำคู่มือไปใช้

ส่วนที่ 2 หลักการและแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้ตรวจการสถาบันการเงิน
ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 6 หมวด ได้แก่ หมวดที่ 1 ความรู้
ดิจิทัลและเทคโนโลยี (D - Digital and Technology) หมวดที่ 2 ความรู้เฉพาะทางใน
สายวิชาชีพ (S - Specific Professional Knowledge) หมวดที่ 3 ทักษะการติดตาม
(M - Monitoring Skills) หมวดที่ 4 ทักษะการตรวจสอบ (A - Audit Skills) หมวดที่ 5
ความถูกต้อง (R - Righteousness) และหมวดที่ 6 ความร่วมมือและการพัฒนาตนเอง
(T – Transformative Capabilities and Cooperation) โดยในแต่ละหมวดจะมีการ
อธิบายผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการพัฒนารูปแบบการพัฒนา วิธีการประเมินผล และเกณฑ์
การประเมินผล

อภิปรายผล

ผลการวิจัยที่สร้าง D-SMART Model สำหรับการพัฒนาศักยภาพผู้ตรวจการ
สถาบันการเงินธุรกิจธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคดิจิทัล ถูกออกแบบมาเพื่อช่วยสนับสนุน
ให้ผู้ตรวจการมีความพร้อมทั้งด้านการจัดการเทคโนโลยี ความเข้าใจในกระบวนการทาง
การเงิน และความสามารถในการปรับตัวกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง โดยอภิปรายผล ดังนี้

1. ความรู้ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี (D-Digital and Technology)

การพัฒนาความรู้ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้าง
ศักยภาพของผู้ตรวจการสถาบันการเงินในยุคดิจิทัล โดยช่วยให้สามารถรับมือกับความ

ท้าทายที่ซับซ้อนในอุตสาหกรรมธนาคารพาณิชย์ได้อย่างมั่นคงและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของชินทร์ทิพย์ ปั่นสุวรรณ (2565) ซึ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงไซเบอร์ การตระหนักรู้ในองค์กรและการติดตามภัยคุกคามอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของทองน้ำ วรมหัทธกุล (2566) ที่พบว่าทักษะการจัดทำข้อมูลดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยเพิ่มประสิทธิภาพธุรกิจธนาคาร นอกจากนี้ ระบบ Supervisory Tool (SupTool) และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ ยังช่วยให้กระบวนการตรวจสอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Leocádio et al. (2024) ที่เน้นความสามารถด้านเทคโนโลยีในการตรวจสอบ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุภาวดี บัวบน (2565) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการนำเทคโนโลยีก้าวกระโดด (Disruptive Technology) มาประยุกต์ใช้ในธนาคารเพื่อตอบสนองความต้องการผู้บริโภค นอกจากนี้ งานวิจัยของปิติพัฒน์ นิตยกุลพันธุ์ (2565) ยังพบว่าการใช้เทคโนโลยีตรวจสอบและจัดการข้อมูลช่วยเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

2. ความรู้เฉพาะทางในสายวิชาชีพ (S – Specific Professional knowledge)

ความรู้ในด้านธุรกิจธนาคารพาณิชย์ การเงิน การบัญชี ภัยทางการเงิน และแนวโน้มเศรษฐกิจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้การตรวจสอบมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของผาณิตา สันติสุข และพรรณทิพย์ อย่างกลั่น (2566) ที่พบว่า ความรู้ด้านการบัญชี การสอบบัญชี จรรยาบรรณ กฎระเบียบ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลต่อคุณภาพการตรวจสอบและลดข้อผิดพลาด ในด้านกฎหมายและการกำกับดูแล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Adisaputra (2023) ซึ่งเน้นว่าความสามารถของเจ้าหน้าที่กำกับดูแลช่วยให้สถาบันการเงินปฏิบัติตามข้อกำหนดทางกฎหมาย ลดความเสี่ยง และป้องกันการทุจริต สำหรับแนวทางกำกับดูแลตามความเสี่ยง (Risk-Based Supervision) รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Van Greuning and Bratanovic (2020) ซึ่งระบุว่า เป็นแนวทางที่ช่วยประเมินและจัดการความเสี่ยง โดยเฉพาะผลกระทบจาก FinTech และภัยไซเบอร์ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Baskerville et al. (2020)

ที่ชี้ให้เห็นว่าการผสมผสานกฎหมายและเทคโนโลยีช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของผู้บริโภคในระบบการเงินดิจิทัล

3. ทักษะการติดตาม (M - Monitoring Skills)

การติดตามเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ และติดตามสถานะความเสี่ยงหรือการเปลี่ยนแปลงของสถาบันการเงิน รวมถึงการติดตามผลการดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำ การประมวลผลข้อมูลช่วยระบุความเชื่อมโยงของข้อมูลและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง เช่น ความผันผวนของตลาดและความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเพื่อให้มั่นใจว่าธนาคารพาณิชย์ปฏิบัติตามข้อกำหนด รวมถึงตรวจสอบการแก้ไขข้อบกพร่อง และสรุปผลการติดตามให้ผู้บริหารตัดสินใจ สอดคล้องกับการศึกษาของปรมัตต์ ไวรักษ์ (2562) ที่กล่าวถึงการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลด้านความปลอดภัยไซเบอร์ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mazurchenko, Zelenka and Maršíková (2022) ที่เน้นการประมวลผลข้อมูลใน Banking 4.0 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของผาณิตา สันติสุข และพรหมทิพย์ อย่างกลั่น (2566) ที่เน้นการติดตามสถานะข้อมูลและการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการรักษาคุณภาพของงานตรวจสอบให้มีมาตรฐาน ตลอดจนสอดคล้องกับงานวิจัยของสราภรณ์ กมลสุทธิไพจิตร (2563) ที่กล่าวถึงทักษะการบริหารงานตรวจสอบที่ผู้ตรวจสอบต้องมี นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษา Adisaputra (2023) ซึ่งชี้ให้เห็นบทบาทของหน่วยกำกับดูแลในการติดตามและประเมินสถานะการดำเนินงานของสถาบันการเงินเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส

4. ทักษะการตรวจสอบ (A - Audit Skills)

ทักษะการตรวจสอบเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้ผู้ตรวจการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีมาตรฐาน ครอบคลุมการบริหารการตรวจสอบ การวางแผนการจัดการความเสี่ยง การจัดการข้อมูล และการสรุปผล โดยการวางแผนตรวจสอบที่ดีช่วยกำหนดกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและระบุปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Leocádio, Malheiro and Reis (2024) ซึ่งเน้นว่าผู้ตรวจสอบต้องพัฒนา

แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเสมอ โดยการผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลกับกระบวนการตรวจสอบช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพ ในส่วนของการจัดการข้อมูล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Osei, Cherkasova and Oware (2023) ที่กล่าวถึงการนำ FinTech and RegTech มาใช้ในกระบวนการตรวจสอบเพื่อเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลและการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ การสรุปผลการตรวจสอบเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานะของสถาบันการเงิน และช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ

5. ความถูกต้อง (R - Righteousness)

ความถูกต้องเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้ตรวจการสถาบันการเงิน ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ โปร่งใส และความยั่งยืนในกระบวนการตรวจสอบครอบคลุม จรรยาบรรณ จริยธรรม ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบผู้ตรวจการต้องหลีกเลี่ยงอคติและผลประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับงานวิจัยของพุฒิพงศ์ สิริสถาพรทรัพย์ (2565) ที่ระบุว่าการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพช่วยสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Baskerville, Capriglione and Casalino (2020) ที่พบว่าความไว้วางใจในกระบวนการทางการเงินดิจิทัลช่วยพัฒนาองค์กรและสร้างความยั่งยืน รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kaptein (2019) ที่ระบุว่าความวางตนอย่างเหมาะสมช่วยลดความขัดแย้งทางจริยธรรมและเพิ่มการยอมรับกระบวนการตรวจสอบ ในด้านจริยธรรมสอดคล้องกับงานวิจัยของ Robbins and Judge (2019) ที่พบว่าความซื่อสัตย์ของผู้นำส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน นอกจากนี้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมขมิ พงศ์ศรีโรจน์ (2564) ซึ่งระบุว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อค่านิยมจริยธรรมในองค์กร สำนักงาน ก.พ. (2566) เน้นย้ำหลักความโปร่งใสและความรับผิดชอบที่สามารถประยุกต์ใช้ในงานตรวจสอบสถาบันการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ความร่วมมือและการพัฒนาตนเอง (T – Transformative Capabilities and Cooperation)

ความร่วมมือและการพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมประสิทธิภาพในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีและโครงสร้างทางการเงินมีความซับซ้อน การมีมนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพช่วยให้การทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานราบรื่น รวมถึงการพัฒนาตนเองผ่านกรอบความคิดแบบเติบโต สอดคล้องกับงานวิจัยของพัทธนันท์ เปรมสมิทธิ์ (2562) ที่พบว่าผู้บริหารที่มีความสามารถในการสร้างทีมและการสื่อสารสามารถเพิ่มขีดความสามารถองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของภคพร เปลี่ยนโพธิ์จัน และมณฑล สรไกรกิติกุล (2562) ที่ระบุว่าบรรยากาศความร่วมมือในองค์กรมีผลต่อความสามารถของพนักงานในการปรับตัวสู่ยุคดิจิทัล นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปรมัตต์ ไวรักษ์ (2562) ที่เน้นการสร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานกำกับดูแลและสถาบันการเงิน ตลอดจนสอดคล้องกับการศึกษาของ Dweck (2007) ที่ระบุว่ากรอบความคิดแบบเติบโตช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และสอดคล้องกับการศึกษาของ Robbins and Judge (2019) ที่ระบุว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตช่วยให้พนักงานรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการวิจัยของสุภาวดี บัวบน (2565) ซึ่งพบว่าความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรภาคธนาคารช่วยรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะต่อผู้ตรวจการสถาบันการเงิน

1.1 ผู้ตรวจการสถาบันการเงินควรเสริมสร้างความรู้ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี โดยเฉพาะความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และมาตรการป้องกัน เช่น การเข้ารหัสข้อมูล (Encryption) การวิเคราะห์ช่องโหว่ของระบบ และการติดตามแนวโน้มภัยคุกคามใหม่ ๆ การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลดิจิทัล เช่น AI และ Machine Learning

1.2 ผู้ตรวจการสถาบันการเงินควรพัฒนาทักษะการติดตามและตรวจสอบจากการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการสรุปผล ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญ

ผู้ตรวจการใช้ทักษะเหล่านี้เพื่อติดตามสถานะสถาบันการเงิน เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือการวิเคราะห์แนวโน้มเศรษฐกิจ การใช้เทคโนโลยี เช่น ระบบ SupTool หรือซอฟต์แวร์ตรวจสอบข้อมูลช่วยเพิ่มความสามารถในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลที่ครอบคลุมและเชื่อถือได้

1.3 ผู้ตรวจการสถาบันการเงินต้องยึดมั่นในจรรยาบรรณและจริยธรรม เช่น ความซื่อสัตย์ ความเที่ยงธรรม และความรับผิดชอบ ซึ่งเสริมสร้างความน่าเชื่อถือในผลการตรวจสอบ ควรหลีกเลี่ยงอคติและการแทรกแซงจากปัจจัยภายนอก โดยเน้นรายงานผลที่โปร่งใสและถูกต้องแม่นยำในสถานการณ์ที่มีแรงกดดัน การยึดมั่นในหลักการเหล่านี้ช่วยให้กระบวนการตรวจสอบน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับในวงกว้าง

1.4 ผู้ตรวจการสถาบันการเงินควรเรียนรู้และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง ในยุคที่เทคโนโลยีและกฎระเบียบเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ควรมีกรอบความคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) เพื่อเปิดใจเรียนรู้สิ่งใหม่และพัฒนาความสามารถ เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ การจัดการความเสี่ยงในระบบดิจิทัล และการศึกษากฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลง การปรับตัวอย่างรวดเร็วในสถานการณ์ซับซ้อนช่วยเพิ่มคุณภาพและความแม่นยำของกระบวนการตรวจสอบ

2. ข้อเสนอแนะต่อองค์กร : ธนาคารแห่งประเทศไทยในฐานะหน่วยงานกำกับตรวจสอบธนาคารพาณิชย์

2.1 ธนาคารแห่งประเทศไทยควรจัดอบรมภาคปฏิบัติเกี่ยวกับเทคโนโลยี เช่น ระบบ SupTool และซอฟต์แวร์วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการตรวจสอบ โดยเน้นการใช้งานจริง เช่น การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย AI และ Machine Learning เพื่อตรวจจับแนวโน้มความเสี่ยงหรือความผิดปกติในระบบการเงิน

2.2 ธนาคารแห่งประเทศไทยควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อเพิ่มคุณภาพการตรวจสอบ ตัวอย่างเช่น อบรมด้านการสื่อสาร การบริหารความขัดแย้ง และการทำงานภายใต้แรงกดดัน เพื่อให้ผู้ตรวจการสามารถ

ทำงานร่วมกันได้ราบรื่น รวมทั้งพัฒนาทักษะมนุษยสัมพันธ์และการประสานงานกับ
ธนาคารพาณิชย์และหน่วยงานภายนอก

2.3 ธนาคารแห่งประเทศไทยควรจัดทำโปรแกรมพัฒนาผู้ตรวจการสถาบัน
การเงินที่เน้นการบริหารความเสี่ยง โดยมุ่งเน้นการวางแผนการตรวจสอบและการบริหาร
ความเสี่ยง รวมถึงการอบรมแนวทางการประเมินความเสี่ยงดิจิทัล เช่น ภัยคุกคามทาง
ไซเบอร์ และการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องตรวจสอบเพื่อใช้เป็นแนว
ทางการทำงานจริง

2.4 ธนาคารแห่งประเทศไทยควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการ
เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยให้ผู้ตรวจการมีโอกาสเข้าร่วมอบรมเทคโนโลยีใหม่ เรียนรู้แนว
ปฏิบัติระดับสากล เช่น การสัมมนา ศึกษาดูงานระหว่างประเทศ หรือฝึกอบรมร่วมกับ
ผู้เชี่ยวชาญ

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ศึกษาการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในกระบวนการตรวจสอบ
โดยเน้น Blockchain และ Big Data Analytics ซึ่งช่วยเพิ่มความโปร่งใส ความปลอดภัย
และความแม่นยำในการตรวจจับความผิดปกติ แนวโน้มความเสี่ยง และการทุจริต

3.2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง Growth Mindset และประสิทธิภาพ
การตรวจสอบ เพื่อพัฒนาความสามารถในการปรับตัวของผู้ตรวจการสถาบันการเงินโดย
ระบุปัจจัยเสริมสร้างศักยภาพ เช่น โปรแกรมฝึกอบรมที่เน้น Growth Mindset

3.3 ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการตรวจสอบในบริบทของ
ความร่วมมือระหว่างสถาบันการเงินและหน่วยงานกำกับดูแล เช่น ความไว้วางใจ
การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีร่วมกัน ซึ่งช่วยลดความซ้ำซ้อนและเพิ่มประสิทธิภาพ
ในการจัดการความเสี่ยง

3.4 ศึกษาเปรียบเทียบการตรวจสอบสถาบันการเงินในไทยกับประเทศที่มี
ระบบการเงินดิจิทัลที่พัฒนาแล้ว เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดและนำมาปรับใช้ในไทย

โดยพิจารณาความแตกต่างด้านกฎหมาย เทคโนโลยี และแนวทางการจัดการความเสี่ยง

เอกสารอ้างอิง

- ชมชไม พงศ์ศรีโรจน์. (2564). การตัดสินใจเชิงจริยธรรมของผู้ทำบัญชีและแนวปฏิบัติการบริหารของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชรินทร์ทิพย์ ปันสุวรรณ. (2565). แนวทางการกำกับดูแลการรับมือภัยคุกคามความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ขององค์กรในยุคดิจิทัล [วิทยานิพนธ์ปริญญาดุขฎิบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองน้ำ วมหัทธกุล. (2566). การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงดิจิทัลของธุรกิจธนาคารในประเทศไทย [ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย]. มหาวิทยาลัยสยาม.
- ปรมัตถ์ ไวรักษ์. (2562). การศึกษามาตรการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ต่อสถาบันการเงิน [วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาอาชญวิทยาและงานยุติธรรม คณะรัฐศาสตร์]. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิติพัฒน์ นิตยกุลพันธ์. (2565). การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทางการเงินและผลกระทบต่อประสิทธิภาพของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย [ดุขฎิบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ]. มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ผาณิตา สันติสุข และพรณทิพย์ อย่างกลิ่น. (2566). การพัฒนาความรู้และทักษะทางวิชาชีพส่งผลต่อคุณภาพงานสอบบัญชีของผู้ตรวจสอบของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 6(2), 465-479.

- พัทธนันท์ เปรมสมิทธิ์. (2562). การศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารของผู้บริหารสู่องค์กรสมรรถนะสูงของสถาบันการเงินการธนาคาร [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจ คุุชฎิบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- พุดผิงค์ สิริสถาพรทรัพย์. (2565). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่งผู้จัดการสาขาของธนาคารในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภคพร เปลี่ยนไฟโรจน์ และมณฑล สรไกรกิติกุล. (2562). มุมมองและการปรับตัวของพนักงานในยุคบริการทางการเงินดิจิทัล. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 8(1), 62-74.
- สราภรณ์ กมลสุทธิไพจิตร. (2563). ทักษะที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติงานด้านการตรวจสอบบัญชีของนักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน [วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบัญชี คณะบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงาน ก.พ. (2566). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร.
- สุภาวดี บัวบน. (2565). การปรับตัวของธนาคารพาณิชย์ในยุคดิจิทัล [วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์]. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Adisaputra, A. K. (2023). Analysis of financial services authority employees' competence in the regulation and supervision of financial institutions. *JEMBA: Journal of Economics, Management, Business, and Accounting*, 1(1), 59–68.
- Baskerville, R., Capriglione, F., & Casalino, N. (2020). Impacts, challenges and trends of digital transformation in the banking sector. *Law and Economics Yearly Review*, 9(2), 341–362.
- Dweck, C. S. (2007). *Mindset: The New Psychology of Success*. Ballantine Books.

-
- Kaptein, M. (2019). The moral entrepreneur: A new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1135-1150.
- Leocádio, D., Malheiro, L., & Reis, J. (2024). Auditors in the digital age: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 14(1), 238.
- Mazurchenko, A., Zelenka, M., & Maršíková, K. (2022). Demand for employees' digital skills in the context of Banking 4.0. *E&M Economics and Management*, 25(1), 83 –98.
- Osei, K. A., Mensah, I. D., & Boateng, F. (2023). Digital transformation in financial services: Challenges and strategies. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(3), 455-472.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 635-660.
- Van Greuning, H., & Bratanovic, S. B. (2020). *Analyzing Banking Risk* (4th ed.). World Bank Group.

Authors

Ms.Narissara Ruamsiriwattanakul

Doctoral Student of Industrial Business and Human Resource Development Executive Development Program,

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Tel: 081-172-1724 Email: mylilytulip@gmail.com

Associate Professor Dr. Supatta Pinthapataya

Faculty of Business and Industrial Development, King Mongkut's
University of Technology North Bangkok

Tel: 0 2555 2000 ext. 3817 Email: Supatta.p@bid.kmutnb.ac.th

Associate Professor Dr. Pawinee Boonyasopon

Faculty of Architecture and Design, King Mongkut's University of
Technology North Bangkok

Tel: 02-555-2000-6825 Email: pawinee.b@archd.kmutnb.ac.th