

กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

22 ตุลาคม พ.ศ. 2564

ศุเทพ นิ่มสาย

นายอมรรักษ์ นำผล

ผู้วิจัย

Abattulud E.

รองศาสตราจารย์รัฐวดี พิมพา,

Ph.D.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

Viola - Raomam

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

S

สุเทพ นิ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

Pacapol A.

รองศาสตราจารย์ภกพล อนุฤทธิ

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร” ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีได้เพราะความกรุณาของอาจารย์ ณัฐวุฒิ พิมพา อาจารย์ที่ปรึกษาในการศึกษาอิสระครั้งนี้ ที่ให้คำปรึกษาและให้คำแนะนำในการตรวจสอบแก้ไขเนื้อหาของการศึกษา และกำกับดูแลขั้นตอนการศึกษาให้สำเร็จทันตามกำหนดเวลา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจสำคัญของผู้วิจัย ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย และขอบคุณผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่านที่สละเวลาช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาครั้งนี้ ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่ารายงานการศึกษาอิสระฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจและเป็นแนวทางแก่ผู้สนใจที่จะทำการศึกษาเรื่องนี้เพิ่มเติมต่อไปในอนาคต หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้

อมรชัย นำผล

กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร FRAUD PREVENTION STRATEGIES FOR BANKING TELLERS

อมรชัย นำพล 6250372

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ฉัฐวุฒิ พิมพา, Ph.D., สุเทพ นิ่มสาย, Ph.D.,
รองศาสตราจารย์ภคพล อนุฤทธิ์, Ph.D.

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและปัจจัยของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างความมั่นใจและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องกันพฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขาที่จะสร้างความเสียหายให้กับธนาคาร โดยการวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลด้วยกระบวนการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีประสบการณ์ในการพิจารณาการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารทั้งหมด 19 ท่าน ผลการศึกษพบว่า รูปแบบการทุจริตต่อธนาคารที่พบได้บ่อยที่สุด คือ การโอนเงินลอยหรือฝากเงินลอยเข้าบัญชีโดยไม่มีตัวเงินจริง รองลงมาเป็นการลักเงินเกินจากการสุรุ่ยสุร่าย ส่วนรูปแบบการทุจริตต่อลูกค้าที่พบได้บ่อยที่สุด คือ การแอบถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหวมานานและบัญชีฝากประจำ รองลงมาเป็นการแอบยกเลิกการฝากเงินหรือชำระเงิน (Error Collection) โดยปัจจัยที่ทำให้พนักงานกระทำการทุจริต มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) เกิดจากแรงกดดันจากปัญหาการเงินและผลงาน 2) เกิดจากโอกาสและช่องโหว่ที่เอื้อต่อการทุจริต เช่น ความไว้วางใจของลูกค้าหรือหัวหน้างานที่มีต่อตัวพนักงาน รวมไปถึงระบบโปรแกรมในการทำงานที่ซับซ้อน 3) เกิดจากการหาเหตุผลข้างตัวเอง เช่น การรู้สึกว่าธนาคารปฏิบัติกับตนไม่เป็นธรรมจึงต้องทุจริตคืนเพื่อลบล้างความรู้สึกผิดในใจ ซึ่งปัจจัยในการทุจริตทั้ง 3 องค์ประกอบอาจมีปฏิสัมพันธ์กันในการลงมือกระทำการทุจริต

ทางด้านกลยุทธ์ในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ กลยุทธ์ที่เน้นก่อนการทุจริตและกลยุทธ์ที่เน้นให้เกิดขึ้นในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง โดยกลยุทธ์ที่เน้นก่อนการทุจริต แบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การวางกฎระเบียบและนโยบายให้รัดกุมห้ามให้พนักงานคนเดียวกันทำหน้าที่หลายหน้าที่อย่างเบ็ดเสร็จ มีลงโทษอย่างเด็ดขาดกับผู้บริหารสาขาในเรื่องความบกพร่องในการตรวจรายงานประจำวันและการรักษาทรัพย์สินของราชการ ควรมีการให้รางวัลสำหรับพนักงานที่แจ้งเบาะแสจากพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานที่ส่งไปในทางทุจริต, 2) การป้องกันด้วยการจัดสถานที่ในสาขาให้อยู่ในที่โล่งแจ้ง กล้องวงจรปิดควรมีความละเอียดสูง สามารถเห็นบรรยากาศภายในสาขาได้อย่างทั่วถึงทุกซอกทุกมุม, 3) การสร้างวัฒนธรรมย่อยในสาขา ผู้จัดการสาขาต้องทำให้พนักงานในสาขาเข้าถึงได้ ปรึกษาพูดคุยได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องส่วนตัว เรื่องครอบครัวและเรื่องปัญหาการทำงาน, 4) การเพิ่มศักยภาพในการทำงานและการใช้ชีวิตที่ดีขึ้น ธนาคารต้องพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับค่าครองชีพในปัจจุบันและควรเพิ่มการจัดการอบรมเรื่องจริยธรรมให้แก่พนักงาน, 5) การควบคุมการใช้ทรัพย์สินของราชการ โดยการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในกระบวนการทำงาน เช่น การสร้าง Application ไว้ให้พนักงานระดับสูงรับรายงานนอกสถานที่หรือการใส่รหัสพร้อมกับการแตะบัตรพนักงานและการสแกนใบหน้า รวมทั้งจัดตั้งหน่วยงาน Central Authorize ที่ทำหน้าที่อนุมัติรายการที่มีความเสี่ยงแทน ในส่วนกลยุทธ์ที่เน้นให้เกิดขึ้นในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การใช้ระบบโปรแกรมและระบบการแจ้งเตือน โดยมีระบบแจ้งเตือนแบบ Realtime ไปยังลูกค้า รวมไปถึงมีระบบที่พนักงานทำหน้าที่ Monitoring ในการตรวจจับธุรกรรมจากพนักงานสาขา 2) การใช้ผู้เชี่ยวชาญ เพิ่มการ Surprise Check จากฝ่ายตรวจสอบภายใน

คำสำคัญ : การทุจริต/ ความโปร่งใส/ สถาบันการเงิน

FRAUD PREVENTION STRATEGIES FOR BANKING TELLERS

AMORNCHAI NAMPHON 6250372

M.M. (STRATEGY AND MANAGEMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: ASSOC. PROF. NATTAVUD PIMPA, Ph.D.,
SUTHEP NIMSAI, Ph.D., ASSOC. PROF. PACAPOL ANURIT, Ph.D.

ABSTRACT

Currently, there are various kinds of fraud occurring against banks, causing a huge amount of damage to banks. Those occurred frauds consisted of external frauds, for example, counterfeit ATM cards and credit cards for withdrawing money via ATM and swiping credit cards for payment of products and services. These frauds also consisted of frauds on e-commerce via online channels. Most banks have good protection systems to some extent. Although there may be some periods of time that frauds could make them to be posted on news, banks were able to control such situations and deal with such frauds in a short period of time. However, the problem that was considered as the silent danger against banks was internal frauds, especially frauds caused by "tellers" who were responsible for money depositing and withdrawal. In addition, transactions could be made at any time without any sign. They could make any fraud at any time without any clue to predict their frauds in advance. This became a vulnerability with no sufficient prevention by the banks. These frauds caused damage to the assets, reputation, and confidence of outsiders, especially customers of banks. Previously, there was only a small amount of research on the causes and behavior styles of tellers in the banking business who committed fraud against their duties. Therefore, the researchers found an opportunity to conduct research on this issue. It was conducted in the form of qualitative research through an in-depth interview with 19 people with experience in frauds caused by tellers in the banking business, from 4 private banks, as well as data on internal frauds of tellers in the banking business that could not be disclosed. The results revealed that the format of fraud against banks that could be frequently found was fake money transformer or depositing money via bank transfer without the actual amount of money. The second one was stealing excessive money from summing up at the end of the day. The format of fraud that could be frequently found at the highest level was withdrawing money from bank accounts with no transactions for a long period of time and using a fixed deposit account followed by error cancellation. There were 3 elements making tellers commit fraud, including: 1) pressure caused by financial problems, for example, infatuation with gambling, debts, family expenses, desire leading to official and non-official debt collection, and stress caused by work performance; 2) opportunities and vulnerability that may support fraud, for example, customers' trust. Customers left their book banks or related documents with some trusted employees. For trust of supervisors towards employees, it was often caused by the consideration of branch executives to seek out trustworthy, careful, and familiar tellers to supervise some processes when they were not available or when the number of tellers was insufficient to provide services to customers. Customers often left their verification codes with tellers, which were considered as the key to changing transactions or making any risky transaction, as well as the way to empower the position of such tellers and assignment given to only one trustable teller to supervise all works of the branch; 3) self-rationalization, for example, feeling that banks treated them unfairly, such tellers had to commit fraud to get rid of such feelings or to cause damages against banks. For instance, when tellers make a mistake or cause a missing amount of money at the end of the working day, they may be forced to pay the missing amount out of their own money or have their salaries deducted, leading them to believe that they should keep an excessive amount of money as personal money in case of such a missing amount of money, etc. These three factors that contribute to fraud may interact with the actions of fraudsters, which is consistent with Fraud Triangle Theory of Donald Cressey (1953).

The guidelines for preventing frauds of tellers in banking business could be performed by providing rewards and support as well as preventing through punishment in order to balance behaviors of tellers. These guidelines could be divided into 2 forms including: 1. The Pre-Fraud Strategy was to prevent any financial activities that were divided into 5 elements, including: 1) Rules, regulations, and policies must be concisely established. One employee must be prohibited from performing several duties. Rules on absolute punishment must be established for punishing branch executives for failure to check daily reports and maintain verification codes. Rewards should be given to employees who blow the whistle on behaviors of their colleagues in the manner of frauds; 2) Prevention could be done by arranging the working area of the branch to be open and clear. The position of work stations and computer screens of tellers must be able to be seen by executives. Resolution of CCTV should be high in order to see all corners of the branch thoroughly; 3) Subculture should be build in the organization and branch manager should be able to be approached by tellers therefore they could discuss and consult with the branch manager on all issues, including personal, family, and work-related issues. Strictness on the bank's product sales should be reduced by assigning sales teams in lieu of tellers; 4) work potential and living should be improved by considering remuneration to be consistent with the current cost of living. In addition, ethical trainings as well as suggestions and knowledge on accessing and using welfare loans should be provided to employees; 5) The use of verification code must be controlled by implementing innovation, i.e., application, for certification of transactions of employees holding position in high level or coding with card and face scanning. In addition, a Central Authorized Unit should be established in order to approve risky transactions. 2. Strategy emphasizing the consecutive process was divided into 2 elements, including: 1) A program system and a real-time notification system should be used for approaching customers. In addition, there should be a team for monitoring transactions made by tellers through setting conditions in case of any emergency and accepting daily reports from branch executives; 2) Experts should be assigned to add surprise checks performed by the internal audit unit. In the event of any fraud, even in a small amount, there must be a specific unit with complete power to investigate employees in order to prevent any support given to any employee committing any offence.

KEY WORDS: Fraud/ Transparency/ Banking

133 pages

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		ข
บทคัดย่อ		ค
สารบัญตาราง		ณ
สารบัญรูปภาพ		ญ
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย	5
	1.3 คำถามวิจัย	5
	1.4 ขอบเขตงานวิจัย	6
	1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
	1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
บทที่ 2	แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
	2.1 ภาพรวมเกี่ยวกับการเกิดการกระทำททุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	8
	2.1.1 ความหมายของการกระทำททุจริตต่อหน้าที่	8
	2.1.2 การกระทำที่ผิดต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน	9
	2.2 แนวคิด ทฤษฎีแรงกดดันหรือแรงจูงใจในการกระทำททุจริต (Pressure)	11
	2.2.1 แรงกดดันที่เกี่ยวข้องกับการเล่นการพนัน	11
	2.2.1.1 ความหมายของคำว่าการเล่นการพนัน	11
	2.2.1.2 บทบาท ความสำคัญและผลกระทบของการเล่นการพนัน	12
	2.2.2 แรงกดดันที่เกี่ยวข้องกับภาระทางการเงินและหนี้สิน	14
	2.2.2.1 ความหมายของคำว่าหนี้สิน	14
	2.2.2.2 สาเหตุของการเกิดหนี้ครัวเรือนและหนี้สิน	15
	2.2.2.3 ความหมายของการติดตามทวงหนี้	15
	2.2.2.4 ที่มาของการติดตามทวงถามหนี้	16
	2.2.2.5 ผลกระทบของการก่อกวนนอกระบบ	17

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.2.6 ผลกระทบของการก่อกวนในระบบ	18
2.2.3 แรงกดดันที่เกี่ยวกับความอยากได้อายกมี	19
2.2.3.1 ความหมายของคำว่าอยากได้อายกมี	19
2.2.3.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการ	20
2.2.3.3 ผลกระทบจากการอยากได้อายกมี	23
2.2.4 แรงกดดันที่เกี่ยวกับหน้าที่การทำงาน	24
2.2.4.1 ความหมายของความเครียด	26
2.2.4.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเครียด	26
2.2.4.3 ผลกระทบจากการความเครียด	27
2.3 แนวคิด ทฤษฎีโอกาสหรือช่องโหว่ที่เอื้อให้เกิดการทุจริต (Opportunity)	29
2.3.1 โอกาสหรือช่องโหว่ที่เกิดจากความไว้วางใจของเพื่อนพนักงานและหัวหน้างาน	29
2.3.1.1 ความหมายของคำว่าความไว้วางใจ	30
2.3.1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ	31
2.3.2 โอกาสหรือช่องโหว่ที่เกิดจากการใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองกระทำการทุจริต	32
2.3.2.1 ความหมายของคำว่าตำแหน่งหน้าที่	33
2.3.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้ตำแหน่งหน้าที่กระทำการทุจริต	33
2.3.3 โอกาสหรือช่องโหว่ที่เกิดจากระบบงาน	34
2.4 แนวคิด ทฤษฎีการหาเหตุผลเข้าข้างตัวเองในการกระทำการทุจริต (Rationalization)	36
2.5 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการทุจริต (Fraud Behavior)	39
2.6 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Related Research)	44
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)	53

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีการวิจัย	55
3.1 การกำหนดแหล่งข้อมูลหลัก	55
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล	56
3.3 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์	56
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล	57
3.5 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล	58
3.5.1 ความเที่ยงตรง (Validity)	58
3.5.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)	59
บทที่ 4	
ผลวิเคราะห์ข้อมูล	60
4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	60
4.2 รูปแบบและกลวิธีในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	63
4.2.1 การทุจริตต่อธนาคาร	63
4.2.2 การทุจริตต่อลูกค้าธนาคาร	70
4.3 ความแตกต่างของพฤติกรรมกาทุจริตจากอดีตจนถึงปัจจุบัน	75
4.4 ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเกิดการกระทำการทุจริต	79
4.5 การหาแนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	86
4.6 การวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	92
4.6.1 การวิเคราะห์จุดแข็งในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	92
4.6.2 การวิเคราะห์จุดอ่อนในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	95
4.7 ข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	99

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5	
สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อเสนอแนะ	106
5.1 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)	106
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	112
5.3 ข้อเสนอแนะ	114
5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย	119
5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต	119
บรรณานุกรม	120
ภาคผนวก	126
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	127
ภาคผนวก ข เอกสารประกอบการฝึกอบรม CITI Program	129
ภาคผนวก ค เอกสารการขออนุญาตจริยธรรมงานวิจัย IRB	131
ประวัติผู้วิจัย	133

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
4.1	ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์	61
4.2	รูปแบบและกลวิธีในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	62
4.3	พฤติกรรมของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่กระทำการทุจริตจากอดีตจนถึงปัจจุบัน	75
4.4	ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารกระทำการทุจริต	78
4.5	แนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	85
4.6	การวิเคราะห์จุดแข็งในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	92
4.7	การวิเคราะห์จุดอ่อนในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	95
4.8	ข้อสรุปด้านข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	99
5.1	กลยุทธ์สำคัญในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	110

สารบัญรูปร่าง

รูปร่าง		หน้า
1.1	Snapshot of Occupational Fraud in the Banking and Financial Service Industry	2
1.2	How is occupational fraud committed in the banking and financial services industry ?	3
1.3	The Top schemes in small and large banking and financial services	4
2.1	ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ของ Donald Cressey (1953)	11
2.2	กรอบแนวความคิดการวิจัย : Arrow of Fraud Prevention by Amornchai Namphon	53
5.1	อภิปรายผลจากทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ของ Donald Cressey (1953)	112
5.2	กลยุทธ์สำคัญในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร	118

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัญหาการทุจริตเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมายาวนานซึ่งเป็นปัญหาของทุกสังคม ทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หน่วยงานราชการ รวมไปถึงองค์กรเอกชน และทุกประเทศ ไม่เว้นแม้แต่ประเทศที่พัฒนาแล้ว แต่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างกว้างระดับสากล ซึ่งปัญหาเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการป้องกันและแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดเพิ่มมากขึ้น แม้ว่าปัญหาการทุจริตในแต่ละครั้งที่ผ่านมานั้น จะมาจากประเทศที่แตกต่างกัน ความรู้สึคนึกคิด และบริบททางสังคมที่แตกต่างกันก็ตาม แต่ต่างต้องยอมรับว่าการทุจริตเหล่านี้ส่งผลเสียอย่างร้ายแรงต่อโครงสร้างทางสังคม ต่อความมั่นคงระดับประเทศ ส่งผลเสียต่อการพัฒนาประเทศที่เกิดเป็นแบบอย่างให้มีการทุจริตจากรุ่นไปสู่รุ่น เกิดค่านิยมยินยอมต่อการทุจริต รวมไปถึงการทำร้ายร่างกายและจิตใจเพื่อข่มขู่บังคับผู้อื่นเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการของผู้ที่กระทำการทุจริต นอกจากนี้การทุจริตยังก่อให้เกิดความไม่เสมอภาคทางสังคม อาทิ ความไม่เสมอภาคทางการให้บริการของผู้ปฏิบัติหน้าที่แก่ผู้ที่หยิบยื่นสินบนให้เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่ต้องการก่อนผู้อื่น มากกว่าผู้อื่นหรือ ได้รับความสำคัญมากกว่าผู้อื่นเพื่อเอื้อให้เกิดประโยชน์แก่คนทั้งสองฝ่าย รวมไปถึงการเอื้อประโยชน์ให้กับเครือข่ายและพวกพ้องของเจ้าหน้าที่ที่รับสินบนด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทุจริตในกระบวนการหน่วยงานราชการจะส่งผลอย่างมากต่อประสิทธิภาพของระบบการให้บริการ สวัสดิการของรัฐ ทำให้ประชาชนเกิดรอยต่อในการได้รับบริการ และคุณภาพชีวิตที่ดีอันพึงได้ที่มาจากการเสียภาษีเงินได้ที่ประชาชนได้จ่ายไปทุกเดือน อันเนื่องมาจากการบิดเบือนกระบวนการทำงานของหน่วยงานรัฐ บิดเบือนตัวเลข ทำให้ดูเหมือนว่าการทำงานของหน่วยงานต้องใช้งบจำนวนมาก แต่แท้จริงแล้วเกิดการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือยมากมาย เป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตหรือการลงทุนของประเทศ ในส่วนการลงทุน การประมูลงานจากโครงการต่าง ๆ ก็ได้รับผลกระทบจากการทุจริตด้วยการติดสินบนให้เจ้าหน้าที่เพื่อให้ได้โครงการที่ต้องการมาทำ บางบริษัทมีการผูกขาดการประมูลด้วยสินบน ส่งผลให้กลไกทางการตลาดบิดเบือน เพราะมีการแข่งขันทางธุรกิจที่ไม่เป็นธรรม (จินตนา พลอยภัทรภิญโญ, 2554) มากไปกว่านั้นการทุจริตยังลุกลามไปถึงสถาบันทางการเงิน การธนาคาร อีกด้วย



ภาพที่ 1.1 Snapshot of Occupational Fraud in the Banking and Financial Service Industry

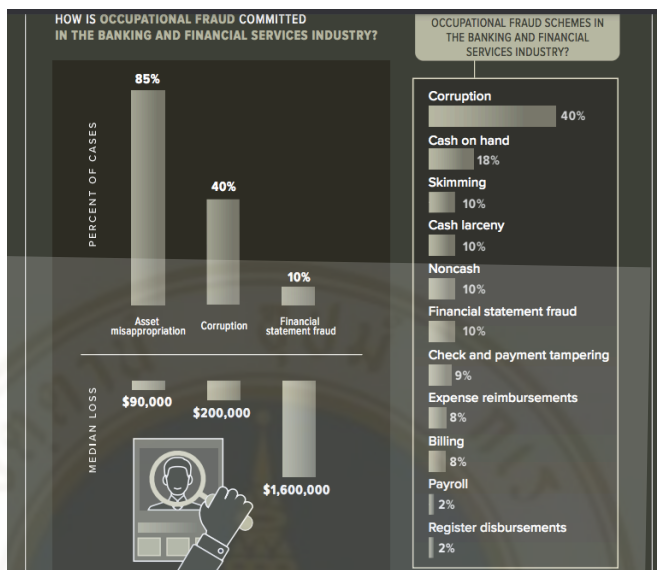
ที่มา : ข้อมูลจาก The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)

ปัจจุบันมีการทุจริตที่เกิดขึ้นกับธนาคารมีมากมายหลายประเภทที่ล้วนต่างสร้างความเสียหายให้กับธนาคารเป็นอย่างมาก โดยเมื่อเดือนเมษายน พ.ศ.2563 สมาคมต่อต้านการทุจริตสากล หรือ “The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)” ได้รายงานผลการสำรวจการทุจริตที่เกี่ยวกับสถาบันการเงินและธนาคารกว่า 125 ประเทศทั่วโลกจากปีที่ผ่านมา พบการทุจริตใหญ่ ๆ ประมาณ 386 รายการ ซึ่ง 19% จาก 386 รายการการทุจริตเกี่ยวกับสถาบันการเงินและธนาคารมีการประเมินความเสียหายจากการฉ้อโกงและการทุจริตเฉลี่ย 1,546,000 เหรียญสหรัฐ และมีค่ามัธยฐาน (Median) ประมาณ 100,000 เหรียญสหรัฐ ซึ่งการฉ้อโกงและการทุจริตการแบ่งเป็น 2 ประเภทได้แก่

1. การทุจริตภายนอกองค์กร เป็นการทุจริตที่เกิดขึ้นจากบุคคลภายนอกธนาคาร อาทิ 1) การฉ้อโกงและการทุจริตทางด้านบัตร ได้แก่ บัตรกดเงินอัตโนมัติ บัตรเครดิต และบัตรสินเชื่อเงินสด อันเกิดจากการปลอมแปลงหรือดัดแปลงข้อมูลจากแถบแม่เหล็กหลังบัตรแล้วสร้างบัตรขึ้นอีกใบทำรายการทุจริตในรูปแบบของการการเบิกถอนเงินสดผ่านตู้ถอนเงินอัตโนมัติและการรูดบัตรเพื่อชำระค่าสินค้าหรือค่าบริการ 2) การฉ้อโกงและการทุจริตทางด้านธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ธุรกรรมทางการเงินทางออนไลน์ เช่น การซื้อของหรือชำระค่าบริการผ่านเว็บไซต์และแอปพลิเคชันแพลตฟอร์มต่าง ๆ รวมไปถึงธุรกรรมการโอนเงินที่ผิดปกติ 3) การฉ้อโกงและการทุจริตทางด้านเอกสารในการยื่นขอสินเชื่อที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ยื่นขอ เช่น ปลอมแปลงเอกสารหรือดัดแปลงตัวเลขบนหนังสือแสดงรายได้ที่ใช้ยื่นขอสินเชื่อบ้าน สินเชื่อรถ และสินเชื่อส่วนบุคคล เป็นต้น

2. การทุจริตภายในองค์กร เป็นการทุจริตที่เกิดขึ้นจากพนักงานหรือบุคคลภายในธนาคาร โดยแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่ 1) การทุจริตเกี่ยวกับทรัพย์สิน ด้วยการลักเล็กขโมยน้อย นำเอาทรัพย์สินของธนาคารไปใช้เป็นประโยชน์ส่วนตัว รวมถึงการนำข้อมูลลูกค้าภายในธนาคารไปหาผลประโยชน์อื่นด้วยการขายข้อมูลให้กับบุคคลหรือบริษัทภายนอก 2) การคอร์รัปชันหรือราษฎร์บังหลวง การรับสินบนเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตัวหรือเอื้อประโยชน์ให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง 3) ตกแต่งบัญชีงบการเงิน ด้วยการปลอมแปลงรายได้งบการเงินทำให้เข้าใจผิด

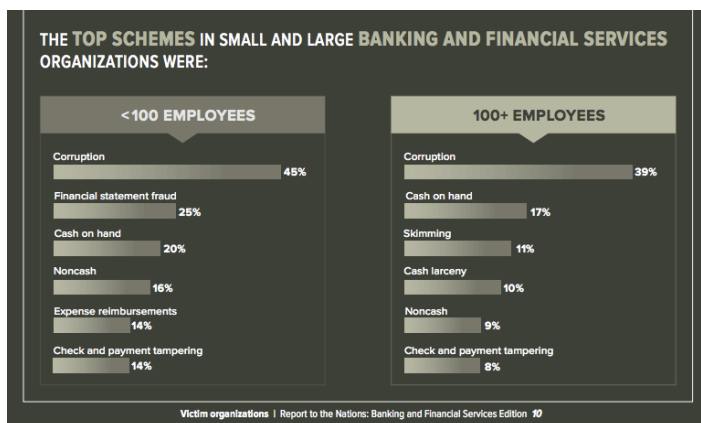
เกี่ยวกับผลประกอบการ โดยปกปิดข้อมูลสำคัญที่จำเป็นในการใช้ประกอบการตัดสินใจในการอนุมัติสินเชื่อให้แก่ลูกค้าเพื่อให้ได้มาด้วยผลตอบแทน โบนัส และสำเร็จลุล่วงแก่เป้าหมายในการปฏิบัติงาน



ภาพที่ 1.2 How is occupational fraud committed in the banking and financial services industry ?

ที่มา : ข้อมูลจาก The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)

จากภาพที่ 1.2 แสดงให้เห็นว่าจากกรณีการฉ้อโกงและการทุจริตที่เกิดขึ้นของสถาบันการเงินและธนาคาร พบว่าการการฉ้อโกงและการทุจริตประเภทยกยอกทรัพย์สินของธนาคารเป็นการทุจริตที่มากที่สุดแต่มีความเสียหายน้อยที่สุด โดยมีมูลค่าความเสียหายมัธยฐานประมาณ 9 หมื่นเหรียญสหรัฐ รองลงมาเป็นการฉ้อโกงและการทุจริตประเภทคอร์รัปชัน มีมูลค่าความเสียหายมัธยฐานประมาณ 2 แสนเหรียญสหรัฐและอันดับสุดท้ายคือการฉ้อโกงและการทุจริตตกแต่งบัญชีงบการเงิน ด้วยการปลอมแปลงรายได้ งบการเงิน แต่มีมีมูลค่าความเสียหายมัธยฐานถึง 1.6 ล้านเหรียญสหรัฐ โดย 3 รายการแรกที่มีการฉ้อโกงและการทุจริตของสถาบันการเงินและธนาคารมากที่สุดรองจากการคอร์รัปชันจะเกี่ยวกับเงินสด ได้แก่ การถือเงินสดของพนักงานธนาคาร การฉ้อโกงการทุจริตทางด้านบัตรและการลักขโมยเงินของธนาคาร



ภาพที่ 1.3 The Top schemes in small and large banking and financial services

ที่มา : ข้อมูลจาก The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)

เมื่อพิจารณาจากกลุ่มพนักงานที่มีการฉ้อโกงและการทุจริตในสถาบันการเงินและธนาคารทั้งสถาบันการเงินและธนาคารที่มีพนักงานน้อยกว่า 100 คน และสถาบันการเงินและธนาคารที่มีพนักงานมากกว่า 100 คน พบว่าการทุจริตแบบคอร์รัปชันมีจำนวนมากที่สุด ส่วนการฉ้อโกงและการทุจริตประเภทถือเงินสดของพนักงานธนาคารอยู่ใน 3 อันดับแรกทั้งสถาบันการเงินและธนาคารที่มีพนักงานน้อยกว่า 100 คน และสถาบันการเงินและธนาคารที่มีพนักงานมากกว่า 100 คน ซึ่งเป็นสิ่งที่สถาบันการเงินและธนาคารควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นสิ่งที่ธนาคารสามารถควบคุมหรือหาวิธีในการป้องกันเพื่อลดความเสียหายในส่วนนี้ได้หากมีการตระหนักถึงและมีระบบการตรวจจับพฤติกรรมที่จะส่งไปในทางทุจริตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากข้อมูลการทุจริตของธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง¹ ย้อนหลัง 3 ปี ตั้งแต่ปี 2557 – 2559 พบว่าการทุจริตภายในธนาคารนั้นมีแนวโน้มสูงขึ้น และมีการทุจริตโดยพนักงานสาขามากที่สุด โดยมีความเสียหายที่เกิดจากการทุจริตของพนักงานภายในธนาคารกว่า 23 ล้านบาท ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้ธนาคารจะมีระบบและกฎระเบียบที่รัดกุมมากมายก็ตามแต่ก็ยังมีช่องโหว่ให้พนักงานสาขาหาประโยชน์จากช่องโหว่นั้นกระทำการทุจริตต่อหน้าที่ ระเบียบ และวินัย อันเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับพนักงานธนาคาร ซึ่งการทุจริตภายในธนาคารนี้นอกจากจะสร้างความเสียหายให้กับธนาคารแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นต่อลูกค้าและบุคคลภายนอกที่จะเข้ามาใช้บริการกับทางธนาคารในอนาคต บรรดาผู้ถือหุ้นที่มีส่วนได้ส่วนเสียและส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของระบบสถาบันทางการเงินของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ผู้คนเข้าถึงสังคมอินเทอร์เน็ตกันอย่างแพร่หลาย ผู้คนสามารถรับรู้ข่าวสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยการแชร์

¹ รายงานฉบับนี้เป็นข้อมูลจริงจากธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่ไม่สามารถเปิดเผยแหล่งข้อมูลได้ด้วยเหตุผลทางกฎหมาย

ข้อมูล ข่าวสาร การเปิดรับสื่อจากแพลตฟอร์มต่าง ๆ ดังนั้นหากสถาบันทางการเงิน และการธนาคาร ไม่สามารถหาวิธีป้องกันช่องโหว่เหล่านี้เพื่อไม่ให้พนักงานกระทำการทุจริตต่อหน้าที่ ก็อาจทำให้ เป็นผลเสียต่อทรัพย์สินและภาพลักษณ์ขององค์กรไปในที่สุด ซึ่งผู้วิจัยได้มีการทบทวนวรรณกรรม จากงานวิจัยหลาย ๆ ท่านซึ่งส่วนใหญ่จะมีการทำการวิจัยเกี่ยวกับบุคลากรภาครัฐหรือราชการใน ด้านต่าง ๆ แต่งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับสาเหตุและพฤติกรรมของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่ กระทำการทุจริตต่อหน้าที่นั้นมีน้อยและเป็นงานวิจัยที่ทำมานานแล้ว

ดังนั้นผู้วิจัยจึงพบช่องว่างในการทำการวิจัยในเรื่องดังกล่าวโดยการใช้แนวคิด ทฤษฎี ของนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยที่จะศึกษาถึงสาเหตุและ พฤติกรรมของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่กระทำการทุจริตต่อหน้าที่เพื่อหาแนวทางในการ กำหนดกลยุทธ์ในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษารูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์
- 1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์
- 1.2.3 เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างความมั่นใจและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการ ป้องกันพฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขาให้กับธนาคารที่จะสร้างความเสียหายให้กับธนาคาร ในภายหน้า

1.3 คำถามวิจัย

- 1.3.1 รูปแบบของการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์เป็นอย่างไร
- 1.3.2 อะไรเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์
- 1.3.3 กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการป้องกันของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์ควรมี รูปแบบใด

1.4 ขอบเขตงานวิจัย

การศึกษารูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์และการศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์ เพื่อสร้างความมั่นใจและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องกันพฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขาให้กับธนาคารที่จะสร้างความเสียหายให้กับธนาคารในภายภาคหน้า โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์คือ ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน พนักงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบวินัยพนักงานที่ทำผิดระเบียบธนาคาร และพนักงานที่ทำหน้าที่สืบค้นความผิดปกติของธุรกรรมทางการเงิน (Detection) และ เจ้าหน้าที่สอบสวนสืบสวน (Investigation) เกี่ยวกับการทุจริตของพนักงานธนาคาร รวมทั้งพนักงานฝ่ายตรวจสอบ (Audit) ของธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยระยะเวลาในการศึกษาเริ่มตั้งแต่ เดือนมกราคม 2564 ถึง สิงหาคม 2564

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.5.1 เพื่อสร้างความเข้าใจในเรื่องกระบวนการทุจริตที่เกิดขึ้นในกลุ่มของพนักงานสาขาในธนาคาร
- 1.5.2 เพื่อพัฒนากลยุทธ์ให้เกิดความมั่นใจและเข้มแข็งของระบบการป้องกันการทุจริตในธนาคาร
- 1.5.3 เพื่อเป็นการลดความเสียหายทั้งในส่วนทรัพย์สินและภาพลักษณ์ของธนาคาร หากเกิดเหตุการณ์ทุจริตจากพนักงานสาขาในธนาคาร

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

พนักงานสาขาในธนาคาร (Teller) : พนักงานที่ทำหน้าที่ ฝาก - ถอน ชำระค่าบริการต่าง ๆ รวมไปถึงการเปิด - ปิดบัญชีเงินฝาก ทำบัตรกดเงินสดที่ตู้กดเงินสดอัตโนมัติ บัตรเครดิต และธุรกรรมต่าง ๆ หน้าเคาน์เตอร์ของสาขา ธนาคาร

การทุจริตในสาขาธนาคาร : การกระทำที่ผิดระเบียบวินัยของธนาคารขั้นร้ายแรง เช่น การยกยอกทรัพย์สินของธนาคาร การปลอมแปลงเอกสารและตัวเลขรายการเดินบัญชี รวมถึงการคอร์รัปชันรับสินบนจากผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ตามเป้าประสงค์ที่ต้องการ

การยกยอกทรัพย์สิน : 1) การครอบครองทรัพย์สินของผู้อื่นหรือที่ผู้อื่นเป็นเจ้าของรวมอยู่ด้วยแล้วเบียดบังเอาทรัพย์สินนั้นเป็นของตนโดยทุจริต 2) ผู้กระทำความผิดทุจริตหลังครอบครองทรัพย์สินของ

ผู้อื่น 3) เป็นความผิดอันยอมความได้ 4) ผู้กระทำเอาไปโดยไม่รู้ว่าเจ้าของทรัพย์สินกำลังติดตามทรัพย์สินอยู่ เป็นยกยอกทรัพย์สิน (ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 334 และมาตรา 352)

การคอร์รัปชัน : การใช้ตำแหน่งงานสาธารณะ ใช้อำนาจในทางมิชอบเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวหรือเพื่อประโยชน์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การทุจริตประพฤติมิชอบ จะเกิดขึ้นเมื่อเจ้าพนักงานรับ ขอ หรือกรร โชกเอาค่าตอบแทนหรือเมื่อตัวแทนเอกชน เสนอให้ ค่าตอบแทนเพื่อหลบเลี่ยงกฎหมายเพื่อผลประโยชน์ในการแข่งขันหรือส่วนบุคคล (สถาบัน พระปกเกล้า, 2543: 6)

สลิปนำฝาก (Pay-in Slip) : ใบรายการที่ผู้นำฝากเงินหรือธุรกรรมโอนเงินเขียนระบุ จำนวนเงินที่ต้องการทำรายการฝากเงินหรือธุรกรรมโอนเงิน รวมถึงรายละเอียดของเลขที่บัญชี ชื่อ และสาขาของบัญชีที่จะทำรายการที่ผู้ทำรายการต้องกรอกข้อมูลให้ครบถ้วน พร้อมลงลายลักษณ์อักษรเพื่อยืนยันความถูกต้องของรายการในใบนำฝาก ซึ่งใบนำฝากจะมี 2 ส่วนคู่กันคือส่วนของ ธนาคารและส่วนใบคัดลอกที่ส่งมอบคืนให้ลูกค้าเก็บไว้เป็นหลักฐาน

สลิปถอนเงิน (Pay-out Slip) : ใบรายการที่ผู้เบิกถอนเงิน เขียนระบุจำนวนเงินที่ต้องการทำรายการเบิกถอน รวมถึงรายละเอียดของเลขที่บัญชี ชื่อและสาขาของบัญชีที่จะทำรายการ ที่ผู้ทำรายการต้องกรอกข้อมูลให้ครบถ้วน พร้อมลงลายลักษณ์อักษรเพื่อยืนยันความถูกต้องของ รายการในใบเบิกถอนเงิน ซึ่งใบถอนเงินจะมี 2 ส่วนคู่กันคือส่วนของธนาคารและส่วนใบคัดลอกที่ ส่งมอบคืนให้ลูกค้าเก็บไว้เป็นหลักฐาน

Override: ผู้ที่มีอำนาจในการทำรายการใส่รหัสรับรองการยกเลิกรายการ การปรับแก้ หรือแก้ไขรายการธุรกรรมทางการเงินของพนักงานสาขา

Error Collection: การปรับแก้หรือแก้ไขรายการธุรกรรมทางการเงินของพนักงานสาขา ที่มีการทำรายการให้ลูกค้า

Statement: รายการเคลื่อนไหวทางบัญชีที่อยู่ในรูปแบบตัวเลขที่แสดงถึงยอดเงินเข้า- ออก ภายในบัญชีนั้น ๆ โดยมีตัวหนังสือย่อเพื่อบอกว่ารายการที่เกิดขึ้นเป็นรายการประเภทไหน รวมถึงมีการระบุวัน เวลา อย่างชัดเจนในแต่ละรายการที่เคลื่อนไหวในบัญชี

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร” ผู้วิจัยได้มีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 2.1 ภาพรวมเกี่ยวกับการเกิดการกระทำการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร
- 2.2 แนวคิด ทฤษฎีแรงกดดันในการกระทำการทุจริต (Pressure)
- 2.3 แนวคิด ทฤษฎีโอกาสหรือช่องโหว่ที่เอื้อให้เกิดการทุจริต (Opportunity)
- 2.4 แนวคิด ทฤษฎีการหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง ในการกระทำการทุจริต (Rationalization)
- 2.5 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการทุจริต (Fraud Behavior)
- 2.6 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Related Research)
- 2.7 กรอบแนวความคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

2.1 ภาพรวมเกี่ยวกับการเกิดการกระทำการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

2.1.1 ความหมายของการกระทำการทุจริตต่อหน้าที่

สำหรับการทุจริตนั้นมีความหมายที่หลากหลายและมีรูปแบบการทุจริตหลายแบบที่สามารถตีความได้แตกต่างกันจากการตีความหมายหลาย ๆ ด้าน ได้แก่

1. ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 1 (1) ได้ให้ความหมายของการ “ทุจริต” ไว้ว่า เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายสำหรับตนเองหรือผู้อื่น โดยมีองค์ประกอบของคำว่า “ทุจริต” ดังนี้ 1) แสวงหาประโยชน์ ซึ่งการแสวงหาประโยชน์ในที่นี้ หมายถึง ประโยชน์ในลักษณะที่เป็นทรัพย์สินและประโยชน์ที่มิใช่ทรัพย์สินด้วย 2) ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมาย หมายถึง ต้องเป็นประโยชน์ที่ผู้แสวงหาานั้นไม่มีสิทธิจะได้รับตามกฎหมาย ในทางกลับกัน ถ้าประโยชน์นั้นผู้แสวงหามีสิทธิจะได้รับตามกฎหมายแล้วข่มมิใช่ทุจริต 3) สำหรับตนเองหรือผู้อื่น หมายถึง การแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบด้วยกฎหมายนั้น เพื่อต้องการเอาประโยชน์เป็นของตนเองหรือของผู้อื่น หรือร่วมกัน

2. พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของ “การทุจริตต่อหน้าที่” หมายถึง การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติใดๆ ในตำแหน่ง หรือละเว้นการปฏิบัติใดๆ ในพฤติการณ์ที่อาจทำให้ผู้อื่นเชื่อว่ามีตำแหน่ง หรือหน้าที่ซึ่งที่ตนไม่ได้มีตำแหน่งหรือหน้าที่นั้น หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหรือหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มิควรได้โดยชอบสำหรับตนเองหรือผู้อื่น

3. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 ได้ให้ความหมายของคำว่า “ทุจริต” หากเป็นคำนาม หมายถึง ความประพฤติชั่ว ถ้าเป็นความประพฤติชั่วทางกาย เรียกว่า กายทุจริต ถ้าเป็นความประพฤติชั่วทางวาจา เรียกว่า วาจาทุจริต ถ้าเป็นความประพฤติชั่วทางใจ เรียกว่า มโนทุจริต หากเป็นคำกริยา หมายถึง โกง เช่น ทุจริตในการสอบ คด โกง น้อ โกง เช่น ทุจริตต่อหน้าที่ หากเป็นคำวิเศษณ์ หมายถึง ไม่ซื่อตรง เช่น คนทุจริต

จากความหมายของการตีความเกี่ยวกับความหมายของคำว่า “ทุจริต” และ “การทุจริตต่อหน้าที่” ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าแม้จะมาจากการตีความและให้คำนิยามจากแหล่งที่แตกต่างกันก็ล้วนแต่สื่อความหมายไปในทางเดียวกันที่ทำให้เข้าใจได้ว่าการ “ทุจริต” นั้นคือการแสวงหาผลประโยชน์ที่ตนเองไม่ควรได้รับมาเป็นของตนเองด้วยวิธีการที่มิชอบด้วยกฎหมาย

2.1.2 การกระทำที่ผิดต่อตำแหน่งหน้าที่การงาน

“พนักงานธนาคาร” ในสายตาของคนทั่วไปอาจดูมีความน่าเชื่อถือ น่าไว้วางใจ ยิ่งหากเป็นพนักงานที่มีตำแหน่งระดับสูง เช่น ผู้จัดการสาขาหรือรองผู้จัดการสาขาด้วยแล้วก็จะได้รับการยอมรับ ความเคารพต่อกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเพิ่มมากขึ้น ซึ่งหลักสำคัญของการเป็นพนักงานธนาคารโดยเฉพาะผู้ที่เป็พนักงานในสาขาธนาคารที่ต้องสัมผัสคลุกคลีกับเงินจำนวนมาก นั่นคือ “ความซื่อสัตย์สุจริต” นับเป็นสิ่งแรก ๆ ในคุณสมบัติของการเป็นพนักงานธนาคารที่พึงมี พนักงานสาขาในบางพื้นที่ที่มีความเป็นกันเอง สนุกสนมขิดเชื่อและเข้าถึงลูกค้าอย่างเป็นกันเอง ซึ่งอาจเกิดมาจากการใช้ภาษาถิ่นเดียวกัน การอ่อนน้อมนอบน้อมต่อลูกค้า การใช้วาจาสุภาพ การให้บริการกันมายาวนานจนลูกค้าเกิดความคุ้นเคย เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถูกสะท้อนออกทางภายนอกจนเป็นภาพลักษณ์ของพนักงานธนาคารที่ทำให้ลูกค้าเกิดความเชื่อมั่น เชื่อใจต่อพนักงาน แต่ภายใต้ภาพลักษณ์ที่ดีเหล่านั้นอาจแฝงไปด้วย “เล่ห์เพทุบาย” ที่จะนำไปสู่การกระทำผิดต่อหน้าที่การงานเพื่อหาประโยชน์เข้าสู่ตนเอง เช่น การแอบถอนเงินในบัญชีลูกค้าที่สนิท การคอร์รัปชันรับสินบน เป็นต้น ซึ่งนับว่าเป็น “อาชญากรรมทางการเงิน” ที่เป็นการทุจริตในรูปแบบการกระทำของชนชั้นสูง ที่มีความแยบยล มีขั้นตอนในการทุจริตที่สลับซับซ้อนและผู้กระทำความผิดเป็นผู้ที่มีความรู้ มีความน่าเชื่อถือ แต่มุ่งหวังผลประโยชน์ต่อทรัพย์สิน ผลการทำงาน เพื่อตนเองเป็นที่ตั้ง ซึ่ง

ไม่ต่างจากอาชญากรรมพื้นฐานทั่วไปตามข่าวหน้าหนึ่ง เช่น การจี้ปล้นธนาคาร การขโมยทองในร้านทอง การวิ่งราวทรัพย์สิน เป็นต้น ที่เป็นการก่อเหตุซึ่งหน้าแต่ก็มีเป้าประสงค์มุ่งหวังผลประโยชน์ต่อทรัพย์สินเพื่อตนเองไม่ต่างกัน

ดังนั้นการทุจริตในรูปแบบอาชญากรรมทางการเงินโดยผู้กระทำเป็นพนักงานของธนาคารด้วยเองแล้วจึงถือว่ามี ความร้ายแรง และเป็นภัยเงียบที่ส่งผลเสียหายใหญ่หลวงให้กับธนาคารที่ไม่ควรมองข้าม เพราะการกระทำผิดของพนักงานเหล่านี้มีการปกปิด ซ่อนเร้นจากสายตาของคนในสังคม ทำให้การตรวจพบอาชญากรรมชนิดนี้สูงนี้เป็นเรื่องที่น่าแปลก และมีการเปิดเผยออกสู่สาธารณะที่ค่อนข้างน้อย ซึ่งนักอาชญาวิทยาเรียกการกระทำแบบนี้ว่าเป็น “อาชญากรรมคอปกขาว” โดยลักษณะของอาชญากรรมคอปกขาวมีลักษณะ ดังต่อไปนี้ (จินตนา พลอยภัทรภิญโญ, 2554)

1. เป็นการกระทำที่เกิดจากผู้ที่มิได้มีตำแหน่งหน้าที่ระดับสูงที่เอื้อต่อการทำทุจริต
2. การทำการทุจริตมีความซับซ้อน และมีความซ่อนเร้นต่อการสังเกตจากสายตาคนทั่วไป
3. มีบุคลิกที่น่าเชื่อถือด้วยคุณวุฒิที่ดีมีการศึกษาที่สูง มีสถานะทางสังคมที่น่าเชื่อถือด้วยตำแหน่งหน้าที่การงาน โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ ที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูง
4. เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายอาญา ละเมิดกฎหมายอาญาที่ถูกระบุบัญญัติไว้ให้มีบทลงโทษโดยการพิจารณาทางกฎหมายอาญา
5. มีสถานภาพทางการเมือง สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมที่อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงทำให้เกิดเป็นช่องทางที่สะดวกต่อการกระทำการทุจริต
6. มีการวางแผนการทำการทุจริตมาอย่างดี มีความแยบยล เป็นขั้นเป็นตอนที่ยากต่อการได้สวน สืบสวน
7. ฝังตัวอยู่ในกลุ่มของประชาชนที่ดูดีอย่างปกติ ในขณะที่กระทำการทุจริตที่มีผลประโยชน์ต่อตนเองอยู่เบื้องหลัง
8. เป็นการทุจริตที่มีลักษณะไม่ค่อยสะท้อนขวัญนำหวั่นกลัวที่ชัดเจน

นอกจากนี้ยังมีนักสังคมวิทยาและอาชญาวิทยาชื่อ Donald Cressy ได้มีแนวคิดไปในทางเดียวกันที่สะท้อนถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดการทุจริต ซึ่งถูกพัฒนาออกมาเป็น “ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต” หรือ “Fraud Triangle Theory” ที่กล่าวถึงสาเหตุของพนักงานที่ทำงานด้วยความสุจริตแต่ต้องกลายมาเป็นอาชญากรรมคอปกขาว โดยทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต เชื่อว่าการทุจริตจะเกิดขึ้นก็

ต่อเมื่อมีองค์ประกอบ 3 ส่วน ได้แก่ 1) แรงกดดัน 2) โอกาส 3) การหาเหตุผลที่เข้าข้างตัวเอง ซึ่งสามารถสะท้อนสาเหตุการทุจริตในบริบทของพนักงานสาขาในธนาคารได้เป็นอย่างดี ซึ่งแต่ละองค์ประกอบสามารถที่จะอธิบายได้ด้วยแง่มุมของการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารและสถาบันการเงินอย่างมากมายหลายด้าน



ภาพที่ 2.1 ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ของ Donald Cressey (1953)

2.2 แนวคิด ทฤษฎีแรงกดดันหรือแรงจูงใจในการกระทำการทุจริต (Pressure)

แรงกดดันหรือแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเกิดการกระทำการทุจริตต่อหน้าที่การงานนั้น อาจมีสาเหตุจากหลาย ๆ ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นและผลักดันให้พนักงานขาดความยั้งคิดซึ่งทำหลุดออกจากกรอบของกฎระเบียบที่ทางธนาคารวางเอาไว้ จนบานปลายเป็นการทุจริตที่ส่งผลเสียอันใหญ่หลวงให้กับธนาคารและตัวของพนักงานเอง ซึ่งแรงกดดันเหล่านี้ได้ถูกสะท้อนมาจากพนักงานสาขาที่กระทำการทุจริตต่อธนาคารจากที่ผ่านมาแล้วหลายกรณีตัวอย่าง โดยผู้วิจัยได้จำแนกประเภท ดังนี้

2.2.1 แรงกดดันที่เกี่ยวข้องกับการเล่นการพนัน

2.2.1.1 ความหมายของคำว่าการเล่นการพนัน

สำหรับความหมายของคำว่า “พนัน” ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 หากเป็นคำกริยา หมายถึง เล่นเอาเงินหรือสิ่งอื่น โดยอาศัยความฉลาด ความชำนาญ เล่ห์เหลี่ยม ไหวพริบและฝีมือ รวมทั้งโชคด้วย ถ้าหากเป็นคำนาม หมายถึง การเล่น เช่นนั้น เรียกว่า การเล่น นอกจากนั้น รมวิทย์ ลิ้มเสถียร ยังกล่าวว่าประเทศไทยยังมีปัญหาเกี่ยวกับการตีความหมายในเรื่องของการพนัน โดยในต่างประเทศมีการให้คำนิยามของคำว่า “การเล่นการพนัน”

ว่าการเล่นพนันนั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง ได้แก่ 1) ต้องมีการวางเงินเดิมพันหรือการแทง 2) มีเรื่องของดวง การเสี่ยงโชค หรือโอกาสเข้ามาเกี่ยวข้อง 3) รางวัล จากการเดิมพัน หากมีลักษณะขององค์ประกอบทั้ง 3 อย่างนี้ถือว่าเป็นการเล่นพนัน

2.2.1.2 บทบาท ความสำคัญ และผลกระทบของการเล่นการพนัน

การพนันถือว่ามีบทบาทและความสำคัญเป็นอย่างมากในสังคมมนุษย์มาอย่างช้านาน นอกจากการพนันจะช่วยให้บุคคลรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินไปในขณะที่เล่น ความตึงเครียดที่ได้รับจากที่ผ่านมานั้นจะถูกแทนที่ด้วยความผ่อนคลาย บางคนเกิดความหวัง ลุ้นระทึกตลอดเวลาทำให้จิตใจมุ่งไปที่ผลของรางวัลจากการเล่นพนันจนลืมความทุกข์ที่เข้ามาในจิตใจไปขณะนั้น ซึ่งเป็นโลกแห่งความสุขชั่วขณะหนึ่งที่ไม่อาจพบเจอได้ทั่วไปจากวงจรการรับผิดชอบหน้าที่การงานในชีวิตจริง แต่กระนั้น G. Reith (2006) ได้มีความคิดว่าการปล่อยให้เกิดการกระทำที่ไม่ถูกต้องอย่างเช่น การเล่นการพนันเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหลัก จะต้องมีความตระหนักและระแวดระวังเป็นอย่างมากเพราะสิ่งเหล่านี้อาจนำมาสู่ปัญหาของสังคมด้วยตัวของการพนันเองหรือเกิดปัญหาจากพฤติกรรมที่ไม่ถูกต้องเหล่านั้น สืบเนื่องมาจากประวัติและหลักฐานย้อนหลังของผู้ที่เล่นการพนันชาวอังกฤษจำนวนหนึ่งบ่งบอกว่าการเล่นพนันนั้นเป็นตัวบ่อนทำลายครอบครัว ทำให้ครอบครัวหลาย ๆ ครอบครัวต้องสูญเสียความสุข ลดทอนความสามารถในการประกอบอาชีพและการทำงานให้ตกต่ำลง ชำร่วยกว่านั้นการพนันยังเป็นชนวนในการก่อให้เกิดอาชญากรรมและการฆ่าตัวตาย เพิ่มเติมจากนี้การพนันสำหรับ Reith ยังเป็นปัญหาทางสังคม ส่งผลให้ผู้ถือวลีลึกลับนำตัวเองเข้าไปเกี่ยวพันกับการพนันหรือคลุกคลีกับการพนัน หากที่จะถอนตัวออกจากการพนันเหล่านั้น เกิดปัญหาในการติดยาเสพติด ดื่มเหล้า และสูบบุหรี่ มากไปกว่านี้ Fausto Martin (2014) ได้ขยายความเพิ่มเติมในความเห็นของ Reith ว่าเกมคาสิโน ลอตเตอรี่ และกีฬาระดับโลก มีโอกาสที่จะก่อให้เกิดอาชญากรรมและการฟอกเงินเนื่องจากมีเงินไหลสะพัดเข้ามาในวงจรมีเป็นจำนวนมากหากยังมีช่องโหว่ในการควบคุมการเล่นการพนันเหล่านี้ในพื้นที่ จากแนวคิดและงานวิจัยของต่างประเทศที่กล่าวมานั้นล้วนสะท้อนว่าการพนันเป็นบ่อเกิดให้สังคมและครอบครัวต้องเกิดความแตกร้าง บั่นทอนจิตใจคนในครอบครัว ส่งผลเสียต่อทรัพย์สินเงินทองอันเนื่องมาจากการนำทรัพย์สินเหล่านั้นไปเสี่ยงโชคจากการพนัน

ส่วนงานวิจัยในประเทศไทยที่เกี่ยวกับการเล่นพนัน โดยอิงจากด้านความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคล ได้มีการรายงานผลการวิจัยว่า ผู้ที่เล่นการพนันเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีการเล่นการพนันมากขึ้นในกลุ่มประชากรที่มีอายุน้อย เช่นเดียวกับด้านรายได้ที่ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าประชาชนชนที่มีรายได้น้อยมีแนวโน้มที่จะเล่นการพนันมากกว่ากลุ่มประชากรที่มีรายได้สูง จากข้อมูลนี้จึงเป็นเรื่องที่น่ากังวลเพราะหากผู้ที่เล่นการพนันเป็นกลุ่ม

ประชาชนที่มีอายุน้อย รายได้ไม่สูงแต่มีการเล่นการพนันหรือติดการพนัน อาจส่งผลกระทบต่อปัญหาสังคมทางด้านต่าง ๆ ตามมา เช่น ปัญหาการลักขโมยของ ปัญหาการคอร์รัปชัน ปัญหายาเสพติด เป็นต้น (กฤษฎา พรประภา, 2560)

การพนันในสังคมอาจเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ตามปกติของสังคมมนุษย์ ที่กระจายไปอยู่ในทุก ๆ สถานที่ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าการเล่นการพนันจะเป็นสิ่งที่ยอมรับและสนับสนุนให้การพนันอยู่ในพื้นที่ของสังคมได้อย่างเปิดเผย ซึ่งนักวิชาการโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญของการพนันไปในทางเครื่องมือของการระบายความทุกข์ ความเก็บกดจากชีวิตประจำวันที่ไม่โดนกดทับไว้ด้วยหน้าที่การงาน ความกดดันที่เผชิญอยู่จากปัญหาครอบครัว เป็นต้น การพนันจึงถูกยกให้เป็นกิจกรรม “นันทนาการ” เพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดจากสภาวะทางจิตใจ ดังจะเห็นได้ชัดจากประเทศที่มีการอนุญาตให้มีการเล่นพนันหรือบ่อนการพนันอย่างถูกกฎหมายก็คือ ประเทศที่มีการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับสูง ผลต่อเนื่องที่เกิดจากการผลิตอุตสาหกรรมทำให้คนส่วนใหญ่ ทั้งระดับผู้บริหารจัดการธุรกิจ ไปจนถึงผู้ใช้แรงงานในโรงงานอุตสาหกรรมต้องแบกรับภาระอย่างหนัก ทำให้กิจกรรมทางด้านนันทนาการต่าง ๆ มีความเฟื่องฟูในประเทศเหล่านี้เป็นพิเศษ เช่น ธุรกิจโรงแรมและการท่องเที่ยว การแข่งขันกีฬาขนาดใหญ่ในสนาม รวมถึงการพนัน เป็นต้น (ผาสุก พงษ์ไพโรจิตและคณะ, 2543)

ปัจจุบันการพนันมีวิวัฒนาการในการเล่นและการเข้าถึงที่ง่ายขึ้น ซึ่งงานวิจัยของ พิทักษ์พงษ์ พันธุ์ประยูร (2557) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติการพนัน พ.ศ.2478 กับการพนันบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต” โดยผลการวิจัยพบว่า ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยเฉพาะโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งในปัจจุบันนี้สามารถเล่นการพนันผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่ได้ ทำให้คนในประเทศนิยมเล่นการพนันบนอินเทอร์เน็ต ส่งผลเสียเป็นอย่างมากทั้งด้านการศึกษา ด้านวัฒนธรรม ด้านศาสนา และด้านเศรษฐกิจ ซึ่งในปัจจุบันการพนันบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ตออนไลน์ที่เป็นที่นิยมและเป็นที่รู้จักคือการพนันฟุตบอล และบ่อนการพนันออนไลน์หรือ บาคาร่า

จากการศึกษาผลงานวิจัย และงานทางวิชาการต่าง ๆ ที่ได้มีผู้จัดทำไว้เป็นจำนวนมากที่กล่าวมาข้างต้นพอสังเขป สามารถสรุปเป็นภาพกว้าง ๆ จากผลงานวรรณกรรมที่ได้ศึกษาในเรื่องของการพนันได้ ดังนี้ 1) การพนันเป็นเรื่องที่ใกล้ตัวกับทุกคน มีอยู่ทุกชนชั้นทั้งคนรวยและคนจนเกิดขึ้นได้ทุกสังคมไม่ว่าจะเป็นในประเทศไทยหรือต่างประเทศ 2) การพนันประกอบด้วย การวางเงินเดิมพันหรือการแทง มีในเรื่องของดวง การเสี่ยงโชคหรือโอกาสเข้ามาเกี่ยวข้องและมีรางวัลจากการเดิมพัน 3) เมื่อได้ลองเล่นแล้วจะรู้สึกฮึกเหิม กล้าได้กล้าเสีย บางคนใช้เป็นเครื่องมือในการผ่อนคลายความตึงเครียดจากชีวิตการทำงานตลอดทั้งวันหรือเป็นช่องทางให้ผู้ที่อยู่ในสภาวะการ

กับข้อใจจากอาชีพการงานเดิมเต็มในสิ่งที่ตนเองไม่ได้รับหรือขาดหายไปในช่วงการใช้ชีวิตในหน้าที่การงาน 4) ผลจากการศึกษาจากงานวิจัยข้างต้นพบว่าการเล่นพนันให้ความสนุกสนานในช่วงเล่นแต่ในขณะที่เดียวกันเมื่อเล่นแล้วเสียพนันก็จะไม่ยอมหยุด ต้องเล่นต่อไปเรื่อย ๆ เพื่อจะได้เงินที่เสียไปคืน 5) ผู้เล่นบางคนอาจมีฐานะทางการเงินที่ไม่ดีมากนัก หรือเงินเดือนน้อยแต่ก็มีความคิดที่จะใช้การพนันเป็นหนทางให้หลุดพ้นฐานะทางการเงินที่ไม่ดีโดยอาจต้องการเล่นเพื่อนำเงินไปใช้จ่ายในครอบครัวหรือเล่นเพื่อความสนใจของตนเอง โดยใฝ่ฝันไว้ว่าสักวันหนึ่งจะถูกรางวัลใหญ่ 6) การพนันมีหลายรูปแบบ ซึ่งในปัจจุบันมีการเข้าถึงได้ง่ายมากขึ้นจากรูปแบบการพนันออนไลน์ เช่น พนันฟุตบอล บ่อนการพนันออนไลน์และลอตเตอรีออนไลน์ ซึ่งพนักงานธนาคารที่กระทำการทุจริตแล้วมีการชักประวัติอันมีเหตุให้มีการทุจริตจากการเล่นการพนันได้ผ่านการใช้รูปแบบการเล่นการพนันที่กล่าวมาข้างต้นแล้วทั้งสิ้น 7) ผลกระทบที่เกิดจากการเล่นการพนันมีมากมายหลายอย่างตั้งแต่ผลกระทบเล็ก ๆ เช่น ทำให้เกิดความเกียจคร้านในการทำมาหากิน ไปยังผลกระทบใหญ่ อันได้แก่ เป็นตัวถ่วงให้สังคมและประเทศพัฒนาเดินหน้าไปอย่างช้าอันเนื่องมาจากความเกียจคร้านในการทำงาน เกิดค่านิยมและแนวความคิดผิด ๆ ที่หวังความรวยจากการเล่นพนันเกิดเป็นแบบอย่างไม่ดีให้กับลูกหลาน รวมไปถึงการทำให้เสีย ทรัพย์สิน เงินทอง มากมายไปกับการพนันจนเกิดเป็นปัญหาครอบครัว ทำให้บางครอบครัวต้องแตกแยกอันเนื่องมาจากการควบคุมการเล่นพนันของตนเองไม่ได้ ลูกหลานไปถึงการก่ออาชญากรรมทางสังคม เช่น การลักขโมยทรัพย์สินของผู้อื่น การจี้ปล้นเป็นเหตุให้เสียเลือดเสียชีวิต

2.2.2 แรงกดดันที่เกี่ยวกับภาระทางการเงินและหนี้สิน

2.2.2.1 ความหมายของคำว่าหนี้สิน

สำหรับความหมายของคำว่า “หนี้สิน” นั้นหากเป็นคำนาม หมายความว่า เงินที่ผู้หนึ่งติดค้างอยู่จะต้องใช้ให้แก่อีกผู้หนึ่ง (พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2554) ทำให้เข้าใจได้ว่าการ “หนี้สิน” นั้นคือ ความสัมพันธ์ที่มีผลผูกพันทางกฎหมาย หรือนิติสัมพันธ์ในทางทรัพย์สินระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเรียกว่า “เจ้าหนี้” ที่มีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องให้อีกฝ่ายหนึ่งเรียกว่า “ลูกหนี้” ให้กระทำการชำระหนี้ และสำหรับประเภทของหนี้สินนั้น สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) หนี้ในระบบ หมายถึง หนี้ที่ลูกหนี้ได้ทำสัญญากับเจ้าหนี้ที่ซึ่งเป็นธนาคารหรือสถาบันทางการเงินที่มีกฎหมายควบคุมและรับรองอย่างถูกต้อง หากมีปัญหาระงับของการผิดนัดชำระเกิดขึ้นก็มีกระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินการตามกฎหมายอย่างชัดเจน (วนิศา โชคปลอด, 2554) 2) หนี้นอกระบบ หมายถึง หนี้สินที่ไม่ได้กู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน เกิดจากการที่ประชาชนทำการกู้ยืมกันเองจากคนรู้จัก คนใกล้ชิด เนื่องจากเป็นวิธีการที่สะดวกและได้

เงินจากการกู้ยืมง่ายกว่าการกู้ยืมจากสถาบันการเงินที่ต้องมีขั้นตอนในการกู้ยืมค่อนข้างมาก ประกอบกับผู้กู้เองต้องเข้าเงื่อนไขตามที่สถาบันทางการเงินวางไว้ เช่น รายได้ อาชีพ ความน่าเชื่อถือของแต่ละบุคคล ซึ่งอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ในระบบจะสูงกว่าหนี้ในระบบ โดยอยู่ที่ประมาณร้อยละ 5-20 ต่อเดือน ในขณะที่ดอกเบี้ยจากสถาบันทางการเงินที่ถูกต้องตามกฎหมายสูงสุดประมาณร้อยละ 28 ต่อปี (เอกชัย โคตรอาษา, 2563)

2.2.2.2 สาเหตุของการเกิดหนี้ครัวเรือน และหนี้สิน

สำหรับสาเหตุของการเกิดหนี้สิน โสภณ วิจิตรเมฆาวิชย์ (2556) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า หนี้ครัวเรือน หมายถึง ภาระทางการเงินของครัวเรือนที่เกิดจากการกู้ยืมเงินจากสถาบันทางการเงินต่าง ๆ โดยภาคครัวเรือนจะทำการกู้ยืมเงินจากสถาบันทางการเงินเพื่อนำไปใช้ในการอุปโภคบริโภคในช่วงเวลาที่มีรายจ่ายมากกว่ารายได้ มากไปกว่านั้นหากครัวเรือนเห็นว่าผลตอบแทนจากการกู้ยืมเงินไปลงทุนมีมากกว่าต้นทุนของการกู้ยืมก็อาจส่งผลให้เกิดการก่อหนี้ได้เช่นกัน โดยส่วนใหญ่หนี้ครัวเรือนของไทยปล่อยกู้จากธนาคารพาณิชย์ประมาณ 32% และประเภทของหนี้สินส่วนใหญ่ นำเงินไปลงทุนในอสังหาริมทรัพย์มากที่สุดประมาณ 32% ซึ่งสอดคล้องกับสุกฤตา สงวนพันธุ์ (2558) ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า หนี้ครัวเรือน หมายถึง เงินกู้ยืมที่สถาบันการเงินให้แก่บุคคลธรรมดาที่อาศัยอยู่ในประเทศไทย โดยบุคคลธรรมดานั้นอาจนำเงินกู้ยืมไปใช้ในเรื่องของการทำธุรกิจหรือนำไปใช้สอยตามประสงค์ โดยข้อมูลหนี้ครัวเรือนจะไม่นับรวมหนี้ที่เกิดจากการกู้ยืมนอกระบบแต่หมายรวมเฉพาะเงินกู้ยืมที่สถาบันทางการเงินที่ธนาคารแห่งประเทศไทยเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูล นอกจากนี้ได้มีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการก่อหนี้ในระบบ ของบุคลากรสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ของอำเภอเมืองปทุมธานี เป็นงานวิจัยของ ชูติพงศ์ ศาตนันท์พิพัฒน์ (2560) ซึ่งผลงานวิจัยพบว่า จุดประสงค์ของการก่อหนี้นอกระบบของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ นำเงินใช้ในการอุปโภคบริโภค โดยผู้ที่เป็นคนตัดสินใจให้เกิดการก่อหนี้นอกระบบคือ ตนเอง แม้ว่าจะมีการวางแผนค่าใช้จ่ายแต่ก็ยังมีแนวโน้มที่จะเกิดค่าใช้จ่ายในด้านอุปโภคบริโภคอยู่ในระดับสูงและทำให้บางช่วงที่มีความจำเป็นต้องใช้จ่ายทำให้เงินไม่เพียงพอต่อการใช้จ่ายส่งผลให้ก่อหนี้ในอนาคตได้

2.2.2.3 ความหมายของการติดตามทวงหนี้

คำว่า “การติดตามทวงถามหนี้” ไม่ได้มีกฎหมายฉบับใดที่ให้คำจำกัดความไว้โดยเฉพาะ แต่ก็มักจะพบเจอคำว่า “การติดตามทวงถามหนี้” อยู่ในกฎหมายฉบับต่าง ๆ อยู่เสมอ ซึ่งคำว่า “ทวงถาม” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 นั้นหากเป็น กรรรม มีความหมายว่า ถามปัญหาหรือเรื่องที่ติดค้างอยู่ ดังนั้นหากลองพิจารณาความหมายจากคำว่า “หนี้”, และ “ทวงถาม” มาเชื่อมโยงกันเป็นคำว่า “การติดตามทวงถามหนี้” จึงมีความหมายว่า การ

ดำเนินการของผู้ทวงถามหนี้หรือเจ้าหนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ให้ลูกหนี้ชำระหนี้กับผู้ทวงถามหนี้หรือเจ้าหนี้ ซึ่งอาจเรียกว่า “การเรียกเก็บหนี้” หรือ “การเร่งรัดหนี้สิน” ก็ได้ (นาววิช ศรีจันทร์งาม, 2558) และโดยเจ้าหนี้จะมีอำนาจในการเรียกให้ลูกหนี้กระทำการชำระหนี้ได้ (ประมวลกฎหมายแพ่ง และพาณิชย์, มาตรา 194) ซึ่งการติดตามทวงหนี้มีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบ (พีระยู วรศิลป์, 2560) ได้แก่

1) การติดตามทวงถามโดยเจ้าหนี้ หมายถึง การที่ผู้มีสถานะเป็นเจ้าหนี้ โดยตรงใช้สิทธิต่าง ๆ ตามกฎหมายในการติดตามทวงถามหนี้สินด้วยตัวของเจ้าหนี้เองที่เป็นคู่สัญญาโดยตรงกับลูกหนี้ ในที่นี้หมายรวมถึงกรณีที่เจ้าหนี้ว่าจ้างให้มีผู้ติดตามทวงถามแทนตนเอง เป็นผู้ที่ดำเนินการทวงถามหนี้สินจากลูกหนี้ เช่น กรณีของแผนกติดตามทวงหนี้ที่ธนาคารจัดตั้งขึ้น และมีการมอบหมายให้พนักงานในแผนกติดตามทวงหนี้ที่เป็นลูกจ้างปฏิบัติการติดตามทวงหนี้กับลูกหนี้ที่ผิดนัดชำระหนี้แทนธนาคาร

2) การติดตามทวงหนี้โดยบุคคลภายนอก หมายถึง การติดตามทวงถามหนี้โดยผู้ที่กระทำการทวงหนี้ไม่ได้เป็นคู่สัญญาโดยตรงกับลูกหนี้แต่เป็นบุคคลที่ได้รับการมอบอำนาจให้มาทำหน้าที่ในการทวงถามหนี้สินแทนเจ้าหนี้ เช่น กรณีที่ธนาคารได้มีการว่าจ้างให้บริษัทติดตามทวงหนี้จากภายนอกให้มาติดตามทวงหนี้สินแทนธนาคาร

2.2.2.4 ที่มาของการติดตามทวงถามหนี้

จากความหมายในเรื่องการติดตามทวงหนี้ เมื่อฝ่ายลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้หรือชำระไม่ตรงเวลาตามสัญญาที่ทำไว้ ทำให้ผู้ติดตามทวงหนี้หรือเจ้าหนี้ต้องการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อบีบบังคับให้ลูกหนี้ชำระหนี้คืนแก่ตนเองไม่ว่าจะเป็นการทวงหนี้ได้บางส่วนหรือจะเป็นการทวงเพื่อให้ได้ทั้งหมด ซึ่งทำให้เกิดธุรกิจการติดตามทวงหนี้อย่างมากมาย จากอดีตที่ผ่านมาเจ้าหนี้หรือผู้ที่รับหน้าที่ในกระบวนการติดตามทวงหนี้หลาย ๆ รายมีวิธีการดำเนินการทวงหนี้ที่ไม่เหมาะสมและมีความรุนแรงและละเมิดต่อกฎหมาย เช่น คุกคาม ข่มขู่ ทำร้ายร่างกายและทำลายทรัพย์สินของลูกหนี้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นการกระทำจาก “เจ้าหนี้นอกระบบ” และเนื่องจากการเกิดหนี้นอกระบบที่มีจำนวนมาก ผลที่ตามมาคือการมีการติดตามทวงหนี้ด้วยวิธีการที่ไม่เหมาะสมมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ภายหลังจึงมีพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 เกิดขึ้น เพื่อเข้าไปคุ้มครองให้แก่ลูกหนี้ที่ถูกเจ้าหนี้ที่ติดตามทวงถามหนี้สินด้วยวิธีการที่ไม่ถูกไม่ควรตามกฎหมายที่พึงมีและให้ความเป็นธรรมแก่ลูกหนี้มากยิ่งขึ้นซึ่งมีผลกับการจำกัดสิทธิและการกำหนดวิธีการทวงหนี้ของเจ้าหนี้มากขึ้นไป (ชัชวาลย์ บุญคุ้ม, 2558) ซึ่งการจำกัดสิทธิในการทวงหนี้ของเจ้าหนี้นี้ก็อาจเกิดผลเสียให้กับสถาบันการเงินและธนาคารที่ดำเนินงานเกี่ยวกับการให้สินเชื่ออย่างถูกต้องเนื่องจากธนาคารอาจต้องพบกับหนี้สูญจากการติดตามหนี้ไม่ได้ ส่งผลให้ธนาคารต้องแบกรับหนี้สินเหล่านี้ไปในที่สุด

2.2.2.5 ผลกระทบของการก่อกั้นนอกระบบ

ศูนย์ช่วยเหลือลูกหนี้และประชาชนผลกระทบจากการเป็นหนี้นอกระบบ (กระทรวงยุติธรรม, 2557 อ้างถึงใน ฐิติชญาภรณ์ สุรินทร์, 2560) ได้ทำการศึกษาผลกระทบของหนี้นอกระบบ พบว่าหนี้นอกระบบส่งผลกระทบต่อระดับครอบครัว ระดับชุมชน และระดับปัจเจกบุคคล ดังต่อไปนี้

1) ผลกระทบระดับปัจเจกบุคคล ลูกหนี้นอกระบบร้อยละ 71.3 ยอมรับว่าปัญหาหนี้นอกระบบมีผลกระทบทางด้านจิตใจ ทำให้เกิดความเครียด ความกดดัน อับอาย ไม่กล้าสู้หน้าผู้คนในชุมชน หาทงออกไม่ได้ ซึ่งความเครียดของลูกหนี้นอกระบบหลายรายส่งผลกระทบต่อสุขภาพ ทำให้อาการของโรคประจำตัวที่มีรุนแรงลุกลามขึ้น ลูกหนี้บางรายคิดที่จะกระทำสิ่งที่ผิดกฎหมาย เช่น การค้ายาเสพติดและเกิดความคิดที่จะฆ่าตัวตาย มากไปกว่านั้นลูกหนี้นอกระบบ ร้อยละ 12.6 ยอมรับว่าการเป็นหนี้นอกระบบส่งผลให้หน้าที่การทำงานต้องกระทบตามไปด้วย ลูกหนี้นอกระบบหลายรายต้องเปลี่ยนอาชีพการทำงาน ย้ายที่อยู่อาศัยเพื่อหนีการติดตามทวงหนี้สิน ส่งผลให้รายได้ลดลงและหลุดไม่พ้นจากวัฏจักรของการเป็นหนี้นอกระบบ ลูกหนี้หลายรายถูกยึดทรัพย์สินและบางรายโดนทำร้ายร่างกายจากสาเหตุที่ผิดนัดชำระหนี้

2) ผลกระทบระดับครอบครัว ลูกหนี้นอกระบบ ร้อยละ 37.3 ยอมรับว่าการเป็นหนี้ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ของครอบครัว เนื่องจากสภาวะความกดดันจากความเครียดเรื่องการเป็นหนี้และการติดตามทวงถามหนี้นอกระบบจะขยายไปสู่ครอบครัวใกล้เคียงตัว เช่น ญาติสนิทมิตรสหายและคนในครอบครัว ลูกหนี้หลายรายต้องมีปากมีเสียงกับคู่สมรสเพิ่มขึ้นไม่น้อย ส่งผลให้ครอบครัวแตกแยกและการหย่าร้าง มากไปกว่านั้นคือการถูกยึดทรัพย์สินที่มีค่าภายในบ้าน การทวงหนี้นอกระบบไม่ได้มีผลกระทบต่อตัวลูกหนี้คนเดียวเท่านั้นแต่คนในครอบครัวก็ต้องเดือดร้อนได้รับผลกระทบไปด้วย อย่างเช่นกรณีตัวอย่างหนึ่ง เมื่อครอบครัวต้องประสบปัญหาหนี้สินนอกระบบอย่างรุนแรง ลูกหนี้ต้องย้ายครอบครัวไปอยู่ในที่อยู่ใหม่ทำให้คู่สมรสของลูกหนี้เกิดความเครียดสะสมกลายเป็น โรคซึมเศร้า ส่งผลให้ไม่สามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุขเหมือนที่เคยเป็น

3) ผลกระทบระดับชุมชน ลูกหนี้นอกระบบที่มีหนี้สินติดตัวเป็นจำนวนมากจะถูกคนรอบข้างมองเป็นบุคคลที่ไม่มีมีความน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่ขาดความมีวินัยทางการเงิน บุคคลเหล่านี้มักจะไม่ได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนบ้านหรือจากญาติเนื่องจากมีความคิดที่ว่าได้ช่วยเหลือก่อนหน้านี้ไปมากพอแล้ว

2.2.2.6 ผลกระทบของการก่อหนี้ในระบบ

ในส่วนของ การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินนั้น แม้ว่าจะเป็นการกู้ยืมเงิน ที่ถูกต้องตามกฎหมาย มีการทำสัญญาอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรแล้วก็ตาม เมื่อผู้กู้ขาดวินัยใน การหาเงินมาชำระหนี้ให้ตรงกำหนดเวลาการชำระ ทำให้การชำระล่าช้าหรือขาดการชำระก็จะเกิด ผลกระทบต่อผู้กู้ยืมหลายประการ ได้แก่

1) เกิดค่าปรับและค่าติดตามทวงถามหนี้ รวมไปถึงค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิด จากผิดนัดชำระหนี้ โดยจะมีเจ้าหน้าที่คอยติดตามทวงถามทั้งการโทรศัพท์ส่วนตัว โทรศัพท์ไปยังที่ ทำงานและการส่งจดหมายเป็นระยะ นอกจากนี้สถาบันทางการเงินบางแห่งอาจปรับเพิ่มอัตรา ดอกเบี้ยเป็นอัตราที่สูงสุดของสินเชื่อแต่ละประเภท

2) เสี่ยงประวัติการเป็นลูกหนี้ที่ตี ส่งผลให้ในอนาคตผู้ที่เสียประวัติจะ ไม่สามารถขอสินเชื่อกับสถาบันการเงินได้ในระยะเวลาหนึ่ง เนื่องจากสถาบันการเงินจะมีการส่ง ข้อมูลไปยังบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติ หรือ “National Credit Bureau” และข้อมูลประวัติการชำระ หนี้ของแต่ละรายจะถูกเก็บไว้เป็นเวลา 3 ปี เมื่อมีการขอเงินกับสถาบันทางการเงินจะตรวจสอบประวัติการชำระเงินจากบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติเพื่อพิจารณาประกอบการ อนุมัติสินเชื่อ

3) เกิดการฟ้องร้อง เมื่อสถาบันทางการเงินไม่สามารถที่จะได้รับการ ชำระหนี้จากลูกหนี้เป็นระยะเวลานาน สถาบันการเงินจะมีการฟ้องร้องเป็นคดีแพ่งเพื่อให้มีผลทาง กฎหมายบีบบังคับให้ลูกหนี้ชำระคืน โดยผลทางกฎหมายจะมีตั้งแต่บังคับหักเงินจากเงินเดือน อัตโนมัติ การยึดทรัพย์สินที่ผู้กู้เป็นเจ้าของ รวมไปถึงการพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลาย

จากผลงานวิจัย และงานทางวิชาการต่าง ๆ ที่ได้มีผู้จัดทำไว้เป็นจำนวนมากที่กล่าวมา ข้างต้นพอสังเขป รวมถึงการศึกษางานวิจัย งานทางวิชาการในเรื่องของการเล่นการพนันในหัวข้อ ก่อนหน้านี้ สามารถสรุปเป็นภาพกว้าง ๆ จากผลงานวรรณกรรมที่ได้ศึกษาในเรื่องของภาระทาง การเงินและหนี้สินได้ดังนี้ 1) หนี้สิน คือ ความสัมพันธ์ที่มีผลผูกพันทางกฎหมายหรือนิติสัมพันธ์ ในทางทรัพย์สินระหว่างบุคคล 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเรียกว่า “เจ้าหนี้” ที่มีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องให้อีกฝ่ายหนึ่ง เรียกว่า “ลูกหนี้” ให้กระทำการชำระหนี้ และสำหรับประเภทของหนี้สินนั้น 2) หนี้สิน สามารถ จำแนกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ หนี้ในระบบ หมายถึง หนี้ที่ลูกหนี้ได้ทำสัญญากับเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็น ธนาคารหรือสถาบันทางการเงินที่มีกฎหมายควบคุมและรับรอง ซึ่งกฎหมายที่ เงื่อนไข กติกา ข้อบังคับต่าง ๆ และหนี้นอกระบบ หมายถึง หนี้เงินกู้ที่เกิดจากการกู้ยืมกันเองในระหว่างประชาชน ทั่วไป ซึ่งไม่ได้เกิดจากการกู้ยืมเงินจากธนาคารหรือสถาบันทางการเงิน 3) ที่มาของการทวงหนี้ เมื่อ

ฝ่ายลูกหนี้ชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ไม่ตรงตามเงื่อนไขหรือไม่ชำระหนี้คืน รวมถึงชำระไม่ตรงตามเวลาที่เจ้าหนี้กำหนด เจ้าหนี้มีความสิทธิในการดำเนินการด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อบีบบังคับให้ลูกหนี้ชำระหนี้คืนแก่ตนเองให้ครบถ้วนหรือให้ลูกหนี้ทำการชำระหนี้ให้ครบตามจำนวนเงินที่กู้ยืมไป ภายใต้พระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ. 2558 4) การติดตามทวงหนี้มีอยู่ด้วยกัน 2 รูปแบบใหญ่ ๆ คือ การติดตามทวงถามโดยเจ้าหนี้ หมายถึง การที่ผู้มีสถานะเป็นเจ้าหนี้โดยตรงใช้สิทธิต่าง ๆ ตามกฎหมายในการดำเนินการติดตามทวงถามหนี้สินด้วยตัวของเจ้าหนี้เองที่เป็นคู่สัญญาโดยตรงกับลูกหนี้และการติดตามทวงหนี้โดยบุคคลภายนอก หมายถึง ผู้เป็นเจ้าหนี้ได้มอบอำนาจให้กับบุคคลอื่นเพื่อมาทำหน้าที่ในการติดตามทวงหนี้แทน 5) ผลกระทบของการกู้หนี้ยืมสินนอกระบบ ส่งผลกระทบต่อทางด้านจิตใจ ทำให้เกิดความตึงเครียด ความอับอาย และความกดดันต่าง ซึ่งผลกระทบนี้สามารถที่ส่งผ่านไปยังคนใกล้ชิดตัว เช่น ครอบครัวและญาติมิตร ลูกหนี้นอกระบบบางรายหาทางออกไม่ได้อาจนำไปสู่การกระทำที่ผิดกฎหมาย เช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาอาชญากรรมได้ รวมถึงส่งผลในเรื่องความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน รุกรามไปจนถึงการฆ่าตัวตายได้ นอกจากนี้ยังส่งผลกระทบต่อด้านปัญหาสุขภาพที่ทำให้โรคประจำตัวกำเริบขึ้นได้ การทวงหนี้นอกระบบมีการทวงถามที่รุนแรง เช่น การบังคับข่มขู่ การทำร้ายร่างกาย และยึดทรัพย์สินที่มีค่าของลูกหนี้นอกระบบ ส่งผลให้ลูกหนี้เหล่านั้นต้องย้ายที่อยู่อาศัยหรือสถานที่ทำงานเพื่อหนีปัญหาการทวงหนี้ เป็นผลพวงให้คู่สมรสและครอบครัวแตกแยก ส่วนผลกระทบของการเป็นหนี้ในระบบจะเกิดการติดตามหนี้สินทั้งทางโทรศัพท์ส่วนตัวและที่ทำงาน โดยทุกครั้งที่มีการทวงถามจะมีการคิดค่าทวงถามทำให้เกิดเป็นหนี้สินที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ผู้ที่ผิคนัดชำระหนี้จะเสียประวัติเครดิตในระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งจะมีการส่งข้อมูลไปยังบริษัทข้อมูลเครดิตแห่งชาติทำให้ไม่สามารถขอสินเชื่อกับสถาบันทางการเงินมากไปกว่านั้นยังอาจเกิดการฟ้องร้องกันทำให้ผู้กู้ถูกยึดทรัพย์ ตัดเงินเดือนและล้มละลายได้ 6) สาเหตุของการเป็นหนี้ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายภายในครอบครัวที่มากกว่ารายได้ที่ได้รับ การยกระดับคุณภาพชีวิตด้วยการจัดหาทรัพย์สินใหญ่ เช่น รถยนต์ ที่ดิน อสังหาริมทรัพย์ เป็นต้น การยกระดับกิจการ การขยายกิจการ ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลทั้งของตนเองและครอบครัว การหลงใหลในวัตถุนิยม และการติดอบายมุข เป็นต้น

2.2.3 แรงกดดันที่เกี่ยวกับความอยากได้อะไรก็มี

2.2.3.1 ความหมายของคำว่าอยากได้อะไรก็มี

สำหรับความหมายของคำว่า “อยากได้อะไรก็มี” นั้นไม่ได้มีการให้ความหมายอย่างเป็นทางการไปตรงมามากนัก โดยส่วนใหญ่มักพูดกันในกลุ่มคนทั่วไปในสังคมที่สามารถตีความและเข้าใจได้จากในตัวของตัวเองว่า “อยากได้อะไรก็มี” โดยไม่ได้มีความซับซ้อนใน

ความหมายมากนัก แต่หากแปลตามหลักจากพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 คำว่า “อยาก” ซึ่งเป็นคำกริยา หมายถึง (1)ปรารถนา ประสงค์ ต้องการ ใคร่ เช่น อยากเป็นใหญ่เป็นโต (2) หิว กระหาย (ใช้แก่อาหาร) เช่น อยากข้าว อยากน้ำ เมื่อนำมาเชื่อมโยงเป็นคำว่า “อยากได้” นั้นก็อาจสื่อความหมายที่อธิบายได้ว่า เป็นความประสงค์ต่อการต้องการมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ได้มา เพื่อตอบสนองความต้องการนั้น อันได้แก่ สิ่งของเพื่อดำรงชีวิต เช่น อยากได้อาหาร อยากได้ที่อยู่อาศัย อยากได้ความปลอดภัย รวมไปถึงความประสงค์สิ่งตอบสนองทางสังคม เช่น การอยากได้ตำแหน่งหน้าที่ทางการงานที่ดีขึ้น การอยากได้วัตถุดิบของเครื่องใช้ เพื่อให้เกิดหน้าตาทางสังคม ซึ่งเกิดจากแรงจูงใจภายในตัวบุคคลแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน และความต้องการนั้นสามารถเกิดขึ้นได้หลากหลาย ซึ่งสอดคล้องไปกับการตีความหมายของ มณฑิรา สุวรรณมนิรัตน์ (2553) ที่ได้ให้ความหมายของความต้องการ หมายถึง ความประสงค์หรือต้องการอยากได้ และกระทำการแสวงหา เพื่อตอบสนองความต้องการ

2.2.3.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการ

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ อับราฮัม มาสโลว์ (Hierarchy of Needs) ที่มีการตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

1) ตั้งแต่แก่จนตาย มนุษย์จะมีความต้องการเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาอย่างสม่ำเสมอ โดยเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในรูปแบบใหม่ก็จะเกิดขึ้นแบบไม่มีสิ้นสุด

2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองไปแล้ว แรงจูงใจของพฤติกรรมนั้นจะหมดลง ความต้องการของสิ่งที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงจะเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรมของบุคคล

3) ความต้องการของมนุษย์มีการไล่เรียงกันเป็นลำดับขั้นจากความต้องการระดับต่ำขึ้นไปยังความต้องการระดับสูง โดยเมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วก็จะเริ่มมีความต้องการที่อยู่ระดับสูงกว่า

ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจของ มาสโลว์ มีการแบ่งลำดับขั้นของความ ต้องการจากระดับต่ำไปยังระดับสูงเป็นขั้น โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่

ความต้องการระดับที่ 1 ความต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้นหรือความต้องการทางด้านสรีระ (Physiological Needs) หมายถึงความต้องการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น อาหาร น้ำ เสื้อผ้า อากาศ การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น เมื่อความต้องการแรกได้ถูกตอบสนองจนเป็นที่น่าเพียงพอใจแล้วก็จะเกิดความต้องการขั้นต่อไปที่สูงขึ้น

ความต้องการระดับที่ 2 ความต้องการความปลอดภัยในชีวิต (Safety Needs) สืบเนื่องมาจากมนุษย์มีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในชีวิตมากมาย เช่น การขาดแคลนทรัพย์สินเงินทอง การสูญเสียตำแหน่งหน้าที่การงาน ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงทางด้านการเข้าถึงสังคม ความต้องการมีความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน ดังนั้นมนุษย์จึงมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิตทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

ความต้องการระดับที่ 3 ความต้องการทางด้านสังคมหรือความเป็นหมู่คณะ (Social Needs) มนุษย์นั้นเป็น “สัตว์สังคม” ตามที่เคยกล่าวไปแล้วนั้น กล่าวคือ มนุษย์ไม่สามารถอยู่ในสังคมได้ด้วยตัวคนเดียว มนุษย์ต้องการมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นและต้องการที่จะเป็นที่รักต่อกลุ่มคณะ มนุษย์จะรู้สึกเหงาและหว่าเหวเมื่อต้องอยู่คนเดียวเพียงลำพัง ดังนั้นมนุษย์จึงมีการรวมกลุ่มกันทางสังคม เช่น กลุ่มเพื่อน กลุ่มครอบครัว กลุ่มวงดนตรี กลุ่มคนรักกีฬาต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว และช่วยก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางสังคมในที่สุด

ความต้องการระดับที่ 4 ความต้องการมีหน้ามีตาทางสังคม (Esteem Needs) หรืออีกนัยหนึ่งคือความต้องการมีเกียรติ มีคุณค่าในสังคม หมายถึง ความต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับนับหน้าถือตาทางสังคม ด้วยการมีอำนาจหน้าที่ มีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ดี มีการศึกษาที่ดี มีความสามารถ และมีฐานะทางการเงินที่ดี เพื่อที่จะทำให้ตนเองมีความมั่นใจและรู้สึกว่าตัวเป็นผู้ที่มีประโยชน์

ความต้องการระดับที่ 5 ความต้องการยกระดับความสามารถของตนเอง (Self-actualization Need) มนุษย์มีความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากกว่าเดิมที่ตนเองเป็นอยู่เพื่อให้ตนเองมีความเป็นอยู่ในชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งเป็นความต้องการในระดับที่สูงที่สุดของมนุษย์

นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์อีกหลายทฤษฎี (อ้างใน ปรีชาวรรณ พัฒนกุล, 2550)

ทฤษฎีลดแรงขับ (Drive Reduction Theory)

เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับ ความคงสภาพความสมดุลของสรีระทางร่างกาย (Homeostasis) ซึ่งอธิบายไว้ว่าในสภาวะที่ร่างกายอยู่ในสถานการณ์ที่ปกติ มีอาหาร มีน้ำ มีความปลอดภัยในชีวิต มียารักษาโรค มีการพักผ่อนที่ดี จะทำให้ร่างกายอยู่ในสภาวะความสมดุล (Homeostasis) แต่เมื่อใดที่ร่างกายมีการใช้งานอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน ๆ จากเรื่องที่ผ่านมาในชีวิต มีการเปลี่ยนแปลงในชีวิตหรือขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตจะทำให้สรีระทางร่าง

การเสียดสี เมื่อร่างกายสูญเสียความสมดุลจะเกิด “ความต้องการ” เพื่อให้เกิดการลดความเสียดสีสมดุลเหล่านั้น ซึ่งจะเกิด “แรงขับ” รูปแบบใหม่มาแทนที่

“แรงขับ” สามารถแยกออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) แรงขับประเภทปฐมภูมิ (Primary Drive) ซึ่งเป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายทั่วไปที่เกิดขึ้นเองโดยที่ไม่ต้องมีการเรียนรู้มาก่อน เช่น น้ำ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่พักอาศัย 2) แรงขับประเภททุติยภูมิ (Secondary Drive) เป็นความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้ของมนุษย์ โดยอาจได้รับอิทธิพลจากค่านิยมทางสังคมต่าง ๆ ส่งผลเกิดแรงจูงใจในการกระทำบางอย่างเพื่อให้ตอบสนองต่อสิ่งที่ตนเองต้องการและเมื่อความต้องการนั้นได้รับการบำบัดแล้วก็จะเกิดความต้องการอย่างอื่นต่อไปแบบไม่มีวันสิ้นสุด เช่น มนุษย์มีการผูกโยงเรื่องของ “เงิน” ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิต โดยเงินจะเป็นตัวกลางในการช่วยให้เกิดการซื้อขายแลกเปลี่ยน อาหาร ยารักษาโรค ที่พักอาศัย เป็นต้น ซึ่งการที่มนุษย์ไม่มีเงินจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการผลักดันให้มนุษย์เกิดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ได้เงินทองเหล่านั้นมาด้วยการทำงานหนักอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ค่าล่วงเวลา ลูกกลมไปถึงการกระทำที่ผิดต่อกฎหมายและศีลธรรม เช่น ลักขโมย ยักยอกทรัพย์สิน และการฉ้อโกง เป็นต้น

ทฤษฎีการตื่นตัว (Arousal Theory)

เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่า มนุษย์ จะมีการตื่นตัวอยู่หลายระดับเริ่มตั้งแต่การตื่นตัวระดับต่ำ ระดับปานกลาง ไปจนถึงระดับสูง ซึ่งความตื่นตัวของมนุษย์นี้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา โดยสมองส่วน “Reticular Activation System” จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวในรูปแบบต่าง ๆ การตื่นตัวที่อยู่ในระดับสูงสามารถที่จะลดระดับความตื่นตัวนั้นได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น เมื่อรู้สึกเบื่อในการอ่านหนังสือสอบ ถ้าดับถึคมาก็จะเป็นการลดความเบื่อนั้นด้วยการดูหนัง ดูภาพยนตร์ หรือเล่นกีฬา เมื่อความรู้สึกเบื่อนั้นลดระดับลงก็จะเกิดความต้องการอื่นตามมา เช่น การพักผ่อน การต้องการทานอาหาร เป็นต้น การตื่นตัวในระดับที่ต่ำที่สุดเกิดขึ้นในขณะที่หลับสนิท ส่วนการตื่นตัวสิ้นสุดขีดหรือตกใจสุดขีดจะทำให้เกิดการตื่นตัวในระดับสูงสุด ในขณะเดียวกันการตื่นตัวยังเกิดขึ้นได้จากการต้องการทางด้านสรีระร่างกาย เช่น ความหิว การกระหายน้ำ รวมไปถึงการเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันมาก่อน เมื่อระดับการตื่นตัวอยู่ในระดับปานกลางและระดับสูงจะทำให้เกิดการรวบรวมสมาธิ การเรียนรู้ ความใส่ใจ ในเรื่องต่าง ๆ แต่ในทางกลับกันหากมีการตื่นตัวในระดับต่ำ มักจะเกิดการท้งานที่ดี ละเอียด รอบคอบ คนที่มีลักษณะนิสัยของการตื่นตัวที่อยู่ในระดับสูงมักมีลักษณะชอบดื่มสุราของมีนเมา ชอบสูบบุหรี่ ชอบฟังเพลง ชอบลองของใหม่ ๆ ชอบความเสี่ยง ความท้าทาย ส่วนคนที่ลักษณะนิสัยของการตื่นตัวที่อยู่ในระดับต่ำ มักเป็นผู้ที่ไม่ชอบความเสี่ยงมากนักหรือไม่ชอบความเร้าใจมากนัก

ทฤษฎีสั่งใจ (Incentive Theory)

ทฤษฎีนี้ได้กล่าวว่า ปัจจัยภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมรอบตัวภายนอกจะกระตุ้นให้บุคคลมีความต้องการที่จะเข้าไปหาสิ่งเหล่านั้น โดยมนุษย์จะกระทำการบางอย่างเพื่อเสาะหาในสิ่งที่ตนเองพอใจ (Positive Incentive) เช่น คำยินยอมสรรเสริญ อำนาจหรือประโยชน์ที่เหนือไปจากคนปกติทั่วไป และรางวัล เป็นต้น และพยายามหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่เป็นที่พอใจ (Negative Incentive) เช่น การทำให้ได้รับการบาดเจ็บทางร่างกาย การถูกลงโทษ การถูกตำหนิ ซึ่งความแตกต่างในคุณค่าของสิ่งจูงใจจะส่งผลให้บุคคลเกิดการกระทำในแบบต่าง ๆ ที่แตกต่างกันหรือมีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป หากคิดจะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วจะได้รับผลตอบแทนกลับมาได้อย่างคุ้มค่า บุคคลจะเกิดแรงจูงใจให้กระทำแบบนั้น

2.2.3.3 ผลกระทบจากการอยากได้อะไร

ในส่วนผลกระทบของความอยากได้อะไรได้มีงานวิจัยในประเทศไทยของ ฉัตรกุล พงษ์ธรรม (2556) ที่ทำวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการกระทำผิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยทำการวิเคราะห์ออกมาเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ที่เป็นผู้ต้องหาในคดีเกี่ยวกับปล้นทรัพย์สิน ชิงทรัพย์ ลักทรัพย์ และวิ่งราว และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของประชาชนทั่วไป 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่เป็นผู้ต้องหาในคดีเกี่ยวกับปล้นทรัพย์สิน ชิงทรัพย์ ลักทรัพย์ และวิ่งราว และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณของประชาชนทั่วไป ซึ่งผลการวิจัยเชิงปริมาณของผู้ต้องหาในคดีเกี่ยวกับปล้นทรัพย์สิน ชิงทรัพย์ ลักทรัพย์ และวิ่งราวพบว่าปัจจัยที่สามารถทำให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่ความผิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน ได้แก่ การคบค้าสมาคมที่แตกต่างกัน ค่านิยมในความสำเร็จ โอกาสในการประสบความสำเร็จ และการเลียนแบบ โดยเรียงตามลำดับ ในขณะที่ผลการวิจัยเชิงปริมาณของประชาชนทั่วไป พบว่าปัจจัยที่สามารถทำให้เกิดพฤติกรรมที่ผิดกฎหมายในคดีเกี่ยวกับปล้นทรัพย์สิน ชิงทรัพย์ ลักทรัพย์และวิ่งราว ได้แก่ โอกาสในการประสบความสำเร็จ การคบหาสมาคมที่แตกต่าง และการให้การยอมรับในเรื่องของการกระทำผิด โดยเรียงตามลำดับ ส่วนผลการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่าผู้ต้องขังที่กระทำความผิดมักมาจากครอบครัวที่แตกแยก มีการเข้าถึงกับบุคคลที่มีพฤติกรรมที่ชอบทำความผิดกฎหมาย ประกอบกับตัวผู้ต้องหาเองก็มีความรู้สึกรับผิดชอบที่ผิดกฎหมายเหล่านั้น ซึ่งก่อนที่ผู้ต้องขังจะได้รับโทษจำคุกก็มีเคยเป็นผู้ที่กระทำความผิดมาก่อน นอกจากนี้ผลงานวิจัยยังพบว่าผู้กระทำความผิดเหล่านี้มีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเบี่ยงเบนจากกลุ่มเพื่อนมากที่สุดและมีค่านิยมในการให้ความสำคัญกับ เงินทอง วัตถุสิ่งของและการศึกษา เป็นต้น โดยก่อนที่จะกระทำความผิดจะมีนิสัยในการหลงไหลในทรัพย์สินเงินทองเป็นอย่างมาก มีความเชื่อว่าเงินคือพระเจ้า

จากผลงานวิจัย และงานทางวิชาการต่าง ๆ ที่ได้มีผู้จัดทำไว้เป็นจำนวนมากที่กล่าวมาข้างต้นพอสังเขป สามารถสรุปเป็นภาพกว้าง ๆ จากผลงานวรรณกรรมที่ได้ศึกษาในเรื่องของความอยากได้อะไรมี ดังนี้ 1) ความ “อยากได้อะไรมี” หมายถึง ความต้องการมีสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่ได้มาเพื่อตอบสนองความต้องการนั้น อันได้แก่ สิ่งของเพื่อดำรงชีวิต เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัย รวมไปถึงความประสงค์สิ่งตอบสนองทางสังคม เช่น การอยากได้ตำแหน่งหน้าที่ทางการทำงานที่ดีขึ้น การอยากได้วัตถุ สิ่งของเครื่องใช้เพื่อให้เกิดหน้าตาทางสังคม ซึ่งเกิดจากแรงจูงใจภายในตัวบุคคล แต่ละบุคคลที่แตกต่างกันและความต้องการนั้นสามารถเกิดขึ้นได้หลากหลาย 2) ความต้องการของบุคคลนั้นเกิดขึ้นได้หลายระดับตั้งแต่ระดับต่ำ เช่น อาหาร น้ำ เสื้อผ้า อากาศ การพักผ่อน ความต้องการทางเพศ เป็นต้น ไปจนถึงระดับสูง เช่น ความต้องการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มากกว่าเดิมที่ตนเองเป็นอยู่เพื่อให้ตนเองมีความเป็นอยู่ในชีวิตที่ดีขึ้น 3) เมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในรูปแบบใหม่ก็จะเกิดขึ้นแบบไม่มีสิ้นสุด 4) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองไปแล้วแรงจูงใจของพฤติกรรมนั้นจะหมดลง ส่วนความต้องการของสิ่งที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองหรือความต้องการที่เกิดขึ้นใหม่จะนำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่จะกระทำให้บรรลุต่อความต้องการที่เหลือและเกิดขึ้นใหม่นั้น 5) พฤติกรรมที่ตอบสนองความต้องการที่ผิดกฎหมายในเรื่องของความอยากได้อะไรมี สามารถกล่าวแบบกว้าง ๆ เช่น การลักทรัพย์ การวิ่งราวทรัพย์และการปล้นชิงทรัพย์ เป็นต้น 6) บุคคลที่เลือกวิธีการตอบสนองความต้องการของตนเองด้วยวิธีที่ผิดกฎหมายต้องพบกับความเสี่ยงในการโดนดำเนินคดี ติดคุกติดตาราง 7) ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความ “อยากได้อะไรมี” ที่จะทำให้เกิดการกระทำที่ผิดต่อกฎหมายและทุจริตต่อหน้าที่การงาน ได้แก่ โอกาสในการประสบความสำเร็จ การคบหาสมาคมที่แตกต่าง การให้การยอมรับในเรื่องของการกระทำผิด ครอบครัวที่แตกแยก มีการเข้าถึงกับบุคคลที่มีพฤติกรรมที่ชอบทำความผิดกฎหมาย มีการลอกเลียนแบบพฤติกรรมจากกลุ่มเพื่อนและมีค่านิยมในการให้ความสำคัญกับ เงินทอง วัตถุ สิ่งของและการศึกษา เป็นต้น นอกจากนี้ยังพบกรณีพนักงานที่มีพฤติกรรมนอกใจคู่สมรสกระทำการทุจริตต่อหน้าที่การงาน อันเนื่องมาจากต้องการนำทรัพย์สินเงินทองที่ได้จากการลักขโมยหรือกระทำการทุจริตยกยอกทรัพย์สินเพื่อนำทรัพย์สินเหล่านั้นไปปรนเปรอให้คู่รักนอกสมรสอีกด้วย

2.2.4 แรงกดดันที่เกี่ยวกับหน้าที่การทำงาน

ในสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันที่มีการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น ภาคธุรกิจต่างมีการวางแผนกลยุทธ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดโปรโมชัน ลด แลก แจก แถม การวางแผนกลยุทธ์ในการกระจายช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel) เพื่อให้เข้าถึงลูกค้ามากขึ้น ง่ายขึ้นและโดนใจลูกค้ามากขึ้น บางธุรกิจมีการขยายกิจการไปยังธุรกิจ

อื่นเพื่อยกระดับขีดความสามารถด้วยการรวบรวมกิจการที่สามารถเติมเต็มให้กับธุรกิจหลักที่ตนเองกำลังดำเนินอยู่ในตลาด ซึ่งในตลาดการแข่งขันต่างก็มีผู้เล่นทางธุรกิจอื่นมากมายที่เข้ามาแข่งขัน ไม่เว้นแม้ธุรกิจของสถาบันการเงินและการธนาคารที่ทุกวันนี้มีการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้นทั้งธุรกิจทางการเงินที่เป็นของรัฐบาลและเอกชน ส่งผลให้สถาบันทางการเงินและการธนาคารทุกวันนี้จึงไม่เป็นแค่เพียงธนาคารที่เปิดให้บริการทางด้านฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน ชำระค่าบริการต่าง ๆ เท่านั้น เพราะธุรกิจการเงิน การธนาคาร ในปัจจุบันนี้มีผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับการเงินหลากหลายประเภท เช่น เงินฝากประจำดอกเบี้ยพิเศษ ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ กองทุน สินเชื่อส่วนบุคคล สินเชื่อเพื่อธุรกิจ สินเชื่อบ้าน สินเชื่อรถ บัตรเครดิต บัตรเครดิตกดเงินสด บัตรกดเงินสด อัด โนมัติแบบพ่วงประกันอุบัติเหตุ เป็นต้น ซึ่งผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่กล่าวมาข้างต้นนั้นเป็นสิ่งที่ผู้บริหารของธนาคารต่างกำหนดเป็นนโยบายผลิตภัณฑ์ให้พนักงานสาขาต้องมีการเสนอขายผลิตภัณฑ์ดังกล่าวนอกเหนือจากการทำหน้าที่ที่มีอยู่แล้วในสาขาของธนาคาร เนื่องจากผลิตภัณฑ์ประเภทประกัน สินเชื่อและเงินฝากประจำต่างเป็นสิ่งที่สร้างรายได้และสภาพคล่องให้กับธนาคาร ซึ่งผู้เล่นทางการตลาดปัจจุบันนี้ก็ไม่ได้มีแค่ธนาคารด้วยกันเท่านั้นที่เข้ามาร่วมแบ่งเค้กส่วนแบ่งทางการตลาด ยังมีสถาบันทางการเงินที่เป็นสินเชื่อโดยเฉพาะ บริษัทประกันและบริษัทเกี่ยวกับการโอนเงิน ชำระเงินผ่านระบบออนไลน์ อีกจำนวนมากที่เข้ามาแข่งขัน โดยถูกกำหนดออกมาเป็นเป้าหมายของทางสาขาแต่ละสาขา จากนั้นจะมีการกระจายเป้าหมายเหล่านี้ไปยังพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้วัดเป็นคะแนนในการทำงานแต่ละปี ซึ่งมีผลต่อโบนัสพิเศษและการขึ้นเงินเดือน พนักงานที่ทำยอดขายได้มากก็จะมีค่าตอบแทนพิเศษเป็นเปอร์เซ็นต์หากพนักงานหาลูกค้าได้เพิ่มขึ้น

ประกอบกับธนาคารบางแห่งที่เป็นธนาคารของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ ยังต้องแบกรับหน้าที่ในการรองรับนโยบายต่าง ๆ จากทางภาครัฐ เช่น การต้องรองรับลูกค้าที่เข้ามายื่นยันตัวตนเพื่อเข้าร่วมโครงการตามนโยบายของรัฐบาล การให้บริการทางด้านข้อมูลและการใช้งานของแอปพลิเคชันเพื่อใช้งานในร้านค้าต่าง ๆ ที่เข้าร่วมโครงการกับรัฐบาล ส่งผลให้มีลูกค้าจำนวนมากหลังไหลเข้าไปต่อคิวใช้บริการและการที่พนักงานในสาขาของธนาคารต้องเสนอขายผลิตภัณฑ์ ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ไปด้วย อาจทำให้เกิดการผิดพลาดในเรื่องของการนับเงิน นับยอด ที่เมื่อเกิดความผิดพลาดแล้วพนักงานต้องมีส่วนในการรับผิดชอบยอดเงินที่ขาดหายไปด้วย

ดังนั้นทุกวันนี้พนักงานสาขาของธนาคารจึงเกิดความเครียดที่ต้องรับผิดชอบต่อยอดเงินที่ต้องระมัดระวังไม่ให้มีการนับเงินผิดพลาดในขณะที่ทำหน้าที่และยังต้องมีการเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้ได้ตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดมาจากนโยบายของธนาคาร เพิ่มเติมไปจากนี้หากมีการวางกิจกรรมจากหน่วยงานภาครัฐ พนักงานสาขาของธนาคารที่เป็นของรัฐบาลและ

รัฐวิสาหกิจต้องทำหน้าที่ให้บริการแก่ผู้ที่มาติดต่อเป็นจำนวนมากในขณะที่พนักงานสาขามีจำนวนน้อย สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนแต่ก่อให้เกิดความกดดันและ “ความเครียด” จากการทำงานของพนักงานสาขาในธนาคารเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะพนักงานที่เสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารไม่เก่ง ส่วนพนักงานที่มีความชำนาญในการขายผลิตภัณฑ์ให้ธนาคารก็จะมี “ความเครียด” อีกรูปแบบหนึ่งในการทำยอดขายให้ทะลุเป้าหมายเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ

2.2.4.1 ความหมายของความเครียด

สำหรับความหมายของคำว่า “ความเครียด” ตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 นั้นมีความหมายว่า ลักษณะอาการที่สมองไม่ได้ผ่อนคลายเพราะคร่ำเคร่งอยู่กับงานเกินไป, ลักษณะอาการที่จิตใจมีอารมณ์บางอย่างมากกดดันความรู้สึกอย่างรุนแรง ส่วนแนวความคิดของ อุตุมพร เมื่อนามา (2553) ได้ให้ความความเห็นว่าการเครียดเป็นผลมาจากการปรับตัวต่อสิ่งกระตุ้นต่าง ๆ เช่น กัดดัน บีบคั้น ความคุกคาม และความไม่สบายใจ ซึ่งเกิดจากการที่สภาวะทางร่างกายและจิตใจเปลี่ยนแปลงไป

2.2.4.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับความเครียด

ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในสภาวะของการทำงานนั้น ฐาปนีย์ วัจนานนท์ (2556) ได้ทำการศึกษาพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความเครียดในการทำงานมีทั้งหมด 6 ปัจจัย ได้แก่

1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน ได้แก่

1.1) สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทางกายภาพในการทำงาน ได้แก่ อุณหภูมิ เสียง การสั่นสะเทือน ของสถานที่ทำงาน โดยรวมที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนในการทำงาน หากสภาพแวดล้อมในการทำงานดังกล่าวไม่เอื้อต่อการทำงานก็จะส่งผลให้พนักงานมีความเครียดทั้งทางร่างกายและจิตใจ

1.2) การให้ระยะเวลาในการทำงานของพนักงานที่จำกัดมากจนเกินไป การทำงานมีระบบงานที่หนักหน่วงมากเกินไป รวมถึงการให้หน้าที่รับผิดชอบในงานไม่สอดคล้องกับความสามารถของพนักงานล้วนต่างมีผลให้พนักงานเกิดความเครียด

1.3) การให้ระยะเวลาในการทำงานกับพนักงานที่มากเกินไป ทำให้พนักงานเกิดความเหนื่อยล้า เป็นปัญหาต่อสุขภาพร่างกาย และจิตใจ ก็ทำให้พนักงานเกิดความเครียดได้เช่นกัน

1.4) การนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กรก็มีส่วนให้พนักงานเกิดความเครียดในการทำงานได้เช่นกัน เนื่องจากพนักงานต้องทำความเข้าใจ ทำการศึกษาวิธีการใช้ในเทคโนโลยีเหล่านั้น ทำให้พนักงานเกิดความจำเป็นที่จะต้องปรับตัว

2) บทบาทหน้าที่ในการทำงาน การมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่มีความคลุมเครือให้กับพนักงาน โดยที่ไม่มีความชัดเจนของวัตถุประสงค์ของงานที่ให้ทำ อาจทำให้พนักงานอึดอัดใจในการทำงาน ลุกกลามไปถึงการลาออกจากงานและเนื้องานที่มีความขัดแย้งกันทำให้เกิดการลำบากในการตัดสินใจว่าต้องทำอะไร ส่งผลให้เกิดการไม่อยากทำงาน

3) ความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ความเครียดจากความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ทำงานอาจเกิดขึ้นได้ ตั้งแต่ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างานและลูกน้อง รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันเองหากเกิดความบาดหมางไม่ลงรอยกัน

4) ความก้าวหน้าในอาชีพ ความต้องการของบุคคลที่ผ่านการทำงานมาส่วนแต่ต้องการให้ผู้อื่นมองเห็นถึงคุณค่า เมื่อบุคคลมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้นก็ย่อมมองหาโอกาสในการเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ เงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้น หากไม่ได้รับโอกาสเหล่านี้บุคคลก็จะเกิดความรู้สึกในด้านที่ไม่ดีจนเกิดเป็นความเครียดในที่สุด

5) โครงสร้างทางองค์กร มักเกี่ยวข้องกับวิถีและวัฒนธรรมหรือรูปแบบในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจากบางองค์กรมีโครงสร้างภายในที่แบ่งออกเป็นย่อย ๆ อีกหลายส่วน การที่บุคคลภายในจะแสดงการตัดสินใจในบางอย่างที่เกี่ยวกับการทำงานย่อมเป็นไปได้ในทางที่ลำบาก รวมถึงการสื่อสารกันภายในองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพก็ส่งผลให้พนักงานเกิดความเครียดเพราะไม่ปฏิบัติตามที่ต้องการสื่อสาร ซึ่งบรรยากาศภายในองค์กรสามารถที่จะบอกว่าองค์กรแต่ละองค์กรมีแนวโน้มการสื่อสารเป็นเช่นไร เช่น บรรยากาศในการสื่อสารเป็นไปในทางลบ ก็อาจส่งผลให้เกิดการนิทาหลังต่อกัน เป็นต้น รวมถึงการไม่ไว้ใจซึ่งกันและกัน เมื่อถึงเวลาที่ต้องมีการนำเสนอในเรื่องที่สำคัญก็จะทำให้ขาดการสนับสนุน ผลักดันให้กันและกันซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้เกิดความตึงเครียดของพนักงานที่เกี่ยวข้อง

6) ความไม่สมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน เป็นความขัดแย้งในเรื่องของชีวิตส่วนตัวกับชีวิตในการทำงาน ซึ่งปัจจุบันโครงสร้างทางครอบครัวมีการเปลี่ยนไปจากอดีตค่อนข้างมาก การที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดทำให้รูปแบบในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งรูปแบบในการทำงานแบบนี้ก็อาจส่งผลให้เกิดความเครียดจากการไม่สมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน เช่น การส่งข้อความผ่านแอปพลิเคชันติดตามงานในเวลาหลังเลิกงาน เป็นต้น

2.2.4.3 ผลกระทบจากการความเครียด

สำหรับผลกระทบจากความเครียดในการทำงาน W. Lewchuk, A. D. Wolff, A. King & M. Polanyi (2003) ได้ให้ความเห็นว่า ความเครียดจากการปฏิบัติงานจะส่งผลให้ผู้ที่ทำงานมีความพึงพอใจในการทำงานที่ลดลง ร่างกายจะเกิดความอ่อนเพลีย เกิดเป็นโรคซึมเศร้า

และส่งผลให้ร่างกายมีความเจ็บป่วยจำพวก โรคหัวใจ โรคหลอดเลือด ทำให้การใช้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนแปลงไปซึ่งจะมีความแตกต่างกันน้อยไปตามการปรับตัวของแต่ละบุคคล มากไปกว่านั้นในเรื่องของกฎหมายและสัญญาการจ้างงานที่ล่อแหลมไม่มีความมั่นคงก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเป็นกังวลในเรื่องการตกงาน รวมไปถึงสวัสดิการที่ไม่สัมพันธ์กับรายได้ก็ทำให้ผู้ทำงานเกิดความเครียดที่จะนำไปสู่การเริ่มต้นของปัญหาที่เกี่ยวกับสุขภาพสุขภาพ ซึ่งมีความเห็นไปในทางเดียวกันกับ V. Kalakoski และคณะ (2020) กล่าวไว้ว่าตัวที่เป็นสิ่งบอกว่าจะภาวะความเครียดที่เกิดจากการทำงานนั้นไม่เพียงแต่ทำให้เกิดความล้มเหลวทางกระบวนการทางความคิดและทางสติปัญญา คือการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ ยังลุกลามไปถึงการมีปัญหารื่องการดูแลสุขภาพ อาชีวอนามัยและความปลอดภัยที่ลดลง สภาพการทำงานที่ไม่ดีทำให้เกิดความเครียดจะทำให้เกิดการลาออก การลาหยุดงาน การลาป่วย เพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้ Cudmore, R. M., Cuevas, C. A., & Sabina, C. (2017) ได้กล่าวถึงผลกระทบของความเครียดเพิ่มเติมนอกจากที่ V. Kalakoski และคณะ ได้กล่าวมาว่าความเครียดจะก่อให้เกิดความรู้สึกเชิงลบและสร้างแรงกดดันให้เกิดการรับมือที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายเพิ่มโอกาสในการเกิดอาชญากรรม

จากข้อมูลรายงานการทุจริตของพนักงานในธนาคารแห่งหนึ่งจากอดีตที่ผ่านมาพบว่าแรงกดดันในเรื่องของหน้าที่ทางกรงานที่เกิดเป็น “ความเครียด” มีส่วนทำให้พนักงานธนาคารเกิดการกระทำทุจริตต่อหน้าที่และเมื่อทำการศึกษาผลงานวิจัย งานทางวิชาการต่าง ๆ ที่ได้มีผู้จัดทำไว้เป็นจำนวนมากที่กล่าวมาข้างต้นพอสังเขป สามารถสรุปเป็นภาพกว้าง ๆ จากผลงานวรรณกรรมที่ได้ศึกษาในเรื่องของแรงกดดันในเรื่องของหน้าที่ทางกรงาน มีดังนี้ 1) ความเครียดเป็นผลมาจากการปรับตัวต่อสิ่งกระตุ้นต่าง ๆ เช่น กกดดัน บีบคั้น ความคุกคาม และความไม่สบายใจ ซึ่งเกิดจากการที่สภาวะทางร่างกายและจิตใจเปลี่ยนแปลงไป 2) ความเครียดนั้นเป็นสภาวะที่ไม่จำเป็นต้องส่งผลไปในทางที่ไม่ดีเสมอไป อาจส่งผลในทางที่ดีที่ช่วยให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้บรรลุไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ 3) สาเหตุที่ทำให้เกิดความเครียดในที่ทำงาน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร, จำนวนงานที่มากเกินไป ลักษณะของการทำงานที่มากเกินไปด้วยเวลาอันจำกัด, ไม่ได้มีโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือได้รับตำแหน่งหน้าที่ในระดับที่เกินความสามารถของบุคคล, ปัจจัยนอกองค์กร, ความขัดแย้งระหว่างบุคคลและเพื่อนร่วมงาน รวมถึงเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ, สิ่งแวดล้อมด้านกายภาพ, ลักษณะครอบครัว ปัญหาในครอบครัว ความวิตกกังวลและการทำงานหรือติดต่อกับบุคคลที่มีความเครียด 4) ผลกระทบที่เกิดจากความเครียด ได้แก่ เกิดโรค ส่งผลให้ร่างกายมีความเจ็บป่วย ทำให้การใช้ชีวิตประจำวันเปลี่ยนแปลงไปทั้งในเรื่อง การเข้าสังคม การกิน การนอน การสร้างสรรค์ การลักขโมยและการสร้างสัมพันธภาพต่อคนรอบข้าง 5) พนักงานสาขาของธนาคาร

เกิด “ความเครียด” อันเนื่องมาจากการที่ต้องรับผิดชอบต่อยอดเงินที่ต้องระมัดระวัง ไม่ให้มีการนับเงินผิดพลาดในขณะที่ทำหน้าที่และยังต้องมีการเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้ได้ตามเป้าหมายที่ถูกกำหนดมาจากนโยบายของธนาคาร นอกจากนี้หากมีการวางกิจกรรมจากหน่วยงานภาครัฐ พนักงานสาขาของธนาคารที่เป็นของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจต้องทำหน้าที่ให้บริการผู้ที่มาติดต่อเป็นจำนวนมากในขณะที่พนักงานสาขามีจำนวนน้อย ดังนั้นพนักงานที่เสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารไม่เก่งจะเกิดความกดดันและ “ความเครียด” ส่วนพนักงานที่มีความชำนาญในการขายผลิตภัณฑ์ให้ธนาคารก็จะมี “ความเครียด” อีกรูปแบบหนึ่งในการทำยอดให้ทะลุเป้าหมายเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนพิเศษ ซึ่งจากการซักประวัติพนักงานที่เคยกระทำการทุจริตอันเนื่องมาจากความเครียดเรื่องเป้าหมายของการทำงานในสาขาธนาคาร ให้การสารภาพว่าได้กระทำการช่วยลูกค้าปลอมแปลงเอกสารแสดงรายได้ รวมไปถึงการทำรายการฝากเงิน โดยไม่มีเงินจริงเข้าบัญชีให้เครือข่ายเพื่อนำมาขึ้นขอสินเชื่อกับธนาคาร เพื่อให้ตนเองได้ผลงานตามเป้าหมายของธนาคารจนเป็นเหตุให้เกิดหนี้เสียและส่งผลเสียหายให้ธนาคารในที่สุด

2.3 แนวคิด ทฤษฎีโอกาสหรือช่องโหว่ที่เอื้อให้เกิดการทุจริต (Opportunity)

โอกาสและช่องโหว่ที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเกิดการกระทำการทุจริตต่อหน้าที่การงานนั้น อาจมีสาเหตุจากหลาย ๆ ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมองเห็นถึงช่องว่างเหล่านั้นที่สามารถเป็นหนทางให้พนักงานสาขาในธนาคารเดินออกจากกรอบของกฎระเบียบที่ทางธนาคารวางเอาไว้ ทำให้เกิดเป็นการทุจริตที่ส่งผลเสียหายเป็นวงโคจรให้กับธนาคาร พนักงานที่ร่วมงานและตัวของพนักงานเอง ซึ่งช่องว่างเหล่านี้ได้ถูกสะท้อนมาจากพนักงานสาขาที่กระทำการทุจริตต่อธนาคารจากที่ผ่านมาแล้วหลายกรณีตัวอย่าง ได้แก่

2.3.1 โอกาสหรือช่องโหว่ที่เกิดจากความไวใจของเพื่อนพนักงานและหัวหน้างาน

ในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานสาขาของธนาคารหรือเรียกว่าพนักงาน “เทลเลอร์” โดยปกติแล้วจะมีหน้าที่ในการรับฝาก-ถอนเงิน รับชำระค่าบริการต่าง ๆ รวมถึงการเสนอขายผลิตภัณฑ์ตามที่กล่าวมาข้างต้น ซึ่งในแต่ละวันมีลูกค้าเข้ามาใช้บริการที่สาขาเป็นจำนวนมากทำให้พนักงานเทลเลอร์อาจมีการทำงานที่ผิดพลาด

การปรับแก้หรือแก้ไขรายการฝาก-ถอนเงิน หรือที่เรียกว่า “Error Collection” เป็นระบบที่มีไว้รองรับสำหรับกรณีที่พนักงานเทลเลอร์ผู้ทำรายการธุรกรรมทางการเงินให้ลูกค้าทำรายการผิดพลาด เช่น ใส่จำนวนตัวเลขผิด เขียนชื่อผู้ชำระรายการผิด ทำรายการผิดบัญชี เป็นต้น

รายการเหล่านี้พนักงานเทลเลอร์ผู้ทำรายการจะไม่สามารถปรับแก้รายการที่ตนเองทำผิดพลาดได้ จะต้องให้ผู้ที่มิอำนาจในการทำรายการใส่รหัสรับรองการยกเลิกรายการ (Override) ทับซ้อนพนักงานที่ทำรายการผิดพลาดอีกชั้นหนึ่งเพื่อเป็นการตรวจทานข้อมูลผิดพลาดนั้นว่าเกิดจากความจงใจบิดเบือนตัวเลขให้ผิดหรือผิดพลาดจากการทำรายการจริง ๆ ของพนักงานเทลเลอร์ผู้ทำรายการ โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่ใส่รหัสรับรองการยกเลิกรายการจะมีประสบการณ์ทำงานระดับหนึ่ง เช่น พนักงานระดับซูเปอร์ไวเซอร์, เจ้าหน้าที่อาวุโสและรองผู้จัดการสาขา รวมไปถึงผู้จัดการสาขาเองก็สามารถใส่รหัสรับรองรายการให้ได้เช่นกัน

ในความเป็นจริงธนาคารบางสาขามีพนักงานเทลเลอร์ที่ให้บริการลูกค้าค่อนข้างน้อย ประกอบกับพนักงานระดับ เจ้าหน้าที่อาวุโสและรองผู้จัดการสาขา รวมไปถึงผู้จัดการสาขา บางครั้งต้องมีการออกเดินตลาดเพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้ถึงเป้าหมายตามนโยบายของธนาคารที่วางเอาไว้ ในขณะที่พนักงานเทลเลอร์ต้องประจำการทำงานที่ให้บริการลูกค้าจำนวนมากอยู่ที่สาขา เมื่อลูกค้าที่มีจำนวนมากเข้ามาใช้บริการประกอบกับพนักงานเทลเลอร์นั้นมีจำนวนน้อยก็ส่งผลทำให้พนักงานเกิดความผิดพลาดในการทำงานเพิ่มมากขึ้น บ่อยครั้งเมื่อพนักงานเทลเลอร์ทำงานผิดพลาดแต่ไม่มีพนักงานที่มีอำนาจพอที่จะทำการใส่รหัสรับรองการยกเลิกรายการ อันเนื่องมาจากพนักงานที่มีอำนาจเหล่านั้นออกไปพบลูกค้าข้างนอกสาขา จึงเกิดการ “ไว้เนื้อเชื่อใจ” บอกรหัสการรับรองรายการทิ้งไว้ให้พนักงานเทลเลอร์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสาขา หากเกิดความผิดพลาดในการทำงานไม่ว่าจะเป็น การใส่จำนวนตัวเลขผิด การเขียนชื่อผู้ชำระรายการผิด การทำรายการผิดบัญชี พนักงานที่มีรหัสรับรองรายการนี้ก็สามารถที่จะทำการ “Error Collection” ซึ่งเป็นการปรับแก้หรือแก้ไขรายการธุรกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง โดยไม่ผ่านการเห็นชอบหรือตรวจทานความเรียบร้อยจากผู้มีอำนาจว่าความผิดพลาดเหล่านั้นเกิดขึ้นจากการผิดพลาดจริง ๆ หรือเกิดจากการ “ตั้งใจทำให้ผิดพลาด” ของตัวพนักงานสาขา หลายครั้งด้วยการไว้ใจเหล่านี้เป็นช่องทางให้พนักงานเทลเลอร์ที่มีรหัสรับรองการแก้ไขรายการ ทำการแก้ไขตัวเลขธุรกรรม และกระทำการทุจริต โดยที่ผู้มอบรหัสให้ นั้น ไม่ได้คาดคิดมาก่อนว่าผู้ที่ไว้ใจเหล่านั้นนั้นจะกลายมาเป็น “อาชญากรรมปกขาว” ในวันใดวันหนึ่ง

2.3.1.1 ความหมายของคำว่าความไว้ใจ

คำว่า “ความไว้ใจ” หากแปลตามหลักจากพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 คำว่า “ไว้ใจ” ซึ่งเป็นคำกริยา หมายถึง มอบความเชื่อความมั่นใจให้, วางใจ เช่น ไว้ใจให้เก็บรักษาเงิน ไว้ใจให้ดูแลบ้าน ซึ่งคล้ายคลึงกับความหมายของ Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975) ก็มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าความไว้ใจคือความเชื่อมั่นในตัวบุคคลที่จะพึงพาในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยคาดหวังว่าการไว้ใจที่มอบให้จะออกมา

ในด้านบวก ในขณะที่เดียวกันความไว้วางใจก็มีนัยยะของความเสี่ยงที่แฝงอยู่โดยผู้ที่ไว้วางใจอาจต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นด้านลบจากคนที่ไว้วางใจ

2.3.1.2 แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจ

R. Blieszner (2015) กล่าวว่ามิตรภาพคือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหนึ่งต่อบุคคลหนึ่งแบบส่วนตัวด้วยความสมัครใจโดยอยู่ในพื้นฐานของความรัก ความเป็นเพื่อน ความไว้วางใจ ความเข้าใจและการตอบแทน สนับสนุนซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์และมิตรภาพจะมีลักษณะเฉพาะ แม้ว่ากระบวนการของมิตรภาพในแบบญาติมิตรจะช่วยสนับสนุนให้คนที่เป็นครอบครัวเดียวกันมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีแต่ความสัมพันธ์แบบเพื่อนก็มีความแตกต่างไปอีกแบบ สอดคล้องกับ C. D. Kennedy-Lightsey, M. M. Martin, M. Thompson, K. L. Himes & B. Z. Clingerman (2012) ที่กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรื่องส่วนตัวในการสื่อสาร (Communication Privacy Management Theory) ที่มีต่อบุคคลที่ไว้วางใจซึ่งกันและกันว่าการเปิดเผยเรื่องส่วนตัวของตนเองนั้นช่วยให้เกิดการระบายความอัดอั้นแต่อีกส่วนหนึ่งเป็นเรื่องของมิตรภาพในการยอมให้อีกคนข้ามพรมแดนเข้ามารับรู้ในเรื่องส่วนตัวของตน ซึ่งการเปิดเผยข้อมูลส่วนตัวมีความเสี่ยงที่อีกฝ่ายที่เข้ามารับรู้ข้อมูลจะเกิดความรู้สึกเชิงบวกหรือเชิงลบ ซึ่ง A. E. Kelly (1999) ได้ให้มุมมองเพิ่มเติมว่าการเปิดเผยข้อมูลความลับของตัวเองเป็นการแลกเปลี่ยนอีกด้านของผู้เปิดเผยและผู้รับจะรู้สึกดีที่ได้รับรู้ข้อมูลเชิงลึกใหม่ ๆ แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่เปิดเผยข้อมูลความลับของตนมักจะเลือกที่จะเปิดเผยแก่อีกฝ่ายที่มีความสนิทสนม สุขุม น่าที่จะเก็บความลับได้เพื่อไม่ให้เกิดเป็นผลเสียจากการเปิดเผยข้อมูลของตน

ตามแนวคิด ทฤษฎีและเหตุการณ์การทุจริตที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความไว้วางใจ คือความเชื่อมั่น เชื่อถือ ซึ่งเกิดจากบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจนั้นมีความน่าเชื่อถือทั้ง คำพูด กริยาและการกระทำ รวมถึงเกิดจากการพัฒนามาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีความสนิทชิดเชื้อกันในระดับที่ยอมเปิดเผยเรื่องส่วนตัวหรือข้อมูลส่วนตัวให้อีกฝ่ายหนึ่งรับรู้

2) การไว้วางใจ เกิดขึ้นได้ระหว่างหัวหน้างานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยในระดับหัวหน้างานจะไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานที่ดูมีความน่าเชื่อถือและมีความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นเพื่อที่จะได้มอบหมายงานที่สำคัญหรือฟังพาในยามที่หัวหน้างานไม่สามารถปฏิบัติงานได้

3) การไว้ใจเป็นการแสดงถึงความรู้สึกในเชิงบวกของผู้ที่มอบให้แต่ในขณะเดียวกันผู้ที่ได้รับความไว้วางใจอาจอาศัยช่องว่างนี้ในการกระทำในเรื่องที่ผิดด้วยการทุจริตต่อหน้าที่

2.3.2 โอกาสหรือช่องโหว่ที่เกิดจากการใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเองกระทำการทุจริต

สืบเนื่องมาจากโครงสร้างของระบบการทำงานสาขาของธนาคารนั้นจะมีการกระจายอำนาจหน้าที่จากพนักงานระดับสูงไปยังพนักงานระดับล่าง ซึ่งโดยทั่วไปผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในสาขาของธนาคารนั้นคือ “ผู้จัดการสาขา” ส่วนผู้ที่มีอำนาจในลำดับถัดไปนั้นคือ “รองผู้จัดการสาขา” ซึ่งทั้ง 2 ลำดับนี้เป็นผู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทเป็นอย่างยิ่งในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างกิจกรรมการทำงานของงานสาขา เนื่องจากลูกค้าหรือผู้ให้บริการจะให้ความยอมรับ ให้ความเชื่อมั่น และเชื่อว่าหากการที่มาติดต่อสาขาของธนาคารแล้วมีปัญหา การขอพบผู้จัดการสาขาและรองผู้จัดการสาขาจะได้รับการแก้ไขปัญหาและได้รับคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ที่ช่วยให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เช่น จากกิจกรรมทางภาครัฐที่เป็นข่าวดังในช่วงที่ผ่านมาที่มีการเปิดให้ลูกค้าไปลงทะเบียนยืนยันตัวตนเพื่อร่วม โครงการหนึ่งที่ธนาคารในเครือภาครัฐแล้วเกิดมีปัญหาในการติดต่อสื่อสารกับผู้มาใช้บริการ จนบานปลายเป็นข่าวออกไปถึงสื่อมวลชน ผู้ที่แก้ปัญหาด้านแรกนั้นคือ “ผู้จัดการสาขา” ที่ต้องเข้าไปพูดคุยกับผู้ให้บริการเพื่อให้ลูกค้าได้รับทางออกและพึงพอใจ เป็นต้น นอกจากนี้ในสาขาเอง ผู้จัดการสาขาเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการตัดสินใจและประสานงานให้พนักงานในระดับที่ต่ำกว่าทำงานได้อย่างราบรื่นและถูกต้อง รองลงมาเป็นการมอบหมายอำนาจเหล่านี้ให้กับรองผู้จัดการสาขาทำหน้าที่แทนในบางช่วงเวลาซึ่งผู้จัดการสาขาดิถุการกิจต่าง ๆ ซึ่งถือว่า “ผู้จัดการสาขา” และ “รองผู้จัดการสาขา” เป็น “ผู้นำ” ของสาขาธนาคารที่มีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งในการดูแลให้งานสาขาเรียบร้อย

จากบทบาทของผู้จัดการสาขาและรองผู้จัดการสาขาที่ต้องรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ในงานสาขาผ่านไปด้วยดีปราศจากปัญหาระหว่างบุคคลภายนอกและบุคคลภายใน หน้าที่สำคัญใหญ่ ๆ อีกหน้าที่หนึ่งของทั้ง 2 ตำแหน่งนี้นั้นคือการควบคุมไม่ให้มีการเกิดการทุจริตขึ้นภายในสาขาของตนเอง โดยทั่วไปผู้ที่ตรวจเช็ครายการ “Error Collection” หรือการแก้ไขรายการฝาก-ถอนเงิน ในแต่ละวันนั้นจะเป็นหน้าที่ของ “รองผู้จัดการสาขา” และ “ผู้จัดการสาขา” ซึ่งทุกเช้าจะต้องมีการตรวจเช็ครายงาน “Error Collection” เพื่อดูความผิดปกติของรายการที่ผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นการตรวจเช็คใบนำฝากหรือสลิปนำฝาก (Pay-in Slip) และใบถอนหรือสลิปเบิกถอน (Pay-out Slip) ว่ายอดเงินจริงตรงกับสลิปที่โดนแก้ไขไปหรือไม่ เพื่อป้องกันการแก้ไขตัวเลขด้วยเจตนากระทำการทุจริต นอกจากนี้ธนาคารบางแห่งอาจมีระบบในการตรวจเช็ครายการจากการปฏิบัติหน้าที่ของ

พนักงานเทลเลอร์ หากมีรายการที่ผิดปกติจะต้องมีการติดต่อตรวจสอบเช็คกับ “รองผู้จัดการสาขา” และ “ผู้จัดการสาขา” ซึ่งถือว่าเป็นคนที่มีความน่าเชื่อถือมากที่สุดและมีอำนาจมากที่สุดในการทำหน้าที่ในการตรวจสอบพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาของตนให้อยู่กฎระเบียบของธนาคาร

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าผู้ที่มีอำนาจท้ายสุดในการตรวจสอบทุกคนในสาขานาการได้นั้นคือ “ผู้จัดการสาขา” และ “รองผู้จัดการสาขา” ซึ่งการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีตำแหน่ง มีอำนาจหน้าที่ มีความน่าเชื่อถือ เป็นที่เคารพ ต่อคนในสาขาทำให้การตรวจสอบบุคคลระดับนี้จึงเป็นเรื่องที่ยากตามมา ซึ่งหากบุคคลที่มีอำนาจอย่างผู้จัดการสาขาและรองผู้จัดการสาขาเกิดกระทำการทุจริตเสียหายก็จะเป็นเรื่องที่ยากมากในการเฝ้าระวัง จากประวัติการทุจริตที่ผ่านมาที่เคยมีเหตุการณ์ที่ผู้มีอำนาจเหล่านี้กระทำการทุจริตเกิดขึ้นมาแล้ว เช่น กระทำการยกยอกทรัพย์ของธนาคารแล้วรายงานสรุปยอดเงินจริงว่าตรงกับในระบบยอดรวมของสาขา ซึ่งแท้จริงแล้วเงินบางส่วนถูกนำออกไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวแต่ก็ไม่มีใครในสาขาทราบ เป็นต้น

2.3.2.1 ความหมายของคำว่าตำแหน่งหน้าที่

คำว่า “ตำแหน่ง” หากแปลตามหลักจากพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 คำว่า “ตำแหน่ง” หากเป็นคำนาม หมายถึง หน้าที่การงานและฐานะ เช่น ตำแหน่งผู้จัดการ นอกจากนี้ ینگยุทธ เกษสาคร (2541) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างโดดเด่นกว่าผู้อื่นและมีอิทธิพลมากกว่าคนอื่น ๆ ที่อยู่ในสายงาน ประกอบกับความความสามารถที่จะทำให้หน่วยงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้นผู้นำจึงเป็นคนที่รับบทบาทเปรียบเสมือนสัญลักษณ์ของกลุ่มที่จะประสานงานต่าง ๆ และสามารถที่ใช้อำนาจหน้าที่ในการกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไปยังเป้าหมายตามที่กำหนด

2.3.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้ตำแหน่งหน้าที่กระทำการทุจริต

ผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการใช้ตำแหน่งหน้าที่กระทำความผิด ทุจริตมีอยู่หลายงานวิจัย จินตนา พลอยภัทรภิญโญ (2554) ได้กล่าวถึงปัจจัยเอื้อที่ทำให้เกิดการทุจริตต่อหน้าที่ของบุคลากร สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 8 ปัจจัย คือ 1) การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ถูกต้อง 2) การใช้อำนาจของตำแหน่งในทางที่ไม่ถูกต้อง 3) โอกาสที่นำไปสู่การทุจริต 4) ระบบอุปถัมภ์เกื้อกูล 5) ทักษะคิดในการคิดที่จะกระทำการทุจริต 6) คติธรรมและคุณธรรมประจำใจ 7) สภาพเศรษฐกิจ 8) การบริหารจัดการของหน่วยงาน นอกจากนี้ เิงงูภัทร เอียดแก้ว (2545) ได้พูดถึงกระบวนการคอร์รัปชัน ในแวดวงเจ้าหน้าที่ภาครัฐเพิ่มเติมว่า มี 4 ลักษณะคือ 1) รูปแบบกระบวนการคอร์รัปชัน ระบบเส้นสาย ด้วยการกลั่นแกล้ง อิทธิพลและอำนาจ ซึ่งถือเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่มิชอบประกอบ 2) รูปแบบการใช้ความอุปถัมภ์จากความสัมพันธ์ระหว่างกัน

3) การคอร์รัปชันกันในลักษณะหมู่คณะ และ 4) รูปแบบกระบวนการที่มีประชาชนเป็นส่วนประกอบ ซึ่งงานวิจัยของ สุกัญญา บัวสำราญ (2552) ได้มีการศึกษาเพิ่มเติมในเรื่องของผู้มีอำนาจได้รับผลประโยชน์จากการมีตำแหน่งหน้าที่ด้วยวิธีการและพฤติกรรมการทุจริตในการบรรจุแต่งตั้งพนักงานส่วนท้องถิ่น พบว่าผู้บริหารที่มีอำนาจในท้องถิ่นใช้อำนาจจากตำแหน่งของตนเองแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตัวเองและพวกพ้อง โดยมีการกระทำกันเป็นเครือข่ายหรือกระบวนการกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการสอบบรรจุแต่งตั้งพนักงานด้วยการปลอมแปลงเอกสารด้วยการเรียกเงินได้โตะเพื่อดำเนินการที่ไม่ชอบจากสถานการณ์ที่มีความเอื้ออำนวยให้เกิดการลงมือในการทุจริต

ตามแนวคิด ทฤษฎีและเหตุการณ์การทุจริตที่เกี่ยวข้องกับการใช้ตำแหน่งหน้าที่ที่กระทำการทุจริตสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูง หรือเรียกว่า “ผู้นำ” และ “ผู้บริหาร” มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุม สั่งการ ดูแลความเรียบร้อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาและกระบวนการทำงานเดินไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายขององค์กร หากกล่าวถึงในบริบทของสาขาของสถาบันการเงินการธนาคารนั้นหมายถึง “ผู้จัดการสาขา” และ “รองผู้จัดการสาขา”

2) ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูงจะเป็นผู้ที่มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างโดดเด่นกว่าผู้อื่นและมีอิทธิพลมากกว่าคนอื่น ๆ ที่อยู่ในสายงาน ส่งผลให้มีความน่าเชื่อถือเป็นที่เคารพนับหน้าถือตา

3) ผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับสูง สามารถใช้อำนาจของตำแหน่งในทางมิชอบเพื่อแสวงหาประโยชน์ให้ตนเอง เนื่องจากมีโอกาสเอื้ออำนวยเพราะยากที่จะมีใครตรวจสอบ ซึ่งในบริบทของสาขาในสถาบันการเงินการธนาคารนั้นถือว่า “ผู้จัดการสาขา” เป็นผู้ที่มีอำนาจลำดับสุดท้าย และ “รองผู้จัดการสาขา” เป็นผู้มีอำนาจรองลงมาจึงเป็นช่องโหว่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต

2.3.3 โอกาสหรือช่องโหว่ที่เกิดจากระบบงาน

ระบบงานในสาขาของธนาคารนั้นเป็นระบบงานที่มีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบธุรกรรมทุกรายการที่มีการทำผ่านระบบจะมีการเก็บบันทึกไว้อย่างแม่นยำ ไม่ว่าจะเป็นรายการฝาก-ถอนเงิน โอนเงิน ตัดเงินเพื่อชำระค่าบริการ ตัดเงินเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร เช่น ประกัน กองทุน พันธบัตรและหุ้นกู้ต่าง ๆ ผู้วิจัยขอกกล่าวถึงระบบการตรวจเช็คยอดเงินของสาขาในธนาคารพอสังเขปได้ว่ายอดเงินจากรายการที่มีเงินเข้าออกในระบบจะต้องตรงกับจำนวนเงินจริง ๆ ที่สาขา

ได้รับหน้าเคาน์เตอร์ผ่านพนักงานเทลเลอร์ ซึ่งจะเป็นการรวมยอดจากทั้งวันตั้งแต่เปิดสาขาจนถึงปิดสาขา ส่วนรายการที่เป็นการโอนเงิน ตัดเงินเพื่อชำระค่าบริการ ตัดเงินเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร จะถูกยกเป็นยอดเครดิต (Credit) ซึ่งจะต้องมีปลายทางที่ทำรายการเพื่อให้ยอดเงินในระบบไม่เกิดการเข่ง เช่น บัญชีผู้รับ โอน บัญชีกองทุน บัญชีประกัน ซึ่งบัญชีปลายทางนี้จะถูกยกเป็นยอดเดบิต (Debit) ดังนั้นยอดเครดิตและยอดเดบิตจะต้องตรงกันรายการนั้นถึงจะสมบูรณ์

จากที่ผ่านมามีพนักงานเทลเลอร์จำนวนไม่น้อยที่อาศัยช่องโหว่ของระบบงานทำตัวเลขเข้าบัญชีโดยไม่มีเงินสดจริงหน้าเคาน์เตอร์หรือที่เรียกว่า “โอนลอย” โดยบัญชีปลายทางจะเป็นบัญชีที่พนักงานที่ทุจริตใช้ในการรองรับเงินหรือเรียกว่า “บัญชีม้า” ซึ่งอาจเป็นบัญชีที่มาจากเครือข่ายหรือเพื่อนฝูงที่ไม่ใช่ นามสกุลเดียวกับพนักงานที่ทำรายการเพื่อไม่ให้ผิดสังเกต แต่บัญชีม้าที่ทำการโอนเงินเข้าไปผู้ทุจริตเป็นผู้ที่มีข้อมูลทุกอย่าง รวมถึงเป็นผู้ถือทั้งเล่มสมุดบัญชีเข้าถึงบัญชีออนไลน์และบัตรกดเงินอัตโนมัติจากบัญชีม้าทั้งหมด เมื่อมียอดเงินเข้ามาถึงบัญชีปลายทาง พนักงานทุจริตก็จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งในการนำเงินออกจากบัญชีม้า เช่น เบิกถอนเงินสดผ่านบัตรกดเงินอัตโนมัติ โอนเงิน ไปอีกบัญชีหนึ่ง เป็นต้น จากนั้นเมื่อใกล้สิ้นวันพนักงานที่กระทำการทุจริตก็จะนำเงินมาคืนเข้าบัญชีลูกค้ำแล้วทำการปิดยอดขาดเดบิต เพื่อให้ยอดในระบบไม่เกิดการเข่ง เป็นต้น

นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานเทลเลอร์บางคนอาศัยความผิดพลาดทางระบบกระทำการปรับเปลี่ยนดอกเบี้ยเงินฝากประจำให้กับ เครือญาติและเพื่อนฝูง เช่น การตั้งค่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 3 เดือน ให้เท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 6 เดือน โดยอ้างว่าเลือกเรทอัตราดอกเบี้ยให้ถูกคำผิด เป็นต้น ซึ่ง บุญลือ จิมบ้านไร่ (2539) ได้มีแนวคิดว่าความผิดพลาดในการบริหารจัดการ (Management Error) สาเหตุหลักอาจเกิดจากการใช้ระบบและเทคโนโลยีในการทำงานที่ไม่ถูกไม่ควร รวมทั้งความล้มเหลวจากการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายเสริมจากทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยงผ่าน Swiss Cheese Model ของ James Reason (2000) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ใช้ในธุรกิจที่มีความเสี่ยงค่อนข้างสูง โดยสามารถนำมาประยุกต์ในบริบทของระบบปฏิบัติงานที่ไม่รัดกุมได้ กล่าวคือ หากมองระบบงานเปรียบเสมือนแผ่นชีสที่เรียงต่อกัน ซึ่งในแผ่นชีสแต่ละแผ่นจะมีรูพรุนอยู่ทั่วไปบนแผ่นชีส รูพรุนเหล่านี้ก็เปรียบเสมือนจุดอ่อนของระบบงานหรือจุดที่ระบบงานมีความผิดพลาด ในขณะที่ระบบมีการทำงานจะมีการเลื่อนของแผ่นชีสไปมา ขึ้นลง ซ้ายขวา เมื่อใดที่ระบบงานมีความผิดพลาด ผลกระทบหรือผลเสียจะทะลุจากอีกแผ่นไปยังอีกแผ่นหนึ่งได้ นั่นหมายความว่าวิธีการหรือกระบวนการในการปฏิบัติการนั้นมีรอยร้าว มีจุดอ่อนที่จะนำไปสู่ปัญหาหรือความรุนแรงต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรอยร้าวบนชีสสามารถที่จะเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาทั่วทั้งแผ่น

2.4 แนวคิด ทฤษฎีการหาเหตุผลเข้าข้างตัวเองในการกระทำการทุจริต (Rationalization)

ในสภาพสังคมปัจจุบัน ผู้คนจำนวนมากมายที่ต้องเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามาในชีวิต ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการเมือง ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของชั้นบรรยากาศที่ทำให้อุณหภูมิในโลกสูงขึ้น มลพิษที่ร้ายแรงก็เพิ่มขึ้นอย่างมากมาย สิ่งเหล่านี้ล้วนแต่เป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อมนุษย์ทางด้านอารมณ์ จนเกิดเป็นความตึงเครียด (Stress) ความขัดแย้งภายในจิตใจ (Conflicts) ความคับข้องใจ (Frustration) และความวิตกกังวล (Anxiety) ส่งผลให้มนุษย์ต้องปรับตัวเป็นอย่างมากที่จะทำให้ตนเองมีความสุข การปรับตัวนี้ถือเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่มนุษย์จะใช้เป็นเครื่องมือในการช่วยให้ตนเองสามารถที่จะเผชิญหรืออยู่กับปัญหานั้น ๆ ได้ แต่หากการปรับตัวยังไม่สามารถที่จะบรรเทาความวิตกกังวล ความเครียดต่าง ๆ มนุษย์ก็จะมีกระบวนการพิเศษอีกอย่าง ซึ่งกระบวนการพิเศษนี้มาจากประสบการณ์ของตนเองที่ผ่านมาในอดีตถูกหีบมาใส่ปกป้องความรู้สึกของตนเอง กระบวนการทางจิตวิทยาที่มนุษย์นำมาใช้นี้เรียกว่า “กลไกป้องกันตนเอง” (Defense Mechanism) (พีระกัญญ์ สุข โภธารมณ, ปรศนิย์ เกษะบุตร, 2554)

พนักงานเทลเลอร์หรือพนักงานสาขาในธนาคารก็ต่างเป็นมนุษย์ปุถุชนเหมือนคนปกติทั่วไป ซึ่งมีหน้าที่การทำงานในแต่ละวันที่หนักหน่วงทั้งเรื่องของการบริการรับฝาก-ถอนเงิน ชำระค่าบริการต่าง ๆ รวมถึงเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้ได้ตามเป้าที่ทางผู้บริหารสาขากำหนดมา อีกทั้งค่าตอบแทนหรือเงินเดือนของพนักงานเทลเลอร์โดยเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติการก็ไม่ได้สูงมากพอที่จะทำให้พนักงานนำไปตอบสนองต่อความต้องการทางด้านจิตใจและทางด้านสังคมเนื่องมาจากภาระค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันก็สร้างความลำบากเป็นอย่างมากให้กับพนักงานบางคน รวมถึงธนาคารบางแห่งมีการให้ผลตอบแทนประจำปีหรือโบนัสและการขึ้นเงินเดือนที่ไม่มากนัก อันเนื่องมาจากผลประกอบการที่ไม่สู้ดี ก็ทำให้พนักงานรู้สึกบ่นทอนเพราะทำงานเหน็ดเหนื่อยมาทั้งปี แต่ได้โบนัสและการขึ้นเงินเดือนน้อยกว่าที่คาดไว้ วัตถุประสงค์ของที่เคยหมายปองไว้ ธุรกิจเสริมที่เคยศึกษาไว้ที่จะนำเงินโบนัสไปตอบสนองความต้องการเหล่านั้นต้องพังทลายลง ซึ่งกลายมาเป็นอีกบ่อเกิดหนึ่งที่ทำให้พนักงานเทลเลอร์สุจริตชนคนหนึ่ง หาเหตุผลมาถามตัวเองว่า “เราจะทำงานเหน็ดเหนื่อยให้องค์กรรายอยู่ฝ่ายเดียวไปทำไม” ในเมื่อสิ่งที่ได้กลับมานั้น ไม่คุ้มค่ากับแรงกายแรงใจที่พนักงานทุ่มเทไปและเมื่อด้านมืดภายในจิตใจของพนักงานคนนั้น ได้ครอบงำจนพบกับคำตอบ ดังเช่น

...“หีบเงินในลิ้นชักมาใช้คืนนี้ เดียวเอามาคืนทีหลัง คงไม่เป็นไรหรอก เหนื่อยมาเยอะแล้ว”...

...“ทำงานหนักแทบตายให้โบนัสแค่นี้ ขึ้นเงินเดือนแค่นี้ ขอสักหน่อยละกัน”...

...“ทำไมเพื่อนคนนี้ขอดขายและผลการทำงานต่ำกว่าเราถึงได้ขึ้นเงินเดือนมากกว่า อย่างนี้ขอชดเชย
น้อยละกัน”...

“.....”

เหตุผลเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งจากคำบอกเล่าของพนักงานผู้มีประสบการณ์ในการ
สอบปากคำพนักงานผู้ที่กระทำความคิดในการทุจริตภัยออกทรัพย์หรือกระทำการลักทรัพย์ของ
องค์กรเพื่อนำไปใช้ตอบสนองความต้องการส่วนตัว ซึ่งหลายครั้งขอดเงินที่ถูกพนักงานทำการทุจริต
นั้น ไม่ใช่ขอดเงินที่มากมายเท่าไร แต่พนักงานที่กระทำการทุจริตก็ให้เหตุผลที่เข้าข้างตัวเอง หรือ
เหตุผลแก้ตัวให้ตนเองว่า “ขอดเงินดังกล่าวคือขอดโบนัสที่ควรได้รับ” เหตุผลดังกล่าวอาจดูไม่
เหมาะสมไม่ควรนักแต่ก็เพียงพอให้พนักงานคนหนึ่งสามารถที่กลับไปเจอหน้าครอบครัว และมองหน้า
ตัวเองได้อย่างไม่ละอายใจ (Author, 2020)

งานวิจัยของ อุษณีย์ ทิพสุวรรณ (2556) ได้ให้คำนิยาม เทคนิคในการแก้ตัว
(Technique of Neutralization) ประกอบไปด้วย 5 เทคนิค ดังต่อไปนี้

1) การปฏิเสธความรับผิดชอบ (The Denial of Responsibility) หมายถึง เป็นการอ้างว่า
การกระทำนั้นเป็นการกระทำในขณะที่ตนเองไม่มีสติสัมปชัญญะ หรืออ้างว่าที่ตกลงไปนั้นเป็น
อุบัติเหตุหรือเกิดจากแรงผลักดันภายในร่างกายที่ตนเองไม่สามารถควบคุมได้ เช่น คบเพื่อนไม่ดี
ขาดคนดูแล ครอบครัวแตกแยก ทั้งหมดนี้เป็นสิ่งที่ทำให้ตนกระทำผิด ซึ่งเป็นการปฏิเสธความ
รับผิดชอบของตนเองในสิ่งที่ได้กระทำผิดลงไป

2) การปฏิเสธความเสียหายหรือการทำร้าย (The Denial of Injury) เป็นการอ้างว่าไม่มี
ใครได้รับผลเสียหายหรือการบาดเจ็บจากการกระทำหรือไม่ได้รู้สึกว่าเป็นผู้กระทำความผิด
ที่มีความรุนแรงจนเป็นสาเหตุให้ใครได้รับบาดเจ็บรุนแรง แต่แท้จริงแล้วพวกเขาเหล่านั้นกระทำ
ความผิดที่ผิดกฎหมาย ซึ่งเป็นการที่ผู้กระทำผิดปฏิเสธความเสียหายหรือการทำร้าย

3) การปฏิเสธผู้เสียหาย (The Denial of Victim) เป็นการอ้างว่า ที่ตนเองทำไปเป็นการ
แก้แค้นและมองว่าผู้ที่เสียหายจากการกระทำผิดของเขาเป็นผู้ที่สมควรถูกระทำการแก้แค้น การ
ลงโทษ ซึ่งเป็นการที่ผู้กระทำผิดปฏิเสธผู้เสียหาย

4) การประณามของผู้กระทำผิด (The Condemnation of the Condemner) หมายถึง การ
ที่ผู้คนประณามต่อการกระทำของเขาเป็นสิ่งที่ไม่ยุติธรรม ผู้กระทำผิดจะไม่ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้ที่
กระทำผิดต่อกฎหมาย โดยปิดการตำหนิเหล่านั้นไปให้ผู้อื่น เช่น พ่อแม่รักลูกไม่เท่ากัน ผู้พิพากษา
ไม่มีความยุติธรรม ครมมีความลำเอียง มีอคติ ตำรวจเป็นพวกไม่ซื่อสัตย์ โหดร้าย ชอบคอร์รัปชัน

5) การอ้างความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดีต่อกลุ่ม (The Appel to Higher Loyalties) เป็นการอ้างว่า ในระหว่างที่พวกเขาปฏิบัติการทำงานพวกเขาอยู่ในสถานการณ์ที่มีความจำเป็นต้องตัดสินใจตามระเบียบบรรทัดฐานทางสังคมหรือปฏิบัติตามความต้องการของกลุ่มที่พวกเขาเป็นสมาชิกอยู่ เช่น แก๊งเพื่อน พี่น้อง ญาติ มิใช่ว่าการกระทำผิดที่เกิดขึ้นผู้กระทำความผิดต้องการที่จะฝ่าฝืนระเบียบบรรทัดฐานทางสังคม จึงทำให้เกิดการกระทำที่ผิด

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดที่เกี่ยวกับกลไกป้องกันตนเองโดย ชูทิตซ์ ปานปริชา (2551, อ้างในพิระกัญญา สุขโพธารมณ, ปรศนิษฐ์ เกษะบุตร, 2554) กล่าวว่า กลไกป้องกันตนเอง (Defense Mechanisms) เป็นกระบวนการทางจิตที่เกิดขึ้นโดยไม่รู้ตัว เกิดขึ้นแบบอัตโนมัติ มีการแสดงออกแบบทันทีทันใดโดยที่ไม่สามารถควบคุมได้ โดยมีจุดประสงค์ในการแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ และการปรับตัวและรักษาความผิดปกติหรือสมดุลทางด้านจิตใจไว้ กลไกป้องกันตนเองจึงเป็นวิธีการทางด้านจิตใจที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากสัญชาตญาณของมนุษย์ที่ต้องปรับตัวเองให้อยู่รอดปลอดภัย ต่อสู้และป้องกันตนเอง มีความสุข เพื่อรักษาสภาพทางจิตใจเดิมของตนเองไว้ให้ได้ ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวความคิดในเรื่องการหาเหตุผลเข้าข้างตนเองของ วรากรณ์ ตระกูลสฤษดิ์ และคณะ (2543) ที่กล่าวว่า การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) เป็นการหาเหตุผลหรือคำอธิบายมาอ้างอิงเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในการกระทำของตน การอ้างอิงด้วยการหาเหตุผลต่าง ๆ นี้ก็เพื่อลดความวิตกกังวล ลดความไม่สบายใจ ลดความเครียด เป็นการรักษาหน้าและศักดิ์ศรีของตนเอง

จะเห็นได้ว่าจากกรณีตัวอย่างที่กล่าวไปแล้วข้างต้น พนักงานหรือผู้ที่กระทำความผิดกฎหมายต่างหาข้ออ้างมากลอบเกลื่อนการกระทำผิดของตนเอง ซึ่งกรณีของพนักงานเทลเลอร์ที่ทุจริตแล้วอ้างว่า “ยอดเงินดังกล่าวคือยอดโบนัสที่ควรได้รับ” เนื่องมาจากการเหน็ดเหนื่อย ลงแรงในการทำงานแต่ผลที่ได้กลับไม่เป็นไปตามที่คาดหวังนั้น ซึ่งพนักงานอาจได้รับผลกระทบจากการประเมินผลงานหรือเป็นนโยบายของธนาคารในปีนั้นที่มีผลประกอบการที่ไม่สู้ดีนัก แต่ก็มีพนักงานเทลเลอร์จำนวนไม่น้อยที่กระทำการทุจริตโดยที่ธนาคารไม่ได้เป็นผู้ทำให้เกิดความรู้สึกว่าโดนเอาเปรียบแต่อย่างใด แต่กระนั้นพนักงานที่ทุจริตก็หาเหตุผลอื่นมาอ้างเช่นคำว่า “ธนาคารมีเงินเยอะอยู่แล้ว หยิบเงินในลิ้นชักมาใช้นิดนึง เดี่ยวเอามาคืนทีหลัง ธนาคารคงไม่ลืมหรอก” เป็นต้น เพื่อลดความรู้สึกผิดที่เกิดขึ้นในจิตใจที่จะกระทำการยกยอกทรัพย์หรือขโมยทรัพย์ของธนาคาร กล่าวคือไม่ว่าพนักงานจะได้รับผลกระทบทางจิตใจที่ทำให้รู้สึกว่าการเอาเปรียบให้ทำงานหนักแต่ให้ผลตอบแทน เช่น โบนัสและการขึ้นเงินที่น้อยหรือพนักงานอาจจะไม่ได้มีความรู้สึกที่ตนเอง

โดนองค์กรเอาเปรียบ ก็สามรถที่จะทำให้พนักงานเกิดการกระทำการทุจริตต่อหน้าที่ได้หากพนักงานสามารถที่จะหาเหตุผลที่ไม่ถูกไม่ควรมารองรับในการกระทำของตนเอง

2.5 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการทุจริต (Fraud Behavior)

สืบเนื่องจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร โดยตรงนั้นค่อนข้างมีน้อย ผู้วิจัยจึงขอกรณีศึกษาจากการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารแห่งหนึ่ง ดังต่อไปนี้

ธนาคารไทยมั่นคง จำกัด (มหาชน) เป็นธนาคารพาณิชย์ที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการเงิน หลากหลายประเภท ได้แก่ การรับฝาก-ถอนเงิน การบริการทางด้านประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ การบริการทางด้านบัตรเครดิต รวมทั้งให้บริการเกี่ยวกับสินเชื่อเพื่อธุรกิจรายใหญ่ รายย่อย และสินเชื่อส่วนบุคคลประเภทต่าง ๆ โดยมีจำนวนสาขาเปิดให้บริการลูกค้าครอบคลุมทั่วประเทศ รวมไปถึงเปิดให้บริการสาขาต่างประเทศในบางประเทศ โดยเน้นการให้บริการที่เข้าถึงง่าย รวดเร็ว ถูกต้องและซื่อสัตย์สุจริต

ธนาคารไทยมั่นคง จำกัด (มหาชน) สาขา สีทอง เป็นสาขาหนึ่งที่เปิดให้บริการแก่ประชาชนมายาวนานหลายปี ทำให้ได้รับความไว้วางใจจากประชาชนที่อยู่ละแวกนั้นในจังหวัด จนมีความน่าเชื่อถือทั้งด้านภาพลักษณ์ของธนาคารและตัวพนักงานของธนาคารที่ทำหน้าที่บริการลูกค้าในสาขา ส่งผลให้การดำเนินงานทั้งด้านการรับฝาก การบริการทางด้านประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุ การบริการทางด้านบัตรเครดิตและบริการเกี่ยวกับสินเชื่อ มีความก้าวหน้าเป็นอย่างมาก ซึ่งมีผู้จัดการสาขาที่ทำหน้าที่ดูแลความเรียบร้อยของสาขาในด้านต่าง ๆ รวมถึงการกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่รองผู้จัดการสาขาทำหน้าที่ตรวจสอบความเรียบร้อยเกี่ยวกับการทำงานของพนักงานในสาขาและแก้ไขให้เกิดความเรียบร้อยต่อปัญหาของลูกค้าเบื้องต้นที่มาติดต่อ

ในปี 2562 แนวโน้มระบบการทำงานของธุรกิจการเงิน การธนาคาร มีการแข่งขันกันอย่างสูงแบบต่อเนื่องจากปีก่อนหน้า ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันภายในธนาคารด้วยกันเองที่แต่ละสาขาต้องมียอดเป้าหมายที่เพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น รวมไปถึงการแข่งขันภายนอกธนาคารที่ธนาคารพาณิชย์มีการขยายสาขาเพื่อให้บริการลูกค้าอย่างทั่วถึงเพิ่มมากขึ้น มีการจัด โปร โมชัน ในการเรียกลูกค้าด้วยการขึ้นอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำเพื่อเรียกลูกค้าให้มาใช้บริการ มีการขายประกันชีวิตและสุขภาพในรูปแบบต่าง ๆ ที่เข้าถึงความต้องการลูกค้ามากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเกิดธุรกิจการเงินเล็ก ๆ (Non-Bank) ที่ให้บริการสินเชื่อเข้ามาร่วมแข่งขันในตลาดการเงิน การธนาคาร ส่งผลให้พฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสาขาอย่างเช่น ผู้จัดการสาขาและรองผู้จัดการสาขา มีความเปลี่ยนไปจากเมื่อก่อนด้วย

การต้องออกไปหาลูกค้าภายนอกให้มาใช้บริการฝากเงินฝากประจำ หายอดประกัน ยอดผู้สมัครบัตร เครดิตและบัตรเดบิตชนิดพ่วงประกันรายปี เป็นต้น

ในขณะที่กิจวัตรประจำวันของสาขาและพนักงานสาขาคำเนินไปตามปกติการทำงานแบบวันที่ผ่านมาก็มีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นในวันที่ 24 กรกฎาคม 2562 เวลาประมาณ 15.30 น. เมื่อทางรองผู้จัดการสาขาได้รับการติดต่อทางโทรศัพท์จากลูกค้ารายหนึ่งเพื่อสอบถามยอดเงินในบัญชีที่ไม่ถูกต้องเนื่องจากเมื่อเวลาประมาณ 14.40 น. ของวันเดียวกัน ตนเองได้นำเงินสดจำนวน 600,000.00 บาท ไปฝากที่หน้าเคาน์เตอร์พนักงานแต่เหตุใดจึงไม่สามารถใช้ยอดเงินในบัญชีที่ตนเองเพิ่งทำรายการฝากไว้ได้ รองผู้จัดการสาขาได้ทำการตรวจสอบยอดเงินคงเหลือในบัญชีของลูกค้าให้ทางลูกค้าทราบ พบว่ายอดเงินคงเหลือไม่ตรงกัน จึงได้เรียกพนักงานเทลเลอร์ราย น.ส.เอ (นามสมมติ) ที่ทำรายการฝากเงินให้กับลูกค้ารายดังกล่าวมาสอบถาม โดยน.ส.เอ ยืนยันว่าตนเองฝากเงินผิดจำนวนเนื่องจากลูกค้าฝากเงินเพียง 6,000.00 บาท แต่ตนเองใส่ตัวเลขผิดเป็น 600,000.00 บาท ซึ่งขณะที่ยกเลิกรายการได้เรียกรองผู้จัดการสาขามาทำการใส่รหัสรับรอง (Override) การยกเลิกรายการ (Error Collection) แล้วทำการแก้ไขยอดเงินฝาก ทำให้รองผู้จัดการสงสัยรายการดังกล่าวจึงเข้าไปตรวจสอบการเคลื่อนไหวทางบัญชี (Statement) ของ น.ส.เอ ที่ทำรายการฝากเงินให้กับลูกค้ารายดังกล่าว ก็พบว่าบัญชีของพนักงาน น.ส.เอ มีการเคลื่อนไหวที่ผิดปกติโดยมียอดเงินฝากเข้าบัญชียอดสูงหลายครั้งในระหว่างวัน รองผู้จัดการสาขาจึงแจ้งเรื่องให้ผู้จัดการสาขาทราบ หลังจากกลับมาจากการออกตลาดหาลูกค้าแล้วทำการตรวจสอบกล้องวงจรปิด (CCTV) ในสาขาย้อนหลังก็พบว่าวันที่ 23-24 กรกฎาคม 2562 น.ส.เอ ทูจริตทำรายการฝากเงิน โดยไม่มียอดเงินจริงหรือเรียกว่า “โอนลอย” ไปยังบัญชีรับโอนเงินปลายทางที่เกี่ยวข้องกับการทูจริตหลายบัญชีในขณะที่ไม่มีลูกค้าอยู่ที่หน้าเคาน์เตอร์แต่อย่างใด ซึ่งเป็นการปลอมแปลงการเคลื่อนไหวของบัญชี

ต่อมาผู้จัดการสาขา สีทอง ได้นำหลักฐานที่ตรวจพบจากกล้องวงจรปิด (CCTV) และการเคลื่อนไหวทางบัญชีที่ผิดปกติของพนักงานเทลเลอร์ น.ส.เอ มาสอบถามข้อเท็จจริงอีกครั้งกับ น.ส.เอ ซึ่งในขณะนั้นจำนนด้วยหลักฐานจึงยอมรับสารภาพว่าตนเองได้กระทำการทูจริตจริงและให้มีการลงลายมือยืนยันรายการที่กระทำความผิดเพื่อมีผลให้ในการรับผิดชอบต่อความเสียหาย จากการตรวจสอบและซักถาม น.ส.เอ ถึงสาเหตุการทูจริตในครั้งนี้ เบื้องต้นให้รายละเอียดการทูจริตว่าตนเองได้นำเงินไปใช้เกี่ยวกับการพนันออนไลน์ สาขาจึงยกเลิกรายการ โอนลอยที่ยังมีเงินคงเหลืออยู่ในบัญชีรวมเป็นจำนวน 1,100,000.00 บาท และ น.ส.เอ ได้นำเงินสดมาคืนอีก 500,000.00 บาท ทำให้ธนาคารได้รับความเสียหายคืนทั้งหมด แล้วแจ้งเรื่องไปยังหน่วยงานตรวจสอบที่เกี่ยวข้องที่ธนาคารไทยมั่นคง จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่

ธนาคารไทยมั่นคง จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ได้ทำการตรวจสอบขยายผลข้อเท็จจริงทางบัญชีและพบว่ารายการเคลื่อนไหวทางบัญชีของ น.ส.เอ เดือนเมษายน ถึง มิถุนายน 2562 มีเงินหมุนเวียนในบัญชีกว่า 2.6 ล้านบาท มีการรับเงิน 197 ครั้ง และถอนโอนมากกว่า 312 ครั้ง ได้ทำการทุจริตเงินฝากของลูกค้าและทำการ โอนลย บัญชีออมทรัพย์ตั้งแต่วันที่ 23 - 24 กรกฎาคม 2562 จำนวน 4 ราย 7 รายการ ประกอบด้วย

1. วันที่รายการเงินฝากทั้งจำนวน แล้วมีรายการยกเลิกการฝากภายหลัง จากนั้นนำเงินฝากต่ำกว่าจำนวนเงินฝากเดิมที่เกิดขึ้นจริง

ชื่อบัญชี	วันที่ทุจริต	จำนวนเงิน
น.ส.บี (นามสมมติ)	24 กรกฎาคม 2562	600,000.00 บาท

2. ฝากเงิน หรือโอนเงินโดยไม่มีเงินจริงและไม่มีการทำรายการจริงหน้าเคาน์เตอร์

ชื่อบัญชี	วันที่ทุจริต	จำนวนเงิน
นาย ซี (นามสมมติ)	23 กรกฎาคม 2562	70,000.00 บาท
	24 กรกฎาคม 2562	100,000.00 บาท
	24 กรกฎาคม 2562	500,000.00 บาท
นาย ดี (นามสมมติ)	24 กรกฎาคม 2562	70,000.00 บาท
นาย อี (นามสมมติ)	24 กรกฎาคม 2562	150,000.00 บาท
	24 กรกฎาคม 2562	200,000.00 บาท

การฝากเงินถือว่าเป็นหัวใจหลักของการทำงานในธุรกิจของอุตสาหกรรมการเงินการธนาคารเพราะถือว่าเงินฝากที่ได้รับจากการไว้วางใจของลูกค้าเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนให้ธุรกิจของธนาคารเดินต่อไปได้ ซึ่งโดยส่วนใหญ่เมื่อสถาบันการเงินและการธนาคารมีเงินฝากจากลูกค้าก็จะนำไปต่อยอดรายได้ด้วยการปล่อยสินเชื่อต่าง ๆ เช่น สินเชื่อบ้าน สินเชื่อรถ สินเชื่อส่วนบุคคล รวมถึงการนำไปลงทุนด้านอื่น ซึ่งทั้งหมดนี้ก็จะเป็นส่วนที่จะกลับมาสู่องค์กร เพื่อนำไปจ่ายดอกเบี้ยเงินฝากทั้งเงินฝากปกติและเงินฝากประจำดอกเบี้ยพิเศษที่เป็นรายจ่ายที่ธนาคารต้องสำรองไว้ นำไปสู่ผลประกอบการของธนาคารว่าจะได้กำไรหรือขาดทุนจากกิจการที่ดำเนินการ ธนาคารไทยมั่นคง จำกัด (มหาชน) ได้มีการเปิดรับฝาก-ถอนเงิน อยู่ 3 ประเภท ได้แก่

1. เงินฝากกระแสรายวัน หรือเงินฝากที่ต้องจ่ายคืนเมื่อถูกทวงถาม (Current Account) คือเงินฝากที่ไม่มีสมุดบัญชีแต่จะมีรายการเดินบัญชีย้อนหลังให้เมื่อร้องขอ โดยวิธีการฝากเงินผู้ที่นำ

ฝากเงินต้องเขียนใบนำฝากหรือสลิปนำฝาก (Pay-in Slip) โดยระบุรายละเอียดของบัญชี เช่น ยอดเงิน เลขที่บัญชี ให้ถูกต้องครบถ้วน จากนั้นนำใบนำฝากเงินไปกับยื่นที่พนักงานเทลเลอร์หน้าเคาน์เตอร์พร้อมเงินสด เจ้าหน้าที่จะทำการตรวจนับจำนวนเงินให้ถูกต้องตรงกับตัวเลขที่ผู้นำฝากระบุไว้ เมื่อข้อมูลและยอดเงินถูกต้องตรงกันพนักงานจะประทับตรา “Cash” ลงไปที่สลิปใบนำฝาก จากนั้นพนักงานจะยื่นสลิปคู่ฉบับทั้งส่วนสำหรับธนาคารและส่วนที่เป็นของลูกค้ำให้ผู้นำฝากลงนามแล้วคืนส่วนที่เป็นของลูกค้ำเก็บไว้เป็นหลักฐานหลังมีการบันทึกรายการนำฝากเงินเรียบร้อย และเมื่อต้องการถอนเงินหน้าเคาน์เตอร์ธนาคารจะเป็นการถอนโดยใช้เช็คสั่งจ่าย (Cheque) เท่านั้น เงินฝากประเภทกระแสรายวันจะไม่มีการคำนวณดอกเบี้ยให้กับลูกค้ำ

2. เงินฝากออมทรัพย์ (Saving Deposit) เป็นบัญชีที่นำฝากเงินต้องเขียนใบนำฝากหรือสลิปนำฝาก (Pay-in Slip) ส่วนการถอนเงินผู้ถอนเงินต้องเขียนใบถอนหรือสลิปเบิกถอน (Pay-out Slip) คู่กับสมุดบัญชีออมทรัพย์ประจำตัวบุคคล จากนั้นยื่นทำรายการหน้าเคาน์เตอร์ธนาคารผ่านพนักงานเทลเลอร์ เงินฝากประเภทออมทรัพย์มีการให้ดอกเบี้ยผู้ฝากทุก ๆ ครึ่งปี ซึ่งดอกเบี้ยมีการเปลี่ยนแปลงตามปีจ่ายในแต่ละช่วงเวลา

3. เงินฝากประจำ หรือเงินฝากที่ต้องจ่ายคืนเมื่อสิ้นระยะเวลา (Fixed Deposit) เป็นบัญชีที่มีกำหนดระยะเวลาในการฝากที่แน่นอนตามแต่ละประเภทของบัญชีเงินฝากประจำ เช่น เงินฝากประจำระยะสั้น 3-6 เดือน, เงินฝากประจำระยะปานกลาง และเงินฝากประจำระยะยาว โดยมีการจ่ายดอกเบี้ยตามที่กำหนดของแต่ละประเภทของเงินฝากประจำ ผู้นำฝากเงินต้องเขียนใบนำฝากหรือสลิปนำฝาก (Pay-in Slip) ส่วนการถอนเงินผู้ถอนเงินต้องเขียนใบถอนหรือสลิปเบิกถอน (Pay-out Slip) คู่กับสมุดบัญชีฝากประจำในการทำรายการ

การปรับแก้หรือแก้ไขรายการฝาก-ถอนเงิน หรือที่เรียกว่า “Error Collection” เป็นระบบที่มีไว้รองรับสำหรับกรณีที่พนักงานเทลเลอร์ผู้ทำรายการธุรกรรมทางการเงินให้ลูกค้ำทำรายการผิดพลาด เช่น ใส่จำนวนตัวเลขผิด เขียนชื่อผู้ชำระรายการผิด ทำรายการผิดบัญชี เป็นต้น รายการเหล่านี้พนักงานเทลเลอร์ผู้ทำรายการจะไม่สามารถปรับแก้รายการที่ตนเองทำผิดพลาดได้ จะต้องให้ผู้ที่มิอำนาจในการทำรายการใส่รหัสรับรองการยกเลิกรายการ (Override) ทับซ้อนพนักงานที่ทำรายการผิดพลาดอีกชั้นหนึ่ง เพื่อเป็นการตรวจทานข้อมูลที่ผิดพลาดนั้นว่าเกิดจากความจงใจบิดเบือนตัวเลขให้ผิดหรือผิดพลาดจากการทำรายการจริง ๆ ของพนักงานเทลเลอร์ผู้ทำรายการ โดยส่วนใหญ่ผู้ที่ทำหน้าที่ใส่รหัสรับรองการยกเลิกรายการจะมีประสบการณ์ทำงานระดับหนึ่ง เช่น พนักงานระดับซูเปอร์ไวเซอร์, เจ้าหน้าที่อาวุโส และรองผู้จัดการสาขา รวมไปถึงผู้จัดการสาขาเองก็สามารถใส่รหัสรับรองรายการให้ได้เช่นกัน

เพื่อให้เป็นมาตรฐานและภาพลักษณ์ของธนาคาร จึงมีการลงโทษสั่งย้ายพนักงานราย น.ส.เอ ไปยังสำนักงานเขตสีทอง เพื่อรอคำสั่งการ ต่อมาพนักงานราย น.ส.เอ ขอให้สิทธิลาพักร้อน ถึงวันที่ 29 กรกฎาคม 2562 จากนั้นในวันที่ 2 สิงหาคม 2562 ผู้จัดการสาขาและรองผู้จัดการ สาขาสีทอง ได้เข้าแจ้งความที่สถานีตำรวจในข้อหาปลอมแปลงเอกสารและขักยอกทรัพย์ของ ธนาคารและโดนไล่ออกจากการเป็นพนักงานของธนาคารในท้ายสุด

ต่อมาธนาคารไทยมั่นคง จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ได้ชี้แจงและพูดคุยกับ ผู้จัดการสาขา สีทอง ให้รับทราบถึงความเสียหายที่เกิดขึ้นทั้งที่เป็นตัวเงินและความเสียหายด้าน ภาพลักษณ์ที่ถูกทำลายลงอันเนื่องมาจากความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของพนักงานธนาคารอันเป็น หัวใจสำคัญของผู้ที่ทำงานด้านนี้ ขอให้ผู้จัดการสาขาสีทอง กำชับให้พนักงานยึดมั่นถึงหน้าที่ของ พนักงานสาขาอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ทำหน้าที่รับรองรองลงรหัสการยกเลิกรายการ ให้รักษารหัสผ่านของตนเองเป็นสำคัญและทุกครั้งที่มีการรับรองการยกเลิกรายการ ให้เพื่อน พนักงานสาขาต้องมีการตรวจสอบความถูกต้องให้เรียบร้อยก่อนใส่รหัส รวมถึงการให้ลูกค้าลงนาม หรือเขียนคำร้องในการขอยกเลิกรายการหากมีความผิดพลาดในเรื่องตัวเลขลงบนสลิปฝาก-ถอนเงิน เพื่อเป็นหลักฐานในการลงรหัสรับรองรายการหรือเพื่อป้องกันการร้องเรียนจากลูกค้าใน ภายหลัง ซึ่งจากเหตุการณ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า รองผู้จัดการสาขาไม่ได้มีการตรวจสอบว่าลูกค้า ฝากเงินที่ถูกต้องคือจำนวน 600,000.00 บาท แต่เชื่อใจพนักงานผู้ทำการทุจริตว่าใส่ตัวเลขผิด จึงเป็น เหตุให้เป็นอย่างนี้ ส่วนพนักงานหาผลประโยชน์จากการเชื่อใจต่อกันและกัน ซึ่งในกรณีนี้ถือว่ารอง ผู้จัดการสาขาที่ทำรายการใส่รหัสรับรองการแก้ไขรายการมีความผิดตามระเบียบของธนาคารด้วย เช่นกัน นอกจากนี้ในแต่ละวันจะต้องมีการตรวจสอบรายการยกเลิกรายการ (Error Collection) ประจำวันของพนักงานในสาขาทุกคนอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะผู้จัดการสาขาและรองผู้จัดการสาขาที่ ต้องทำหน้าที่ในส่วนนี้ ส่วนบัญชีต้องสงสัยที่เป็นการใช้บัญชีเพื่อการพนันออนไลน์ ทางธนาคาร ไทยมั่นคง จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ได้แจ้งบัญชีต้องสงสัยเหล่านี้ไปยังฝ่ายกำกับกฎเกณฑ์ ของธนาคารเพื่อพิจารณาตามเงื่อนไข หากเข้าข่ายเป็นบัญชีผิดกฎหมายก็จะทำการรายงานไปยัง สำนักงานป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน (ปปง.) ในลำดับถัดไป

ธนาคารไทยมั่นคง จำกัด (มหาชน) โดยทั่วไปมีการแบ่งสายงานระหว่างผู้บังคับบัญชา ลงมาถึงผู้บังคับบัญชา มีโครงสร้างการดำเนินงาน จัดแบ่งเป็น 3 สายงาน โดยแต่ละสายงานมี ผู้บังคับบัญชาที่ดูแลและควบคุม ดังนี้

ผู้จัดการสาขา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสาขาของธนาคาร ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ สูงสุดในการควบคุม ดูแลและบริหารพนักงานสาขา รวมไปถึงการประสานงานให้ลูกค้าได้รับความ พึงพอใจมากที่สุดหรือแก้ปัญหาให้ลูกค้า เชิญชวนลูกค้าให้เข้ามาใช้บริการและผลิตภัณฑ์ของ

ธนาคาร โดยเฉพาะลูกค้ารายใหญ่ที่ต้องอาศัยผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานและตำแหน่งหน้าที่ การงานที่มีความน่าเชื่อถือในการเจรจาธุรกิจระหว่างกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้จาก สำนักงานใหญ่

รองผู้จัดการสาขา ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยผู้จัดการสาขา โดยมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมดูแลและบริหารพนักงานสาขารองลงมาจากผู้จัดการสาขา โดยแบ่งเป็นด้านบัญชีและด้านสินเชื่อ

- ด้านบัญชีและด้านบริการลูกค้า ทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลเกี่ยวกับความถูกต้องของบัญชี การตรวจสอบ การทำรายงานและการบันทึกบัญชี

- ด้านสินเชื่อ ทำหน้าที่ดูแลการให้สินเชื่อทุกประเภทตั้งแต่การจัดทำสัญญา การประเมินราคาหลักประกัน การจดจำนอง การติดตามหนี้ที่มีปัญหา รวมไปถึงการขอสินเชื่อในด้านต่าง ๆ

พนักงานเทลเลอร์และพนักงานปฏิบัติการในสาขา ทำหน้าที่รับฝาก-ถอนเงิน ชำระเงิน หน้าเคาน์เตอร์ให้ลูกค้า รวมไปถึงการเปิด-ปิดบัญชี ออกบัตรกดเงินอิเล็กทรอนิกส์ โดยอาจมีการแบ่งงานตามหน้าที่ที่เหมาะสมตามตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน

2.6 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Related Research)

ในส่วนของการป้องกันพนักงานสาขาในธุรกิจการเงิน การธนาคารนั้นสามารถที่จะนำหลักแนวคิดการควบคุมภายในของ **The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** หรือที่เรียกกันโดยนาม “**COSO**” ที่ได้รับความนิยมนำมาใช้ป้องกันความเสี่ยง ความเสียหายจากการดำเนินงานหรือการทุจริตภายในองค์กรกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งเป็นการร่วมมือกันพัฒนาแนวทางการป้องกันความเสี่ยงเหล่านี้จากสถาบันวิชาชีพ 5 สถาบันที่อยู่ในประเทศสหรัฐอเมริกา ได้แก่ สถาบันผู้บริหารการเงิน (Financial Executive Institute หรือ FEI) สถาบันผู้ตรวจสอบภายในสากล (Institute of Internal Auditor หรือ IIA) สมาคมนักบัญชีแห่งสหรัฐอเมริกา (American Accounting Association) สถาบันนักบัญชีเพื่อการบริหาร (Institute of Management Accountant หรือ IMA) และสถาบันผู้สอบบัญชีรับอนุญาตแห่งสหรัฐอเมริกา (American Institute of Certified Public Accountants หรือ AICPA) ซึ่งได้ให้แนวคิดและความหมายของการควบคุมภายใน (Internal Audit Control) ว่าเป็นกระบวนการปฏิบัติการที่บุคลากรในองค์กรทุกส่วนงานทุกระดับที่มีความเกี่ยวข้องมีบทบาทร่วมกันในการจัดให้มีขึ้นเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจว่าการปฏิบัติงานจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน (กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์)

วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์อยู่ 3 ประการ ได้แก่

1) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน (Effectiveness and Efficiency of Operation) ที่เป็นการมุ่งเน้นในห้วงการดำเนินงานโดยใช้ทรัพยากรให้มีความคุ้มค่าและประหยัดมากที่สุดไม่ว่าจะเป็น ทรัพย์สิน เครื่องมือเครื่องใช้ เงิน เวลาและคน มีการป้องกันไม่ให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างฟุ่มเฟือย เสียหาย สูญเปล่าหรือสูญหายและปลอดภัยจากการทุจริต รวมถึงการดูแลสภาพทรัพย์สินให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะใช้งาน กล่าวคือ เมื่อดำเนินงานไปด้วยการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วจะส่งผลให้เกิดการป้องกันดูแลทรัพย์สินขององค์กรไปในตัว

2) ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน (Reliability of financial Reporting) ทั้งบุคคลภายในและบุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นผู้ลงทุน ผู้ถือหุ้น ผู้บริหาร เจ้าหนี้ ลูกค้า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล้วนต่างมีความจำเป็นที่ต้องได้รับข้อมูลที่มีความถูกต้องและมีความน่าเชื่อถือเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ผู้บริหารในองค์กรจึงต้องทำให้ข้อมูลและรายงานเหล่านี้มีความถูกต้อง ครบถ้วนและมีคุณภาพอย่างมั่นใจ

3) การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliant with applicable laws and regulations) เป็นการวางกรอบไม่ให้เกิดการในองค์กรขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่และขัดต่อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร รวมถึงกฎหมายและข้อบังคับในองค์กรเองเพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายขึ้นต่อองค์กร

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวทั้ง 3 ข้อนั้นเมื่อพิจารณาแล้วพบว่าวัตถุประสงค์ในแต่ละข้อสามารถที่จะเชื่อมโยงจากวัตถุประสงค์หนึ่งไปยังอีกวัตถุประสงค์หนึ่งโดยสามารถอธิบายในบริบทของการดำเนินงานในสาขาของสถาบันทางการเงินและการธนาคาร เช่น ผู้บริหารสูงสุดของธนาคารมีการออกกฎระเบียบให้ผู้บริหารสาขาหรือรองผู้บริหารสาขาจำเป็นต้องเรียกดูรายการปฏิบัติงานของพนักงานทีลเลอร์ทุกวันเพื่อหาความผิดปกติ เช่น รายการแก้ไขตัวเลข รายการยกเลิกการฝากเงิน เป็นต้น เพื่อให้ปลอดภัยจากการทุจริตของพนักงาน ดังนั้นข้อมูลรายงานธุรกรรมทางการเงินที่พนักงานทำรายการให้ลูกค้าต้องมีความน่าเชื่อถือ ถูกต้อง ที่จะทำให้การตรวจเช็คเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยหากพบพนักงานทุจริตต้องมีการรับโทษทั้งทางกฎหมายและโทษขององค์กรด้วยเช่นกัน

แนวคิดการควบคุมภายในของ COSO มีองค์ประกอบอยู่ 5 ประการที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน โดยเริ่มจากแนวคิดที่จะดำเนินงานขององค์กรที่มาจากผู้บริหาร เกี่ยวโยงกันไปถึงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางของวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้ ซึ่งองค์ประกอบ 5 ประการนี้ ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นเรื่องของการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรด้วยการกำหนดโครงสร้าง นโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นผลมาจากทัศนคติของผู้บริหาร รวมถึงการสร้างจิตสำนึกให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตนเองให้ดีที่สุด ดังนั้นการควบคุมภายในจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นรากฐานขององค์กรที่สำคัญโดยปัจจัยที่ทำให้สภาพแวดล้อมการควบคุมได้รับผลกระทบ ได้แก่

1.1) จริยธรรมและความซื่อสัตย์ (Integrity and Ethical Values) อาจดูเป็นเรื่องนามธรรมแต่จริยธรรมและความซื่อสัตย์เป็นเรื่องที่บ่งชี้ถึงคุณภาพและจิตสำนึกของคนแต่ละคนซึ่งมีการสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมที่ทำให้เห็นได้ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับพนักงานธนาคารทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานเทลเลอร์หรือพนักงานสาขาที่ต้องยุ่งเกี่ยวกับเงินทอง ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานที่อยู่ภายใต้การดูแลของตนทั้งการกระทำและคำพูด มีการกำหนดเป็นนโยบายและข้อกำหนดทางจริยธรรมอย่างชัดเจน รวมไปถึงข้อห้ามที่จะถือว่าเมื่อฝ่าฝืนหรือปฏิบัติไปแล้วจะเป็นการขาดต่อจริยธรรมและความซื่อสัตย์ โดยประกาศเป็นทางการให้พนักงานทุกคนรับทราบถึงข้อห้าม ข้อกำหนดและนโยบายต่าง ๆ ให้พนักงานเข้าใจและยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติในการทำงาน

1.2) ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Commitment to Competence) เป็นการพูดถึงสิ่งที่จะทำให้การทำงานและระบบการทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพลดลง โดยการที่องค์กรมีประสิทธิภาพลดลงนั้นอาจไม่ได้เกิดจากการที่บุคลากรของบริษัทนั้นขาดความรู้ ความสามารถแต่อาจเกิดจากบุคลากรเหล่านั้นมีหน้าที่ มีความรู้ ความสามารถมากเกินไป เช่น พนักงานเทลเลอร์บางคนอาจมีความสามารถสูงในการเจรจาต่อรองการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารแต่ในขณะเดียวกันพนักงานยังต้องนั่งเคาน์เตอร์รับฝาก-ถอนเงินไปด้วย ซึ่งอาจเกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดเนื่องจากขาดสมาธิในการปฏิบัติงาน อาทิ เงินขาด การทำรายการผิดพลาด บัญชี เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดขอบข่ายหน้าที่การทำงาน กำหนดระดับความรู้ ความสามารถให้เหมาะสมกับตัวพนักงานแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องถูกกำหนดมาอย่างชัดเจน

1.3) การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ (Board of Directors and Audit Committee Participation) คณะกรรมการการบริหารมีหน้าที่จัดให้มีระบบควบคุมภายในที่ดีขึ้นในองค์กรเพื่อให้การตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการตรวจสอบจึงต้องเป็นหน่วยงานหรือทีมงานอิสระจากคณะกรรมการบริหาร หากมองในบริบทของสาขาในธนาคารจะเป็นการส่งหน่วยงานออดิต (Audit)

เข้าไปทำหน้าที่ตรวจสอบสาขาของธนาคารอีกชั้นหนึ่งเพื่อป้องกันผู้บริหารระดับสูงของสาขาในธนาคารและพนักงานเทลเลอร์ในสาขากระทำการทุจริตโดยไม่มีใครทราบหรืออาจมีการตรวจเช็คที่ตกหล่นจากผู้บริหารของสาขา ดังนั้นทั้งหน่วยงานออดิตและคณะกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสาขาจึงควรมีอิสระต่อกันที่ส่งผลให้บรรยากาศของการควบคุมภายในสามารถปฏิบัติได้ตรงตามมาตรฐานของวิชาชีพ

1.4) ปรัชญาการบริหารและรูปแบบการปฏิบัติงาน (Management's Philosophy and Operating Style) การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารของผู้บริหารที่มีปรัชญาการบริหารที่แตกต่างกัน ซึ่งจะส่งผลให้การกำหนดนโยบายและรูปแบบการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีแนวความคิดแบบอนุรักษ์นิยมก็จะมีความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับที่แตกต่างกัน ดังนั้นปรัชญาการบริหารและรูปแบบการปฏิบัติงานของผู้บริหารก็จะนำไปสู่การกำหนดระดับการควบคุมภายในที่แตกต่างกัน เช่น ในบริบทของธนาคารอาจมีการกำหนดการยอมรับความเสี่ยงในการทุจริตของพนักงานธนาคารทุกคนไม่ได้เลย เนื่องจากเป็นงานที่ต้องอาศัยความเชื่อมั่น เชื่อถือจากบุคคลภายนอก พนักงานทุกคนในธนาคารหรือสถาบันการเงินต้องมีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นการทุจริตที่เกิดยอดความเสียหายน้อยแบบหลักสิบบาทหรือยอดความเสียหายสูงจากการทุจริตของพนักงาน จึงถือเป็นเรื่องที่ธนาคารรับความเสี่ยงนี้ไม่ได้ ซึ่งผู้ฝ่าฝืนต้องถูกดำเนินคดีตามกฎหมายและถูกดำเนินคดีจากทางองค์กรแบบเด็ดขาด

1.5) โครงสร้างการจัดองค์กร (Organizational Structure) การจัดโครงสร้างองค์กรช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะวางแผน สั่งการและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรทำงานไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสามารถที่จะแบ่งการสั่งการและกระจายอำนาจได้ 2 แบบ คือ แบบศูนย์รวมอำนาจ ซึ่งต้องอาศัยการตัดสินใจจากความรู้ความสามารถของตัวบุคคล ในขณะที่แบบกระจายอำนาจนั้น การตัดสินใจเรื่องระบบขั้นตอนในการทำงานและกระบวนการในการติดตามผลจะมีความสำคัญมากกว่าคุณสมบัติของตัวบุคคล ดังนั้นการจัดโครงสร้างการจัดองค์กรนอกจากจะช่วยในเรื่องของการสั่งการและการกระจายอำนาจหน้าที่แล้วยังช่วยให้เกิดการกำหนดระดับความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กรอีกด้วย ซึ่งในบริบทของสาขาธนาคาร ผู้บริหารสาขาและรองผู้บริหารสาขาจะได้รับการกระจายอำนาจมาจากธนาคารสำนักงานใหญ่ให้ดูแลรักษาความเรียบร้อยจากการปฏิบัติงานของพนักงานเทลเลอร์ รวมถึงทำหน้าที่ตรวจสอบรายงานความผิดพลาดจากการทำรายการของพนักงานเทลเลอร์ในแต่ละวัน การตรวจสอบรายการผิดปกติเมื่อมีการทวงถามจากธนาคารสำนักงานใหญ่และเมื่อตรวจพบรายการผิดปกติ ผู้บริหารสาขาและรองผู้บริหารสาขาสามารถที่จะทำการซักถาม สอบสวนเบื้องต้นกับ

พนักงานที่กระทำความผิด จากนั้นรายงานความผิดปกติเหล่านั้นกลับไปยังสำนักงานใหญ่ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดูแลต่อไป

1.6) วิธีมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานที่ผิดพลาดและซ้ำซ้อน องค์กรควรมีการกำหนดรายละเอียดของการทำงานออกมาเป็นในรูปแบบของคำบรรยายหรือข้อกำหนดคุณลักษณะ ขอบเขตของงาน (Job Description) ของแต่ละตำแหน่งไว้ให้ชัดเจนเพื่อให้บุคลากรใช้อ้างอิงสำหรับการมอบอำนาจจะต้องให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งในกรณีของสาขาในธนาคารผู้บริหารสาขาอาจมอบอำนาจในการดูแล ตรวจสอบรายการการปฏิบัติการของพนักงานเทลเลอร์ให้กับรองผู้จัดการสาขาในการทำหน้าที่นี้อีกทีหนึ่งแต่ต้องมีการรายงานให้ผู้บริหารสาขาทราบเมื่อมีเหตุการณ์ที่ผิดปกติเกิดขึ้น

1.7) นโยบายทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Policies and Practices) การกำหนดนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ ควรเริ่มตั้งแต่การคัดเลือกทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ ในกรณีของพนักงานสาขาของธนาคารที่ต้องทำหน้าที่ทั้งรับฝาก-ถอนเงินหน้าเคาน์เตอร์พร้อมกับเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้เป็นไปตามเป้าหมายของสาขาและองค์กร ควรได้รับการประเมินผลตอบแทนประจำปี และการขึ้นเงินเดือนที่สอดคล้องต่อการปฏิบัติงานเพื่อมิให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าขององค์กรเขาเปรียบ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการหาเหตุผลเข้าข้างตนเองในการกระทำทุจริตของพนักงานในที่สุด

2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการกำหนดแนวทางที่มีความจำเป็นที่จะช่วยป้องกันปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานให้บรรลุต่อเป้าหมายองค์กรและวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นการทำให้มั่นใจว่าความเสียหาย ความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้นหรือเมื่อเกิดขึ้นแล้วสามารถที่จะรับความเสี่ยงนั้นได้อย่างทันท่วงทีหรือกระทบน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับความเป็นจริงเพื่อนำมากำหนดเป็นมาตรการในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหรือนำข้อมูลที่ได้เหล่านั้นมาปรับเปลี่ยนเพื่อเสริมสร้างแนวทางการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในขณะนั้น ซึ่งการกำหนดความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่

2.1) การกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรทุกองค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนล่วงหน้า เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรวางเอาไว้ โดยวัตถุประสงค์แบ่งออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

(1) วัตถุประสงค์ระดับกิจการ โดยรวม (Entity – Wide Level Objective) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยรวมที่องค์กรต้องการจะไปถึง โดยเป็นการกำหนดมาจากผู้บริหาร เช่น เพื่อป้องกันความเสียหายทั้งทรัพย์สิน และภาพลักษณ์ของธนาคารอันเกิดจากการทุจริตของพนักงานธนาคาร จึงมีการกำหนดมิให้พนักงานธนาคารมีการทุจริตต่อหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทุจริตที่เล็กน้อยก็ตาม เป็นต้น

(2) วัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม (Active Level Objective) ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์เฉพาะของแต่ละกิจกรรมในองค์กรที่ดำเนินงาน ที่ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางขององค์กร เช่น ผู้บริหารฝ่ายตรวจสอบภายใน อาจมีการกำหนดให้พนักงานอดิต (Audit) ตรวจสอบความผิดพลาดของพนักงานสาขาให้ได้ตามเป้าหมายที่วางเอาไว้และต้องมีความผิดพลาดที่เล็ดรอดได้ไม่เกินความเสียหายที่ยอมรับได้เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ หรือหากเป็นในบริบทของสาขาในธนาคาร ผู้บริหารสาขาอาจมีการกำหนดเป็นข้อห้ามในการปฏิบัติของพนักงานที่จะส่อไปในทางทุจริต เช่น ห้ามฝากทรัพย์สินรองการแก้ไขรายการให้พนักงานผู้อื่นทราบ กำหนดขอบเขตการผิดพลาดในการทำงานที่ต้องแก้ไขตัวเลขรายการเป็นจำนวนครั้งที่แต่ละเดือนต้องไม่เกินกว่าที่วางเอาไว้ เป็นต้น ซึ่งต้องสอดคล้องไปกับวัตถุประสงค์ระดับกิจการโดยรวม

2.2) การระบุปัจจัยความเสี่ยง การที่องค์กรทราบว่ามีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นที่จะทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายขององค์กรนั้นจะไม่มีประโยชน์อันใดหากองค์กรไม่สามารถที่จะแยกความเสี่ยงเหล่านั้นออกมาวิเคราะห์ถึงปัจจัยหรือตัวการที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่าง ๆ เนื่องจากปัจจัยบางปัจจัยอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมเท่านั้นหรือมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกิจการ โดยรวมเท่านั้น บางผลกระทบเป็นผลกระทบระยะสั้น บางผลกระทบเป็นผลกระทบระยะยาวหรือเป็นผลกระทบทั้งแบบระยะสั้นและระยะยาวด้วยกัน ดังนั้นการทำความเข้าใจถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมาก เช่น

- พนักงานเทลเลอร์จำนวนไม่น้อยที่อาศัยช่องโหว่ของระบบงานที่เรียกว่า ยอดเครดิตและยอดเดบิต โดยกระทำการตัดเงิน โอนจากบัญชีลูกค้าเพียงคนเดียวคือ ยอดเครดิตแต่ไม่ได้ตัดยอดทางระบบที่ขาดเดบิตซึ่งจากจุดนี้จะทำให้มียอดเงินเข้าไปยังบัญชีปลายทางหรือเรียกว่า “โอนลอย” เพื่อนำเงินไปใช้ช่วงขณะหนึ่ง หลังจากเสร็จกิจแล้วพนักงานก็จะนำเงินโอนเข้าบัญชีที่โอนออกแล้วตัดขาดเดบิตเพื่อให้เกิดการกระทบยอดตรงกับระบบในตอนสิ้นวันส่งผลให้ไม่เกิดความผิดปกติในการตรวจเช็ค

- ความไว้วางใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในการมอบรหัสรับรองการแก้ไขรายการธุรกรรมที่ผิดพลาดให้กับพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา ดำเนินการแก้ไขรายการตัวเลขยอดเงินจากบัญชีลูกค้าได้ด้วยตนเองโดยไม่ผ่านการตรวจสอบจากผู้บังคับบัญชาตามข้อกำหนดของธนาคารที่วางเอาไว้

2.3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยความเสี่ยงที่ได้ทำการพิจารณามาแล้วว่าจะกระทบต่อองค์กรรุนแรงในระดับใดและปัจจัยความเสี่ยงเหล่านั้นมีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยแค่ไหน เพื่อพิจารณาแนวทางในการรับมือกับความเสี่ยงเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีวิธีการ ดังนี้

- จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยการพิจารณาจากเหตุการณ์การทุจริตของพนักงานที่ผ่านมามีการทุจริตแบบไหนบ้าง มีพฤติกรรมและขั้นตอนอย่างไร เพื่อให้ทราบถึงช่องโหว่ที่ทำให้เกิดการทุจริตเหล่านั้นแล้วจัดเป็นลำดับความเสี่ยงออกมา

- การประมาณการผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อองค์กรและโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงว่าอยู่ในระดับใด โดยแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ สูง กลาง ต่ำ หรือ 4 ระดับ คือ สูง ปานกลาง ต่ำ และไม่มีสาระสำคัญ โดยพิจารณาจากความง่ายต่อการกระทำการทุจริตและการกระทำการทุจริตนั้นมีความเสียหายต่อทรัพย์สินและภาพลักษณ์ของธนาคารจากมากลงไปน้อย เช่น การลักลอบถอนเงินบัญชีเงินฝากประจำระยะยาวของลูกค้าที่มีเงินฝากยอดสูง ซึ่งพนักงานที่ทุจริตสามารถที่จะแอบถอนเงินฝากประจำระยะยาวเหล่านี้ได้ง่ายดายเนื่องจากลูกค้าไม่สามารถรู้ตัวได้ทันทีที่ ถ้าวูลูกค้าจะรู้ตัวอีกก็คือมาติดต่อธนาคารเมื่อครบกำหนดฝากประจำ ซึ่งในเวลานั้นพนักงานที่กระทำการทุจริตอาจลาออกไปแล้วส่งผลให้ต้องทำการดำเนินคดีเพื่อให้ผู้ทุจริตนำเงินมาคืนแต่ผู้ทุจริตเหล่านั้นอาจมีการนำเงินที่เกิดจากการทุจริตไปใช้แล้ว การได้เงินคืนจึงเป็นเรื่องที่ยากลำบากในการติดตาม ทำให้ธนาคารได้รับความเสียหายทั้งทรัพย์สินและภาพลักษณ์ หรือผู้ทุจริตในบางกรณีอาจหาเงินมาคืนเข้าบัญชีลูกค้าก่อนครบกำหนดเงินฝากประจำเพื่อให้เกิดเป็นรายการปกติ ดังนั้นผู้บริหารอาจจัดลำดับความสำคัญกับบัญชีเงินฝากประจำระยะยาวก่อนเป็นลำดับแรก และจัดเป็นความเสี่ยงระดับสูง เป็นต้น

2.4) การจัดการความเสี่ยง จากการวิเคราะห์ถึงปัจจัยความเสี่ยงทำให้องค์กรทราบว่าปัจจัยไหนที่มีความเสี่ยงมากหรือความเสี่ยงน้อยแล้ว ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและแผนการที่จะดำเนินการยับยั้งความเสี่ยงเหล่านั้นหรือลดทอนความรุนแรงลงให้มากที่สุด โดยหากเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กรจะใช้ระบบการควบคุมภายในซึ่งในบริบทการป้องกันเหตุการณ์ทุจริตของพนักงานเทลเลอร์นั้น สามารถที่นำรูปแบบพฤติกรรม การทุจริตจากที่ผ่านมาเพื่อทำการตรวจจับ (Detect) พฤติกรรมเหล่านั้น โดยอาจใช้การดึงรายงาน

ประจำวันหรือการใช้เทคโนโลยี ด้วยโปรแกรมการคัดจับธุรกรรมการทุจริต ซึ่งอาจนำพฤติกรรม การทุจริตเหล่านั้นมาสร้างเป็นเงื่อนไขให้โปรแกรมประมวลผลแล้วแจ้งเตือนมายังเจ้าหน้าที่ ธนาคารที่ดูแลรายการประสานต่อการวินิจฉัยว่ารายการที่เข้าเงื่อนไขเหล่านั้นเป็นการทุจริต หรือไม่

3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าคำสั่งต่าง ๆ นั้นมีส่วนช่วยให้ องค์กรควบคุมความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเพียงใด ตอบสนองตาม นโยบายได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ กิจกรรมการควบคุมประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ

การกำหนดนโยบายและแผนงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายของการควบคุมและดูแลไว้ อย่างชัดเจน ทั้งรูปแบบของระยะเวลาและจำนวนผลงานจากการปฏิบัติงานเพื่อใช้เป็นแนวทางใน การปฏิบัติงานและเป็นเครื่องมือในการควบคุม ติดตามและประเมินผล เช่น มีการกำหนดมิให้ พนักงานธนาคารทำการทุจริตต่อหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทุจริตที่เล็กน้อยก็ตาม เป็นต้น

สอบทานโดยผู้บริหาร โดยผู้บริหารระดับสูงจะใช้การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติการและ งบประมาณที่ได้วางเอาไว้ล่วงหน้าโดยทำการเปรียบเทียบกัน ทำให้เห็นภาพโดยรวมว่าจากการ ปฏิบัติงานที่ผ่านมามีปัญหาหรือพบปัญหาอะไรบ้าง เพื่อที่จะได้นำมากำหนดเป็นแนวทางหรือนโยบายที่จะนำมาเตรียมรับมือกับปัญหาต่อไปในอนาคต ส่วนผู้บริหารระดับกลางจะใช้วิธีการ ตรวจสอบรายงานผลการปฏิบัติการของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาว่ามีการดำเนินงานหรือการปฏิบัติ หน้าที่ที่เป็นไปตามนโยบายในเรื่องของข้อกำหนดด้านงบประมาณและผลการดำเนินงานหรือไม่ มีการกระทำการทุจริตในสาขาหรือไม่ ซึ่งผู้บริหารระดับกลางอาจทำการตรวจสอบความเสี่ยง เหล่านี้บ่อยครั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของความเสี่ยง เช่น กรณีตัวอย่างพนักงานลักลอบถอนเงินฝาก ประจำระยะเวลาของลูกค้ำ ผู้บริหารสาขาหรือรองผู้จัดการสาขาอาจมีการเรียกดูบันทึกประจำวันว่า วันนี้มีลูกค้ำมาทำรายการถอนเงินฝากประจำก่อนกำหนดกี่ราย จากนั้นทำการตรวจเช็คสลิปการถอน เงินและลายเซ็นของลูกค้ำประกอบว่ามีการเบิกถอนจริงหรือไม่ หากมีความน่าสงสัยอาจมีการ โทรศัพท์ติดต่อลูกค้ำเพื่อสอบถามรายการดังกล่าว

การประมวลผลข้อมูล เป็นการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจทางการบริหาร โดยใช้ข้อมูล ทางด้านการเงิน บัญชีและข้อมูลอื่น ๆ ซึ่งข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน กะทัดรัด มีเนื้อหาที่ตรงกับเรื่องที่ต้องการตัดสินใจและทันต่อเวลา ดังนั้น การควบคุมการ ประมวลผลข้อมูลจึงต้องเริ่มจากการอนุมัติรายการ การบันทึกรายการ การตรวจสอบยืนยันข้อมูล ระหว่างกัน การเก็บรักษาและการควบคุมข้อมูลที่สำคัญ การออกแบบและการใช้เทคโนโลยีที่ เหมาะสมช่วยในการประมวลผลข้อมูล เช่น ตัวอย่างพนักงานลักลอบถอนเงินฝากประจำระยะยาว

ของลูกค้า อาจมีการใช้โปรแกรมดักจับโดยตั้งเป็นเงื่อนไขไว้ว่าหากมีการถอนเงินฝากประจำก่อนกำหนดให้มีการแจ้งเตือนผ่านระบบแล้วให้เจ้าหน้าที่ธนาคารที่ดูแลรายการประสานต่อในการวินิจฉัยว่ารายการที่เข้าเงื่อนไขเหล่านั้นเป็นการทุจริตหรือไม่ โดยการติดต่อผู้จัดการสาขาหรือรองผู้จัดการสาขาเพื่อเข้าไปตรวจสอบรายการดังกล่าวแบบทันทีทันใด (Real Time) เพื่อป้องกันความเสียหายให้ธนาคารอย่างทันทั่วทั้งที่เป็นต้น

การควบคุมทางกายภาพ เป็นการป้องกันทรัพย์สินและดูแลรักษาจากการถูกทำลาย และสูญหายให้มีสภาพพร้อมใช้งาน รวมถึงวิธีการใช้เพื่อค้นหา แก้ไข สนับสนุน และป้องกัน เช่น การทำประกันภัย การจัดเวรยามรักษาการณ์ และการจัดให้มีสถานที่จัดเก็บอย่างปลอดภัย เป็นต้น

การแบ่งแยกหน้าที่ เป็นการแบ่งแยกกันตรวจสอบระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างบุคคล โดยไม่ให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำหน้าที่เดียวตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากการผิดพลาดและการทุจริตหรือการกระทำที่ไม่เหมาะสม ซึ่งควรใช้กับงานที่มีลักษณะของความเสี่ยงต่อความผิดพลาดหรือเสียหายได้ง่าย โดยแยกหน้าที่ในการอนุมัติ การจดบันทึก การเก็บรักษา และการสอบทานออกจากกัน เช่น พนักงานคนเดียวไม่ควรมีหน้าที่อนุมัติการจ่ายเงิน เก็บรักษาเงิน นำเงินฝากธนาคาร บันทึกบัญชีธนาคาร บัญชีลูกหนี้ และจัดทำบัญชียอดเงินฝากธนาคาร เป็นต้น

ดัชนีวัดผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือที่ชี้ให้เห็นถึงสถานะการดำเนินงานขององค์กรว่าในขณะที่การดำเนินงานเป็นไปอย่างไร เป็นที่ที่น่าพอใจหรือไม่ ควรให้ความสนใจเรื่องใดเป็นพิเศษ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเร่งหาวิธีแก้ไขปัญหาให้ทันเวลา ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนิยมจัดออกมาในรูปแบบของอัตราส่วนที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูลทางการเงิน

การจัดทำเอกสารหลักฐาน เป็นการกำหนดให้กิจกรรมที่มีความสำคัญต้องมีการทำหนังสือหรือเอกสารสำคัญในการเก็บไว้อ้างอิงหรือเป็นหลักฐานเพื่อใช้ในการตรวจสอบ และเป็นแนวทางเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การกำหนดแบบฟอร์มเอกสารให้ลูกค้าเซ็นรับทราบเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการพิมพ์ตัวเลขผิด ยอดเงินผิด เลขบัญชีปลายทางผิด เพื่อให้ลูกค้าได้รับรู้ว่ารายการดังกล่าวเกิดจากการผิดพลาดของพนักงานหรือระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

การตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ หรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจสอบภายในต้องเป็นอิสระจากกลุ่มผู้ปฏิบัติการณ์อื่น ๆ ทั้งหมด

4) ข้อมูลสารสนเทศ และการสื่อสาร (Information and Communication)

ข้อมูลสารสนเทศ ผู้บริหารจะใช้ข้อมูลข่าวสารในการพิจารณาช่วยในการประกอบการตัดสินใจและช่วยในการสั่งการให้พนักงานทุกระดับในองค์กรรับทราบโดยทั่วกัน พนักงานในองค์กรก็จะได้รับแนวทางการปฏิบัติตามที่และความรับผิดชอบจากข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารส่ง

ลงมา ดังนั้นข้อมูลสารสนเทศจึงมีความจำเป็นมากในการปฏิบัติงานตั้งแต่ผู้บริหารลงไปถึงพนักงานทุกระดับในองค์กร

การสื่อสาร การสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-ways Communication) เป็นหลักของการสื่อสารที่ควรนำมาปรับใช้ โดยการรับและส่งข้อมูลจะต้องสามารถโต้ตอบกันได้ทั้งระบบการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอก ซึ่งถือเป็นหลักการสื่อสารที่ดี

5) การติดตามประเมินผล (Monitoring)

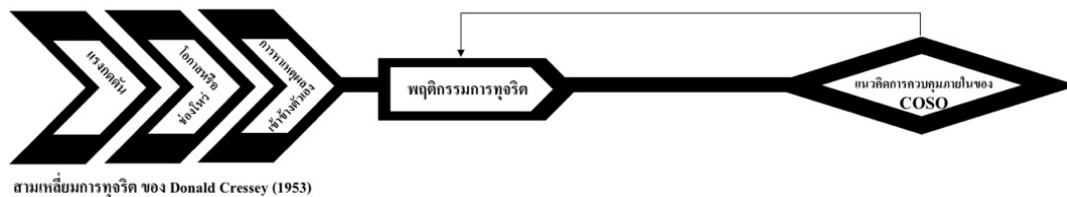
ระบบควบคุมภายในอาจมีประสิทธิภาพลดลง อันเนื่องมาจากเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์จากปัจจัยที่เกิดขึ้นภายนอกและปัจจัยภายใน จึงต้องมีการติดตามประเมินผลตลอดเวลาเพื่อให้ผู้บริหารเกิดความมั่นใจว่าระบบควบคุมภายในที่ได้มีการวางไว้ตั้งแต่แรกยังคงทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(1) การติดตาม ฝ่ายบริหารต้องทำหน้าที่ในการติดตามตรวจสอบผลการทำงานของบุคลากรว่าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ การดำเนินงานมีความก้าวหน้าเพียงใดและมีอุปสรรคที่ต้องนำกลับมาปรับปรุงแก้ไขอย่างไร รวมถึงต้องทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและควบคุมแนวทางการแก้ปัญหาให้แก่บุคลากรในองค์กร

(2) การประเมินผล เมื่อนำระบบควบคุมภายในไปใช้สักระยะหนึ่งแล้วควรมีการประเมินดูว่าระบบควบคุมภายในที่วางไว้มีความเหมาะสมที่จะใช้ต่อไปหรือไม่ และเพื่อความมีอิสระในการรายงานผลการประเมินงานต่อผู้บริหาร ผู้ประเมินจะต้องไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดระบบควบคุมภายใน โดยต้องชี้แจงให้เห็นถึงข้อบกพร่องที่ค้นพบอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการระบุผู้ที่ต้องรับผิดชอบหากแผนป้องกันความเสี่ยงนั้นไม่เป็นไปตามที่วางไว้ พร้อมทั้งตั้งข้อเสนอแนะในการสั่งการแก้ไขในลำดับต่อไป

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

จากทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษามาทั้งหมดข้างต้นผนวกกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จึงทำให้เกิดกรอบแนวความคิดของงานวิจัยขึ้นมา ดังนี้



ภาพที่ 2.2 กรอบแนวความคิดการวิจัย : Arrow of Fraud Prevention by Amornchai Namphon

กรอบแนวความคิดการวิจัยมีทั้งหมด 3 ส่วน คือ

- ทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต ของ Donald Cressey (1953) ได้แก่
 - (1) แรงกดดันในการกระทำการทุจริต (Pressure)
 - (2) โอกาสหรือช่องโหว่ที่เอื้อให้เกิดการทุจริต (Opportunity)
 - (3) การหาเหตุผลเข้าข้างตัวเองในการทุจริต (Rationalization)
- พฤติกรรมการทุจริต
- แนวคิดการควบคุมภายในของ COSO

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยและกระบวนการวิจัย (Methodology) ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้งานวิจัยมีประสิทธิภาพ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดกลุ่มประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล
3. คำถามสำหรับสัมภาษณ์
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
5. การทดสอบคุณภาพของการเก็บข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นข้อมูลเชิงปริมาณที่แสดงถึงแนวโน้มของการทุจริตในธุรกิจธนาคารทั่วโลกจากแหล่งข้อมูลของสมาคมต่อต้านการทุจริตสากล หรือ “The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)” รวมไปถึงกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ จากหลายงานวิจัย เพื่อศึกษาถึงสาเหตุที่ส่งผลให้พนักงานสาขาในธนาคารกระทำการทุจริตเพื่อที่จะนำมาพัฒนาการบูรณาการเป็นกระบวนการหรือแนวทางในการป้องกันการทุจริตให้สถาบันการเงินและการธนาคารได้รับความเสียหายทั้งภาพลักษณ์และทรัพย์สินจากการทุจริตของพนักงานสาขาให้น้อยที่สุด โดยการสัมภาษณ์ได้มีการออกแบบคำถามเชิงบรรยาย มีข้อคำถามที่มีลักษณะปลายเปิด ลักษณะของคำถามมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับผู้ให้สัมภาษณ์ในแต่ละสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3.1 การกำหนดแหล่งข้อมูลหลัก

ผู้วิจัยได้กำหนดแหล่งข้อมูลหลักโดยแบ่งเป็นกลุ่ม พนักงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบวินัย พนักงานที่ทำผิดระเบียบธนาคาร พนักงานที่ทำหน้าที่สืบค้นความผิดปกติของธุรกรรมทางการเงิน (Detection) และกลุ่มเจ้าหน้าที่สอบสวนสืบสวน (Investigation) เกี่ยวกับการทุจริตของพนักงาน

ธนาคาร รวมทั้งกลุ่มพนักงานฝ่ายตรวจสอบ (Audit) ของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบไม่เปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์ เช่น ชื่อ นามสกุล สถานที่ทำงาน เพศ อายุ เป็นต้น โดยประมาณการกลุ่มตัวอย่างไว้กลุ่มละ 3-5 คน โดยมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการตรวจสอบทุจริตพนักงานธนาคารตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูล

1) ตัวผู้วิจัยเองที่เป็นเครื่องมือหลักในการเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประสบการณ์ที่อยู่ในแวดวงของการป้องกันการทุจริตในธนาคาร รวมถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัยเชิงคุณภาพในครั้งนี้

2) พัฒนาแบบสอบถามการสัมภาษณ์ที่ได้จากประสบการณ์การทำงานด้านการป้องกันการทุจริตของผู้วิจัยเอง รวมถึงการได้อ่านบททวนจากตำรา เอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีเนื้อหาของคำถามครอบคลุมเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่วางไว้

3.3 คำถามสำหรับการสัมภาษณ์

การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ สืบสวนสอบสวนพนักงานธนาคารที่กระทำการทุจริตต่อหน้าที่ โดยแบ่งรูปแบบการสอบถามข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 คำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์ ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความเห็นต่อปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเกิดการกระทำการทุจริตและส่วนที่ 5 คำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเกี่ยวกับการหาแนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร โดยคำถามทั้ง 3 ส่วน ผู้วิจัยจะเป็นผู้สัมภาษณ์โดยตรง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ : เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

- 1.1) เพศ
- 1.2) อายุ
- 1.3) หน่วยงานที่สังกัด / ตำแหน่ง
- 1.4) ประสบการณ์การทำงานในสายงานที่เกี่ยวกับการทุจริตของพนักงานธนาคาร

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเกิดการกระทำการทุจริต

2.1) จากประสบการณ์ในการทำงานของท่าน ๆ ได้พิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารกี่กรณี โปรดยกตัวอย่าง

2.2) โปรดอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้เกิดการกระทำในการทุจริตและพฤติกรรมของพนักงานสาขาในธนาคารที่ทุจริต

2.3) จากประสบการณ์ทำงานของท่านตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพฤติกรรมกรรมการทุจริตของพนักงานสาขามีความแตกต่างกันอย่างไร

ส่วนที่ 3 : การหาแนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

3.1) ท่านคิดว่าจะสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารจากที่เกิดขึ้นในอดีต มาวางแผนประกอบเป็นกระบวนการป้องกันการทุจริตเหล่านั้นได้อย่างไร ทั้งมุมมองแบบปัจเจกบุคคลและมุมมองของธนาคาร

3.2) โปรดวิเคราะห์แนวทางในการป้องกันของธนาคารว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร

3.3) ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารอย่างไร (ถ้ามี)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเฉพาะกรณี (Case-Study Research) ด้วยการศึกษาเหตุการณ์เฉพาะโดยอาศัยมุมมองที่แตกต่างหลากหลาย (Situation Analysis) ซึ่งผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลและใช้ข้อมูลทำการวิเคราะห์ถึงประเด็นการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารจากแหล่งข้อมูล 2 แบบ ได้แก่

1. ข้อมูลปฐมภูมิ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ส่วนบุคคล (Interview) ด้วยวิธีการนัดเจอ การวิดีโอคอลและการโทรศัพท์ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) จากข้อความที่บันทึกเสียงและมีการจดบันทึกไว้ จากนั้นนำข้อมูลเหล่านั้นมาถ่วงน้ำหนักความเชื่อมโยงถึงความสัมพันธ์กันของเนื้อหา ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) วางแนวทางของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เพื่อนำมาหาคำตอบ คำถามงานวิจัย และวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

2) ถอดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้ออกมาอยู่ในรูปแบบเอกสาร รวมถึงการเปรียบเทียบ จัดเรียงข้อมูลที่จะนำไปวิเคราะห์

3) จับประเด็นสำคัญที่ได้จากการจัดเรียง เปรียบเทียบข้อมูลที่จะเป็นคำตอบของคำถาม งานวิจัย รวมไปถึงประเด็นอื่นนอกเหนือที่ได้จากคำตอบของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการสัมภาษณ์

4) กำหนดประเด็นหลักของข้อมูลแต่ละกลุ่มคำตอบให้อยู่ในกลุ่มเดียวกันในแต่ละประเด็น

5) ประมวลผลข้อมูลที่ได้จัดกลุ่มประเด็นไว้เพื่อเชื่อมโยงกันของข้อมูลแต่ละกลุ่มเพื่อหาความสัมพันธ์ โดยผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์และวิดีโอคอล มีการจดบันทึกช่วงที่สัมภาษณ์ในกรณีที่ผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกพบเจอเพื่อสัมภาษณ์ หรือหากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกให้มีการบันทึกเสียง ผู้สัมภาษณ์ใช้การจดบันทึกลงสมุดในระหว่างสัมภาษณ์

2. ข้อมูลทุติยภูมิ ผู้วิจัยได้ทำการสืบค้นข้อมูลการทุจริตจากรายงานประจำปีเกี่ยวกับผู้ทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคาร ข้อมูลเชิงปริมาณที่แสดงถึงแนวโน้มของการทุจริตในธุรกิจธนาคารทั่วโลกจากแหล่งข้อมูลของสมาคมต่อต้านการทุจริตสากล หรือ “The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)” รวมไปถึงกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ จากหลายงานวิจัย

3.5 การทดสอบคุณภาพของเครื่องมือในการเก็บข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างชุดคำถามที่ใช้ในการวิจัยนี้ โดยศึกษาวิธีการสร้างชุดคำถามจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่เคยมีผู้วิจัยได้ศึกษาไว้แล้ว ประกอบกับประสบการณ์ในการทำงานด้านการป้องกันการทุจริตพนักงานของตนเองจึงนำมาประยุกต์ให้เข้ากับงานวิจัยที่ต้องการศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) ดังต่อไปนี้

3.5.1 ความเที่ยงตรง (Validity)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามในการสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแก้ไขปรับปรุง เพื่อความเหมาะสมตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ปรับปรุงแก้ไขภาษาและคำถามให้กระชับชัดเจน เข้าใจง่ายสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้แบบสอบถามมีความสมบูรณ์และสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการหาคำตอบสำหรับการวิจัยครั้งนี้

3.5.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยได้นำชุดคำถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบก่อน (Pre-Test) ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 ชุด การทดสอบก่อนการวิจัยนี้เพื่อหาความน่าเชื่อถือของชุดคำถามว่ากลุ่มตัวอย่างนี้มีความเข้าใจในชุดคำถามนี้หรือไม่และได้คำตอบตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ หากทดสอบแล้วพบว่าชุดคำถามนี้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจและได้คำตอบตามที่คาดหวัง จึงนำชุดคำถามไปเก็บจริง



บทที่ 4

ผลวิเคราะห์ข้อมูล

ในส่วนของผลการวิเคราะห์ การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธรรมาภิบาล ผู้วิจัยแบ่งประเด็นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานสาขาในธรรมาภิบาลกระทำการทุจริต

ส่วนที่ 3 : การหาแนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธรรมาภิบาล

4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ผู้ทำวิจัยได้สัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์ในการพิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธรรมาภิบาลจาก 4 ฝ่ายงาน จำนวนทั้งสิ้น 19 ท่าน ซึ่งแต่ละฝ่ายงานมีหน้าที่และขอบเขตในการรับผิดชอบพิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธรรมาภิบาล ดังนี้

เจ้าหน้าที่ Audit สาขา : เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบระเบียบการและมาตรฐานการทำงาน of พนักงานสาขา รวมทั้งความเรียบร้อยต่าง ๆ ภายในสาขาธนาคาร เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของธนาคาร โดยมีการลงไปปฏิบัติการตรวจสอบสาขาของธนาคารทั่วประเทศ ทั้งนี้การลงพื้นที่ตรวจสอบอาจเป็นการสุ่มเข้าพื้นที่โดยที่ไม่ได้แจ้งสาขาให้ทราบก่อนล่วงหน้า

เจ้าหน้าที่ Detection : เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่ตรวจเช็คความผิดปกติของธุรกรรมทางการเงินที่ทำรายการผ่านพนักงานสาขา โดยดูจากรีพอร์ตหรือตรวจดูจากการแจ้งเตือนจากโปรแกรมที่ถูกตั้งเงื่อนไขที่เขียนเป็น Script ไว้ โดยเงื่อนไขที่ถูกเขียนสร้างมาจากพฤติกรรมทุจริตของพนักงานที่เดินมา เมื่อตรวจพบรายการที่น่าสงสัยจะมีการติดต่อไปยังผู้บริหารสาขาเพื่อขอตรวจสอบรายการที่น่าสงสัยของพนักงานที่ทำรายการที่เข้าเงื่อนไขดังกล่าว

เจ้าหน้าที่ Investigation : เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่สอบสวนสืบสวน ขยายผล หลังจากตรวจพบหรือมีการรับแจ้งถึงเหตุการณ์ที่ผิดปกติภายในธนาคาร โดยมีการลงพื้นที่ไปยังสาขาหรือหน่วยงานที่มีการทุจริตเพื่อสอบสวนข้อเท็จจริงและต้นสายปลายเหตุที่ทำให้เกิดการทุจริตกับ

พนักงานที่ทำการทุจริต รวมถึงเป็นตัวแทนของธนาคารในการดำเนินการแจ้งความกับเจ้าหน้าที่ตำรวจในพื้นที่ที่มีการเกิดเหตุทุจริต

เจ้าหน้าที่ตรวจสอบวินัยพนักงาน : เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่พิจารณาบทลงโทษแก่พนักงานที่ทำการทุจริตหรือผิดกฎระเบียบของธนาคาร โดยพิจารณาจากเอกสารการแจ้งความ เอกสารการสืบสวนสอบสวนหรืออาจมีการสอบปากคำพนักงานที่ทำการทุจริตเพิ่มเติมเพื่อตัดสินบทลงโทษแก่พนักงานที่ทำผิด

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์	หน่วยงานที่สังกัด	ประสบการณ์ในการพิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคาร
คนที่ 1	ฝ่าย Audit สาขา	23 ปี
คนที่ 2	ฝ่าย Audit สาขา	18 ปี
คนที่ 3	ฝ่าย Audit สาขา	18 ปี
คนที่ 4	ฝ่าย Audit สาขา	16 ปี
คนที่ 5	ฝ่ายตรวจสอบวินัยพนักงาน	16 ปี
คนที่ 6	ฝ่ายตรวจสอบวินัยพนักงาน	9 ปี
คนที่ 7	ฝ่าย Investigation	8 ปี
คนที่ 8	ฝ่าย Investigation	7 ปี
คนที่ 9	ฝ่าย Investigation	7 ปี
คนที่ 10	ฝ่าย Investigation	5 ปี
คนที่ 11	ฝ่าย Detection	5 ปี
คนที่ 12	ฝ่าย Detection	4 ปี
คนที่ 13	ฝ่ายตรวจสอบวินัยพนักงาน	4 ปี
คนที่ 14	ฝ่าย Investigation	3 ปี
คนที่ 15	ฝ่าย Detection	3 ปี
คนที่ 16	ฝ่าย Detection	3 ปี
คนที่ 17	ฝ่าย Detection	2 ปี
คนที่ 18	ฝ่าย Detection	2 ปี
คนที่ 19	ฝ่าย Detection	2 ปี

สามารถจัดกลุ่มประชากรแยกตามประสบการณ์ทำงานในการพิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ประสบการณ์ทำงานในการพิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร > 10 ปี
2. ประสบการณ์ทำงานในการพิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร 5 – 10 ปี
3. ประสบการณ์ทำงานในการพิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร < 5 ปี

ในหัวข้อนี้ทางผู้วิจัยขอนำเสนอรูปแบบและกลวิธีในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร โดยประเด็นนี้จะอยู่ในคำถามงานวิจัยข้อ 1.3.1 รูปแบบของการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์เป็นอย่างไร

ตารางที่ 4.2 รูปแบบและกลวิธีในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

การทุจริตต่อธนาคาร : การทุจริตหรือการกระทำที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ทางการเงินของพนักงานโดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทางตรงกับธนาคาร
การทุจริตที่ไม่ซับซ้อน
โอนเงินลอยเข้าบัญชีโดยที่ไม่มีตัวเงินจริง
ลักเงินเกินจากการสรุปยอด ณ สิ้นวัน
หยิบเงินจากลิ้นชักเคาน์เตอร์หรือเงินกองกลางไปใช้
แอบลักเงินจากกล่องเงินที่ไปเติมให้ตู้เอทีเอ็ม, ลักเงินจากตู้เซฟ
สอดแทรก คัดแปลงธนบัตรจากปีกเงิน
การทุจริตที่มีความซับซ้อน
ปลอมใบเสร็จเพื่อนำมายื่นขอสวัสดิการแต่ไม่ได้ทำรายการจริง
นำของส่วนกลางของธนาคารไปใช้แสวงหาประโยชน์
นำลูกหนี้ในระบบของตนเองมาเป็นลูกหนี้ในระบบกับธนาคาร
รับจ้างเปิดบัญชีโดยที่ลูกค้าไม่ได้มาเปิดจริง
แอบสมัครบริการบางประเภทให้ลูกค้าเพื่อให้ได้ผลงาน

ตารางที่ 4.2 รูปแบบและกลวิธีในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร (ต่อ)

การทุจริตต่อลูกค้า : การทุจริตหรือการกระทำที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ทางการเงินของพนักงานโดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นทางตรงกับลูกค้า
ถอนเงินจากบัญชีลูกค้าที่ไม่เคลื่อนไหว บัญชีฝากประจำ
ยกเลิกรายการฝากเงินหรือชำระเงิน
รับเงินการชำระซื้อประกัน จ่ายบิล แล้วออกใบเสร็จปลอม นำเงินไปใช้ก่อน
รับเงินเกินจากลูกค้าที่มาทำรายการแล้วเลยตามเลย
เก็บค่าธรรมเนียมการทำบัตรเอทีเอ็ม ไม่ตรงกับประเภทบัตร
แอบนำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าแล้วสมัคร Internet Banking
นำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไปขาย

4.2 รูปแบบและกลวิธีในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

ในส่วนข้อมูลการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร ผู้วิจัยได้แบ่งข้อมูลจากรูปแบบและกลวิธีของการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารจากอดีตถึงปัจจุบัน เพื่อศึกษาถึงรูปแบบ ขั้นตอนของการกระทำการทุจริตของพนักงานสาขาในรูปแบบต่าง ๆ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

ผู้วิจัยได้แยกรูปแบบและกลวิธีในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ 1) การทุจริตต่อธนาคาร 2) การทุจริตต่อลูกค้าของธนาคาร

4.2.1 การทุจริตต่อธนาคาร

ในกลุ่มของ *การทุจริตต่อธนาคาร* มีผู้ให้สัมภาษณ์ได้ยกกรณีตัวอย่างไว้อย่างหลากหลายซึ่งสามารถแบ่งเป็นประเภทการทุจริตออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) *การทุจริตที่ไม่ซับซ้อน* ได้แก่ โอนเงินลอยเข้าบัญชีโดยที่ไม่มีตัวเงินจริง, การลักเงินเกินจากการสรุปยอด ณ สิ้นวัน, การหยิบเงินจากลิ้นชักเคาน์เตอร์หรือเงินกองกลางไปใช้, แอบลักเงินจากกล่องเงินที่ไปเติมให้ตู้เอทีเอ็ม ลักเงินจากตู้เซฟและการสอดแทรก คัดแปลงธนบัตรจากปีกเงิน

โดยกลุ่มตัวอย่างลงความเห็นว่าการ *โอนเงินลอย* โดยไม่มีตัวเงินจริงเป็นการทุจริตที่ *พบเจอบ่อยที่สุด* ซึ่งการโอนเงินลอยจากผลการสัมภาษณ์มีลักษณะการนำเงินเข้าบัญชีใดบัญชีหนึ่ง

โดยไม่มีเงินสดจริงเข้าในระบบ โดยมีกระบวนการในการใส่ยอดตัวเลขปลอมเข้าบัญชีปลายทางที่ต้องการใช้เงิน ส่วนใหญ่จะเป็นบัญชีบุคคลที่สามที่พนักงานคาดว่าไม่สามารถเชื่อมโยงถึงตนเองได้ เช่น บัญชีคนละนามสกุลกับพนักงาน โดยมีความคาดหวังว่าในระหว่างวันจะสามารถหาเงินจริงมาคืนเพื่อให้ตรงกับในระบบ ซึ่งพฤติกรรมลักษณะนี้แม้ว่าพนักงานจะสามารถนำเงินมาคืนได้ทันสิ้นวันก่อนการปิดระบบแต่ในทางกฎหมายและระเบียบของธนาคารถือว่าความผิดเกิดขึ้นแล้ว ถือเป็น การลักทรัพย์ของธนาคาร การที่นำเงินมาคืนคือการบรรเทาผลร้ายจากสิ่งที่ได้ทำความผิดลงไป ส่วนการที่ไม่สามารถหาเงินมาคืนธนาคารได้ทันก็จะส่งผลเสียหายให้กับธนาคารแม้ว่าพนักงานที่ทุจริตจะโดนลงโทษทางวินัยหรือไล่ออกไปแล้วก็ตามแต่ก็จะเกิดการทวงถามเป็นคดีความที่ยืดยาวต่อไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...อีกอันนึงที่จะเจอ คือตอนสาขาเปิดทำการ พนักงานงานทำการก็เรียบร้อย ทำรายการฝากเงินโดยที่ไม่มีเงินสดจริงมาทำการ ไปที่บัญชีแฟนเค้าซึ่งแฟนเค้ามีอาชีพเป็นพ่อค้าคนกลาง รับซื้อพืชผลทางการเกษตรประมาณ 3-4 แสนบาท พอแฟนเค้าได้เงินก็จะไปถอนที่ตู้เอทีเอ็มหรือถอนตามสาขาแล้วเอาเงินตรงนี้ไปจ่ายให้ชาวบ้านที่เอาพวกพืชผลมาขาย เค้าจะรับซื้อถึงประมาณ 11 โมงเช้า หลังจากนั้นเค้าก็จะขนวัตถุดิบทางการเกษตรเอาไปขายต่อให้โรงงาน แล้วช่วงตอนเย็นก่อนธนาคารปิดเค้าก็จะโอนเงินไปคืนพนักงานที่เป็นแฟนเค้าโดยใช้บัญชีเพื่อนที่เป็นผู้มีอำนาจในสาขาที่ทำการใส่รหัสให้กันได้ก็จะทำให้เงินในระบบไม่ขาด ทำอย่างนี้ 30-40 ครั้ง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...ที่เจอประจำก็คือทำการเบิกถอนเงินลูกค้าโดยที่ลูกค้าไม่ได้มาสาขาหรือทำเลขล่อย ๆ ส่วนใหญ่เป็นเลขกลม ๆ แล้วนำเงินไปหมุนก่อนไม่ว่าจะเป็นยอดมากหรือน้อยไม่สามารถระบุได้ สมมติทำการทุจริตตอน 9 โมงเช้าแล้วคิดว่าสักเที่ยงจะหาเงินมาคืนให้ลูกค้าคนนี้นั้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 กล่าวว่า

“...จะเป็นเคสฝากล่อย จากวันที่เราเจอในระบบวันนั้นพนักงานที่ทำรายการมีลักษณะฝากเงินสดเข้าบัญชีลูกค้าที่ดูเหมือนปกติประมาณ 2 ล้านบาท แล้วหลังจากบัญชีนี้มีเงินฝากเข้าไปก็มีรายการถอนเงินสดหน้าเคาน์เตอร์บางส่วนออก โอนเงินไปยังต่างธนาคารอีกส่วนหนึ่งและก็มีรายการกดเงินสดผ่านตู้เอทีเอ็ม เราก็เลยเข้าไปดูรายละเอียดของบัญชีนี้ก็พบว่ามิเตอร์รหัสพนักงานรายนี้ทำการใส่บัญชีนี้อยู่คนเดียว หลังจากที่เราสงสัยรายการก็เลยโทรไปตามผู้จัดการสาขาให้ช่วยดูการเคลื่อนไหวบัญชีนี้ว่าทำไมถึงมิเตอร์รหัสพนักงานรายนี้ทำการรายการยอดสูง ๆ เข้า ๆ ออก ๆ ให้ลูกค้า

รายนี้เป็นประจำ ด้วยความที่พนักงานรายนี้เป็นรองผู้จัดการสาขาเราก็เลยไม่เช็คกับตัวคนทำรายการ พอผู้จัดการไปเช็คดูรายการปรากฏว่าไม่มีสลิปการฝากถอนเงิน คือพนักงานทำยอดเงินฝากเข้าบัญชีนี้โดยไม่มีเงินจริงเข้าในระบบ...”

กลุ่มตัวอย่างยังลงความเห็นว่า **การทุจริตต่อธนาคาร** ด้วยการลักเงินเกินจากการสรุปยอด ณ สิ้นวัน และหยิบเงินจากลิ้นชักเคาน์เตอร์หรือเงินกองกลางไปใช้ เป็นการทุจริตที่พบเจอบ่อยรองลงมา ซึ่ง **การลักเงินเกิน** จากผลการสัมภาษณ์มีลักษณะเป็นการตรวจสอบยอดเงินในระบบกับยอดเงินสดจริงที่ได้รับมาตลอดทั้งวัน แล้วพนักงานพบว่าเงินเกินจากในระบบ ซึ่งตามกระบวนการแล้วพนักงานเทลเลอร์ที่ปฏิบัติหน้าที่ในวันนั้นต้องตรวจสอบสลิปกับตัวเลขในระบบทั้งหมดอย่างละเอียดทีละรายการจากธุรกรรมที่ถูกนำมาทำรายการทั้งหมดตลอดทั้งวันเพื่อหาเจ้าของรายการที่เกิดเงินเกิน จากนั้นติดต่อลูกค้าให้มารับเงินที่เกินหรือสำรองไว้กรณีที่ถูกนำมาติดต่อทวงถาม โดยเงินที่เกินจากในระบบนี้จะต้องถูกเก็บใส่ซองแล้วระบุวันที่ที่เกิดรายการ หากเกินกำหนดก็จะตกเป็นเงินของสาขาแต่พนักงานบางรายเห็นเป็นยอดเงินเกินเล็กน้อยหลักร้อยบาท ก็จะอาศัยโอกาสนี้แอบนำเงินเก็บเข้ากระเป๋าเสื้อ ประกอบกับขั้นตอนในการเทียบสลิปกับยอดเงินในระบบต้องใช้ระยะเวลา รวมทั้งบางสาขาอาจมีการตำหนิในเรื่องการทำงานที่ผิดพลาดที่ทำให้เงินเกินจากหัวหน้างาน พนักงานจึงนำเงินที่เกินเล็กน้อยส่วนนี้เข้ากระเป๋าตนเองไปใช้ส่วนตัว ซึ่งกรณีนี้อาจไม่ใช่การจงใจที่จะก่อการทุจริตโดยตรงหรือมีการวางแผนที่จะทุจริตตั้งแต่แรกแต่เป็นเพราะการตัดปัญหาในเรื่องของกระบวนการเทียบเงินที่ยุ่งยากและใช้เวลาและคิดว่าธนาคารไม่ได้เสียหายอะไรแต่เมื่อไหร่ที่ลูกค้ากลับมาทวงถามก็จะเกิดการพิพาทกับลูกค้าหากเงินเกินที่ควรถูกเก็บไว้ให้ลูกค้าถูกพนักงานทุจริตนำไปใช้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...เคยคลาสิกเลยที่เจอบ่อย ๆ คือพนักงานลักเงินธนาคาร อาจจะเป็นเงินจำนวนไม่เยอะเท่าไร พนักงานอาจจะมองว่าเงินจำนวนไม่เยอะไม่น่าจะมีปัญหา ไม่น่าจะมีใครมาดู อย่างเช่นในแต่ละวันเวลาปิดสาขาเค้าก็จะมีการเทียบเงิน ก็จะมีบางวันที่เงินมันจะเกิน 200-300 บาท พนักงานบางคนเค้าก็ชี้แจงหาเพราะต้องมานั่งค้นหาสลิปทั้งวันว่า 200-300 บาท นี่มันเกินมายังไงรวมถึงถ้าหาไม่เจอก็กลัวจะมีความเสี่ยงที่โดนหัวหน้างานตำหนิ พนักงานก็คิดสั้นไปนึกถึงลักเงินจำนวนตรงนี้ไปเลย...”

ในส่วนของ **การหยิบเงินจากลิ้นชักเคาน์เตอร์หรือเงินกองกลางไปใช้** ผลการสัมภาษณ์บ่งบอกว่าเป็นการที่พนักงานนำเงินออกจากลิ้นชักเคาน์เตอร์ของตนเองเพื่อไปใช้ในวัตถุประสงค์

ต่าง ๆ ทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องของผลงาน เช่น พนักงานบางคนต้องการชำระค่าบัตรเครดิตของตน แต่ไม่มีเงินสดติดตัวจึงหยิบเงินในลิ้นชักของตนให้หัวหน้าเพื่อนอีกเคาน์เตอร์ให้ทำรายการให้ รวมไปถึงการนำเงินกองกลางของสาขาที่มีสำรองไว้เพื่อให้สาขานำไปใช้ในการทำงานด้านต่าง ๆ ไปชำระหนี้ให้ลูกค้าที่มีหนี้เสียเพื่อให้ตนเองได้ผลงานในการเรียกคืนยอดหนี้เสียให้กับธนาคาร ซึ่งการหยิบเงินจากลิ้นชักเคาน์เตอร์หรือเงินกองกลางสาขาไปใช้ก็อาจไม่ใช่การทุจริตในรูปแบบที่พนักงานวางแผนมาล่วงหน้าแต่เกิดจากการที่พนักงานคิดว่าเป็นเรื่องเล็กน้อยเพราะประเดี๋ยวก็ไปเบิกถอนเงินทางเอทีเอ็มมาคืนเข้าลิ้นชักเคาน์เตอร์ ประกอบกับมีเรื่องของการอยากได้ผลงานที่อาจเป็นตัวผลักดันให้เกิดการทุจริตในรูปแบบนี้ แต่เมื่อใดที่เงินจากเคาน์เตอร์ถูกหยิบออกไปใช้เพื่อวัตถุประสงค์ส่วนตัวของพนักงาน ความผิคนั้นได้เกิดขึ้นแล้วซึ่งจัดเป็นการทุจริตในรูปแบบหนึ่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...บางทีบอกเพื่อนในสาขาอีกคนว่าจ่ายค่าบัตรเครดิตให้ฉันหน่อย พนักงานอีกคนก็เปิดลิ้นชักหยิบเงินมาจ่ายค่าบัตรเครดิตให้เพื่อน แล้วก็ศิษย์รายการชำระให้เพื่อนหลังจากนั้นค่อยเอาเงินมาเติม ก็อย่างที่บอกในเมื่อเงินมันออกจากธนาคาร ออกจากลิ้นชักไปแล้วการทุจริตนั้นเกิดขึ้นแล้ว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 กล่าวว่า

“...เงินกองกลางสาขาที่เอาไว้ใช้ในสาขา บังเอิญวันที่เกิดเหตุเป็นวันสุดท้ายที่ปิดนับผลงานของพนักงาน ก็มีเทลเลอร์ไปเอาเงินกองกลางของสาขามาชำระหนี้ให้ลูกค้าที่เป็นหนี้เสียของสาขา ซึ่งเค้าคุยกับลูกค้าไว้ก่อนแล้วว่าจะปิดหนี้ตรงนี้ไปให้ก่อนแล้วให้ลูกค้าเอาเงินมาคืนในภายหลังเพื่อให้ตัวเค้ามีผลงานในการเรียกยอดหนี้คืนจากลูกค้าหนี้เสียของธนาคาร...”

นอกจากนี้ยังมีกรณีตัวอย่าง การทุจริตต่อธนาคารที่ไม่ซับซ้อน จากการสัมภาษณ์เพิ่มเติม ได้แก่ การแอบลักเงินจากกล่องเงินที่ไปเติมให้ตู้เอทีเอ็ม ลักเงินจากตู้เซฟ และการสอดแทรก คัดแปลงธนบัตรจากปีครบบัตร

การแอบลักเงินจากกล่องเงินที่ไปเติมให้ตู้เอทีเอ็ม ลักเงินจากตู้เซฟ โดยปกติการนำกล่องเงินไปทำรายการเติมเงินที่เครื่องเอทีเอ็มจะต้องมีพนักงานจำนวน 2 คน และถือกุญแจคนละดอกแต่จากผลสัมภาษณ์แจ้งว่าบางสาขาจำนวนพนักงานมีน้อยทำให้บางครั้งพนักงานที่ทำหน้าที่เติมเงินให้เครื่องเอทีเอ็มต้องปฏิบัติหน้าที่เพียงคนเดียวซึ่งเกิดเป็นช่องโหว่ให้พนักงานแอบนำเงินออกจากกล่องเงินแล้วศิษย์ขอในขั้นตอนการเติมเงินว่าจำนวนเงินครบถ้วนแต่แท้จริงแล้วกล่องเงิน

นั้นมีจำนวนเงินไม่ครบอันเนื่องมาจากพนักงานอาศัยโอกาสที่ทำหน้าที่คนเดียวจากทุกขั้นตอน กระทำการทุจริตแอบไขกุญแจทั้ง 2 ดอกนำเงินออกไปบางส่วน ส่งผลให้ธนาคารได้รับความเสียหายในเรื่องของยอดเงินที่หายไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...จะมีอีกเรื่องหนึ่งที่เจอบ่อยคือเรื่องบรรจุเงินใส่ตู้เอทีเอ็ม เวลาจะเติมเงินใส่ตู้เอทีเอ็มปกติจะต้องมีพนักงาน 2 คน ไปพร้อมกันและถือกุญแจคนละดอก แต่บางทีสาขางานยุ่งก็เลยให้พนักงานคนเดียวถือกุญแจ 2 ดอกพร้อมกับกล่องเงิน สมมติในกล่องบรรจุเงิน 1 ล้านบาท ก็ใส่เงินเข้าไป 9 แสนบาท แล้วคีย์ยอดในระบบที่ตู้เอทีเอ็มว่าครบ 1 ล้านบาท เสร็จแล้วส่วนต่าง 1 แสนก็แอบนำเงินออกไปใช้ เอาไปหมุนเงินก่อนแล้วเดียวเอามาคืน...”

การสอดแทรก ดัดแปลงธนบัตรจากปีกธนบัตร โดยปกติปีกธนบัตรจะถูกรวบรวมชนิดของธนบัตรแต่ละชนิดเข้าเป็นปีกเดียวกัน โดยแต่ละปีกธนบัตรจะมีจำนวน 100 ใบ จากผลการสัมภาษณ์แจ้งว่ามีพนักงานที่ทุจริตบางคนใช้เทคนิคเฉพาะตัวสลับชนิดของธนบัตรที่มีมูลค่ามากกว่าออกไปแล้วนำธนบัตรที่มีมูลค่าต่ำกว่ามาสอดแทรก เช่น แอบหยิบธนบัตร 1,000 บาท ออกจากปีกธนบัตร ไปใบหนึ่งแล้วแทรกธนบัตรมูลค่า 100 บาท มาแทนเพื่อหลอกให้เครื่องนับเงินเห็นว่าจำนวนธนบัตรครบ 100 ใบ แล้วนำส่วนต่างไปใช้ตามวัตถุประสงค์ส่วนตัว รวมถึงการพับธนบัตรครึ่งใบจากธนบัตรใบหนึ่งในปีกธนบัตรเพื่อหลอกพนักงานแคชเชียร์ที่เก็บรักษาเงินว่าจำนวนเงินในปีกธนบัตรครบแล้วแอบหยิบออกไป ซึ่งการกระทำทุจริตในรูปแบบนี้ต้องอาศัยการหลบมูกกล้องของสาขาเพื่อไม่ให้เห็นการทุจริตดังกล่าว ส่งผลให้พนักงานที่ร่วมงานในวันนั้นต้องร่วมรับผิดชอบในเรื่องของเงินที่หายไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 กล่าวว่า

“...มีพวกสอดแทรกเงิน คือหยิบแบงก์พันออกมาใบหนึ่ง 100 ใบ เสร็จแล้วหยิบออกมาใบหนึ่งแล้วเปลี่ยนแบงก์ร้อยเข้าไปในปีกแบงก์พัน จากนั้นก็ยื่นกรานว่าเงินปีกนี้มาแบบนี้ตั้งแต่แรก...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 กล่าวว่า

“...เป็นเคสที่เพิ่งเกิดขึ้นไม่นาน ปกติเวลาส่งเงินจะต้องส่งผ่านเทลเลอร์ไปยังแคชเชียร์ ทั้ง 2 ฝ่ายต้องเซ็นลายเซ็นในการรับเงินและส่งเงิน จากนั้นจะต้องมีการป้อนเงินที่เครื่องป้อนเงินกันต่อหน้าทั้ง 2 ฝ่าย จากนั้นแคชเชียร์คนนี้ก็ทำการทุจริตด้วยการยื่นหลบในมูกกล้องไม่เห็นแล้วหยิบเงินออกไปใบหนึ่ง แล้วพับแบงก์พันใบหนึ่งในแถบ 100 ใบที่มัดไว้ ไปข้างหนึ่ง ทำให้เวลาส่ง

มอบเงินเข้าสู่เซฟจะเห็นด้านหนึ่งเป็น 100 ใบแต่ถ้านับอีกด้านหนึ่งจะเหลือ 99 ใบ เล่าทำอย่างนี้ได้ อยู่ 2 ครั้งก็โดนจับได้...”

2) การทุจริตที่มีความซับซ้อน ได้แก่ การปลอมใบเสร็จเพื่อนำมายื่นขอสวัสดิการแต่ไม่ได้ทำรายการจริง, การนำของส่วนกลางของธนาคารไปใช้แสวงหาประโยชน์, การนำลูกหนี้ในระบบของตนเองมาเป็นลูกหนี้ในระบบกับธนาคาร, การรับจ้างเปิดบัญชีโดยที่ลูกค้าไม่ได้มาเปิดจริง และแอบสมัครบริการบางประเภทให้ลูกค้าเพื่อให้ได้ผลงาน

การปลอมใบเสร็จ เพื่อนำมายื่นขอสวัสดิการแต่ไม่ได้ทำรายการจริง โดยการรู้เห็นเป็นใจกับร้านค้าออกใบเสร็จให้เสมือนว่ามีการซื้อขายจริง เช่น สวัสดิการสินเชื่อเพื่อซื้อคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก โดยร้านค้าที่ออกใบเสร็จอาจไม่ใช่ร้านขายคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพื่อนำเงินที่ได้จากสวัสดิการไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ ส่งผลให้ธนาคารต้องแบกรับภาระที่ควรจะเป็นประโยชน์ต่อพนักงานไปในทางที่ไม่จำเป็น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...มีสาขาหนึ่งทุจริตกันทั้งสาขาด้วยการใช้สวัสดิการซื้อโน้ตบุ๊ก โดยให้ร้านขายน้ำทำใบเสร็จปลอมมาว่าเป็นการซื้อคอมพิวเตอร์ พอเงินเข้าบัญชีก็ไม่ได้ไปซื้อคอม เอาเงินไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ โดยสาขานี้พนักงานทำกันทั้งสาขา...”

นำลูกหนี้ในระบบของตนเองมาเป็นลูกหนี้ในระบบกับธนาคาร ในขั้นตอนของการกู้ยืมสินเชื่อต้องมีการยื่นเอกสารแสดงรายได้และสถานที่ทำงานที่น่าเชื่อถือ แต่จากการสัมภาษณ์พบว่าพนักงานบางคนมีลูกหนี้ข้างนอกของตนเองที่ไม่สามารถจะได้เงินคืนของลูกหนี้รายนี้ได้แล้ว จึงอาศัยโอกาสที่ตนเองทำหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเงิน ทำยอดเงินรายได้หรือสร้างรายการเดินบัญชีที่เป็นรายได้ให้กับลูกหนี้ แล้วสร้างเรื่องราวว่าเปิดกิจการประเภทต่าง ๆ มีสถานที่ทำงานเป็นหลักแหล่งชัดเจน รวมทั้งยังเป็นคนที่ยืนยันว่าลูกหนี้รายนี้มีความน่าเชื่อถือจริงเมื่อฝ่ายสินเชื่อโทรมาตรวจสอบ ธนาคารจึงอนุมัติสินเชื่อให้และพนักงานก็ทำรายการเบิกถอนเงินทางเอทีเอ็มที่ยึดมาจากลูกหนี้แต่ผลเสียที่ตามมาคือการไม่มีความซื่อสัตย์ในการผ่อนชำระคืนให้กับธนาคารของลูกหนี้ที่พนักงานสร้างขึ้น จนกลายเป็นหนี้เสียของธนาคารไปในที่สุดและลูกหนี้รายนี้ก็เสียประวัติทางการเงิน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...พนักงานบางคนเอาลูกหนี้ข้างนอกของตนเองที่คิดว่ายังไงก็ไม่มีปัญญาจ่ายคืนให้ตนเองได้ ก็เอามาเป็นลูกค้ำของธนาคาร ก็เขียนแผนให้มาถือว่าเป็นเจ้าของร้านตามสั่ง มียอดขายต่อวันต่อเดือนเท่านี้ ตั้งมาแล้วกี่ปี เขียนทุกอย่างเลย เอา Statement มาหมุนบัญชีแล้วมากู้สินเชื่อ คนคูักพนักงาน คนถ่ายรูปก็พนักงาน ฝ่ายสินเชื่อโทรมาก็รับสายเอง ลูกค้ำทำกิจการจริง ไม่มีปัญหา ขายดีมากร้านอยู่ข้าง ๆ สินเชื่อก็ปล่อยเงินมาแล้วพนักงานก็ถอนเงินของลูกค้ำเพื่อล้างหนี้กันแล้วก็ปล่อยให้ลูกหนี้ส่วนตัวเปลี่ยนเจ้าหนี้เป็นธนาคาร สุดท้ายเกิดหนี้เสีย...”

การนำของส่วนกลางของธนาคารไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว ของส่วนกลางของธนาคาร หรือของสาขาในความหมายนี้นอกจากจะเป็นในเรื่องของอุปกรณ์สำนักงานในสาขาแล้ว ยังหมายรวมถึงสินทรัพย์ที่เป็นรถยนต์ของสาขาที่มีไว้ให้พนักงานนำไปใช้ในกิจการของสาขา เช่น การนำออกไปใช้เดินทางพบลูกค้ำหรือเข้าประชุมกับสำนักงานเขตและสาขาต่าง ๆ แต่จากผลสัมฤทธิ์พบว่าพนักงานนำรถประจำสาขาไปใช้ในเรื่องส่วนตัว รวมถึงนำบัตรคีย์การ์ดที่ธนาคารสำรองค่าน้ำมันให้ไปเติมให้รถยนต์ส่วนตัวของตนเอง ซึ่งส่งผลให้ธนาคารต้องเสียค่าใช้จ่ายในเรื่องของน้ำมันรถและค่าบำรุงรักษารถที่เกิดการสึกหรอจากการนำไปใช้ เกิดเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...บางทีการทุจริตไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงินแต่เป็นการแสวงหาประโยชน์ให้ตนเอง เช่น รถส่วนกลางของสาขา ต้องใช้เฉพาะกิจการของสาขา มีเหมือนกันที่ทุจริตเอารถส่วนกลางไปใช้ส่วนตัว อาจมีการนำบัตรคีย์การ์ดค่าน้ำมันไปเติมรถส่วนตัว วันหยุดทำไม่รถประจำสาขายังวิ่งอยู่ทุกอย่างมี Report มีการ Tracking GPS มี Report เรื่องค่าน้ำมันเพราะต้องใช้บัตรคีย์การ์ดเท่านั้นต้องทะเบียนตรงเลขตรงกับบัตรคีย์การ์ดค่าน้ำมันนี้คันเดียวเท่านั้น...”

รับจ้างเปิดบัญชีโดยที่ลูกค้ำไม่ได้มาเปิดจริง ในขั้นตอนของการเปิดบัญชีโดยทั่วไป ลูกค้ำต้องมาแสดงตัวตนพร้อมแสดงหลักฐานการระบุตัวตน เช่น บัตรประชาชน ใบขับขี่ ต่อหน้าเจ้าหน้าที่พนักงาน ซึ่งการที่ลูกค้ำมาเปิดบัญชีจะถือว่าเป็นยอดผลงานของพนักงานเทลเลอร์ที่ทำรายการกับยอดผลงานสาขาคือเช่นกัน แต่จากผลสัมฤทธิ์พบว่าเคยมีพนักงานรับจ้างเปิดบัญชีโดยที่ลูกค้ำไม่ได้มาแสดงตัวตนจริงที่สาขาต่อหน้าเจ้าหน้าที่พนักงาน ซึ่งผู้ว่าจ้างได้จ้างวานให้เปิดบัญชีหลายบัญชีให้กับผู้จ้างเพียงคนเดียว ประกอบการรู้เห็นเป็นใจของพนักงานที่อาศัยโอกาสที่ตนเองทำหน้าที่นี้อยู่แล้ว ต้องการผลการทำงานอยู่แล้ว นอกจากนี้ยังได้เงินค่าจ้างเพิ่มเติมด้วยจึงทำให้พนักงานตัดสินใจทุจริตรับจ้างเปิดบัญชีให้ ผลเสียที่ตามมาคือบัญชีที่จ้างมาเปิดเหล่านี้มักถูก

นำไปใช้ในทางที่ไม่สุจริต เช่น เป็นบัญชีบ่อนการพนัน บัญชีหลอกรับโอนเงิน เป็นต้น ที่เห็นตามข่าว เนื่องจากการที่จะสาวไปถึงตัวผู้ที่ทุจริตจริงนั้นเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า

“...เคยมีกรณีหนึ่งลูกค้ามาคนเดียวแต่แอบถือบัตรประชาชนมา 20 ใบแล้วแอบจ้างให้พนักงานเทลเลอร์เปิดบัญชีให้โดยที่เจ้าของบัตรประชาชนเหล่านั้นไม่ได้มาที่สาขาจริง โดยพนักงานก็ได้ทั้งค่าจ้างและยอดผลการทำงาน ซึ่งบัญชีที่จ้างเปิดเหล่านี้ส่วนมากถ้าไม่เอาไปทำผิดกฎหมายก็จะเอาไปเป็นบัญชีออมทรัพย์ให้คนอื่นใช้...”

แอบสมัครบริการบางประเภทให้ลูกค้าเพื่อให้ได้ผลงาน การทำงานธนาคารปัจจุบันหลีกเลี่ยงไม่ได้กับการมีในเรื่องของผลงานจากการขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารต่าง ๆ เช่น กองทุน ประกัน เงินฝาก รวมไปถึงการหาผลงานจากการให้ลูกค้าสมัครใช้บริการเสริมของธนาคาร เช่น Internet Banking, ข้อความแจ้งเตือนธุรกรรม ผลการสัมภาษณ์พบว่าในขั้นตอนของการสมัครข้อความแจ้งเตือนธุรกรรมทางการเงินนั้น จำเป็นต้องใช้หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่เพื่อใช้ในการรับข้อความ แต่พนักงานมีการทุจริตโดยการนำเบอร์โทรศัพท์ของตนเองไปสมัครบริการข้อความแจ้งเตือนธุรกรรมทางการเงินให้ลูกค้าเพื่อให้ตนเองได้ยอดผลการทำงาน ดังนั้นทุกรายการที่ลูกค้าทำธุรกรรมจะมีข้อความแจ้งเตือนไปยังเบอร์พนักงาน ซึ่งถือเป็นความผิดในเรื่องของการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าและถือเป็นการสร้างผลงานเท็จที่มาจากทุจริต

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 กล่าวว่า

“...บางทีทางสำนักงานใหญ่มีการจัดให้แข่งขันกันทางผลงานไม่ว่าอะไรก็ตาม อย่างเช่น การหาลูกค้าสมัคร SMS Alert เพื่อแจ้งเตือนธุรกรรมทางบัญชี พวกพนักงานก็จะแอบนำเบอร์โทรศัพท์ของตนเองหรือของคนรู้จักมาสมัครให้ลูกค้าเพื่อเอายอดผลงาน...”

4.2.2 การทุจริตต่อลูกค้าธนาคาร

ในกลุ่มของ การทุจริตต่อลูกค้าของธนาคาร มีผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความเห็นไว้อย่างหลากหลาย โดยกลุ่มตัวอย่างลงความเห็นว่าการ ถอนเงินจากบัญชีลูกค้าที่ไม่เคลื่อนไหวและบัญชีฝากประจำ เป็นการทุจริตที่ พบเจอบ่อยที่สุด โดยจากผลสัมภาษณ์สามารถแยกกลุ่มลูกค้าได้เป็น 2 ประเภท คือ ลูกค้าที่ไว้วางใจฝากบัญชีไว้ให้พนักงานดูแลหรือทิ้งสมุดบัญชีไว้ที่พนักงานที่ตนสนิทและกลุ่มลูกค้าที่ฝากเงินเพื่อรอให้ครบตามกำหนดเวลาของการฝากเงิน โดยกระบวนการในการทุจริตของการแอบถอนเงินจากบัญชีลูกค้า พนักงานจะอาศัยความสนิทสนม ความไว้ การรู้ข้อมูลของลูกค้าบางคนเป็นพิเศษ ลูกค้าบางคนฝากสมุดบัญชีไว้ที่พนักงานเมื่อมาติดต่อก็สามารถมา

ติดต่อกับพนักงานที่ตนสนิทได้โดยตรงจึงเป็น โอกาสหนึ่งที่ทำให้พนักงานแอบถอนเงินลูกค้า โดยเฉพาะบัญชีฝากประจำระยะยาว นอกจากนี้พนักงานบางคนเป็นคนที่เดียวกันกับลูกค้าจะสามารถรับรู้ข้อมูลได้ว่าลูกค้าแต่ละรายไม่ค่อยมาติดต่อสาขาหรือลูกค้ารายนี้ไปต่างประเทศ กลับปีละครั้ง โดยส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าที่ค่อนข้างมีอายุเยอะ เมื่อลูกค้ามาติดต่อสาขาในช่วงที่พนักงานถอนเงินออกไปแล้วแต่ยังไม่ได้นำเงินมาคืนเข้าบัญชีลูกค้า พนักงานจะใช้วิธีการฝากลอย โอนลอยเงินเข้าบัญชี หรือทำการ Change Line ที่เป็นการขยับรายการหรือแก้ไขแสดงรายการในสมุดบัญชีได้ปกติซึ่งวิธีนี้ต้องใช้รหัสรับรองรายการในการ Override แต่จากผลสัมฤทธิ์เพิ่มเติมพบว่ารหัสรับรองรายการมีการเปิดเผยให้กับพนักงานที่ไว้ใจได้ของสาขาด้วยเช่นกัน ซึ่งการแอบถอนเงินของลูกค้าสร้างความเสียหายให้กับธนาคารเป็นอย่างมากเนื่องจากพนักงานจะนำเงินที่แอบถอนไปใช้แล้ว การจะเรียกความเสียหายคืนจากพนักงานจำเป็นต้องมีการฟ้องร้องกันทางกฎหมาย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...จะเป็นการถอนเงินจากบัญชีลูกค้าที่หนึ่ง ๆ บัญชีที่ลูกค้าไม่ค่อยไปเดินบัญชี ลูกค้าอยู่ต่างประเทศบ้าง ลูกค้าสูงอายุบ้าง ไม่ค่อยมีความรู้ เก็บเงินฝากไว้อย่างเดียว เค้าจะรู้ลาดเลาและส่วนใหญ่จะรู้จักกับลูกค้า จาก 90% ที่เจอคือเค้าจะรู้จากลูกค้าที่มาทำรายการครั้งสุดท้ายแล้วเห็นว่าบัญชีไม่ค่อยเดิน หลังจากนั้นก็จะแอบถอนเงินลูกค้า ถ้ามีข้อมูลลูกค้าอยู่ในมือ โดยเฉพาะลูกค้าเป็นคนพื้นที่ใช้สาขานี้ประจำ คนต่างจังหวัดเค้าจะรู้จักกันเป็นพิเศษ เค้าจะรู้ว่าลูกค้าคนนี้ไม่อยู่ไปต่างประเทศ...”

กลุ่มตัวอย่างยังลงความเห็นว่าการทุจริตต่อลูกค้าของธนาคาร ด้วยวิธีการแอบยกเลิกรายการฝากเงินหรือการชำระเงินและการรับเงินการชำระเงินซื้อประกัน จ่ายบิล แล้วออกไปเสร็จปลอมแล้วนำเงินไปใช้ก่อน เป็นการทุจริตที่ พบเจอบ่อยรองลงมา จากผลการสัมภาษณ์ระบุว่า การแอบยกเลิกรายการฝากเงินหรือการชำระเงิน จะมีลักษณะของการแอบเปลี่ยนยอดให้มีความใกล้เคียงกัน เช่น ลูกค้าทำรายการฝากเงิน 5,000 บาท พนักงานจะทำการทุจริตโดยการเปลี่ยนยอดเป็น 500 บาท แล้วนำส่วนต่างที่เหลือไปใช้ หรือทำการยกเลิกไปเลยโดยไม่มียอดนำฝากกลับ ซึ่งพนักงานจะอาศัยบัญชีที่มีเงินเยอะอยู่จำนวนหนึ่งที่เมื่อทุจริตไปแล้วลูกค้าจะไม่รู้สึกตัวในทันที ส่วนการทุจริตประเภท การรับเงินการชำระเงินซื้อประกัน จ่ายบิล แล้วออกไปเสร็จปลอม โดยจะมีกระบวนการที่หลากหลายแตกต่างกันไปตามแต่ละประเภท เนื่องจากพนักงานเทลเลอร์ต้องมีการออกไปพบลูกค้านอกสาขาเพื่อเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคาร บางครั้งจะมีการเก็บเงินสดจากลูกค้ามาก่อน เช่น การขายประกันนอกสถานที่ พนักงานก็จะนำเงินของลูกค้าที่รับมานั้นไปใช้ก่อน

โดยที่ไม่ดำเนินการซื้อประกันให้ลูกค้าในระบบ แล้วแจ้งให้ลูกค้ารอกรมธรรม์ไปสักระยะค่อยทำการซื้อประกันจริงให้ลูกค้า นอกจากนี้ยังมีกรณีที่พนักงานทำการทุจริตที่เกี่ยวกับการยกเลิกการชำระเงิน โดยพนักงานจะคว้นกำหนดครบรอบชำระที่ใบแจ้งหนี้ของลูกค้า หากลูกค้ามาชำระเงินก่อนกำหนดพนักงานก็จะทำการพิมพ์และประทับตราสลีปใบเสร็จรับเงินปลอมให้ลูกค้าแล้วนำเงินไปใช้ก่อน พอใกล้กำหนดระยะเวลาพนักงานจึงหาเงินมาชำระให้ลูกค้าจริง บ่อยครั้งที่ลูกค้ามาติดตามทวงถามทั้งกรมธรรม์หรือลูกค้าคอยตรวจสอบยอดเงินหลังชำระไปแล้วพบว่ายังไม่มีการทำรายการ ก็จะมีการโต้แย้งกันกับทางธนาคารส่งผลเสียหายต่อภาพลักษณ์ของธนาคารเป็นอย่างมาก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...การฝากเงินก็มีกรณีทุจริตเหมือนกัน สมมติว่าลูกค้านำเงินมาฝาก 5,000 บาท แต่หลังจากลูกค้ากลับไปแล้วพนักงานก็ไปแก้เป็น 500 บาท แล้วอ้างว่าคีย์เลขผิด เอาส่วนต่างอีก 4,500 บาท...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...หลอกขายประกัน โดยเวลาไปออกตลาดตามบ้าน ลูกค้าไว้ใจก็จะจ่ายเงินสดให้พนักงานแต่พอถึงเวลาพนักงานไม่เอาเงินมา Pay in ในระบบซื้อประกันให้ลูกค้าแล้วนำเงินมาหมุนก่อน จากนั้นก็ออกใบเสร็จปลอม ประทับตราธนาคารเองไปให้ลูกค้า ลูกค้าก็จะมาติดตามกรมธรรม์เค้าก็จะผลัดวันว่าสำนักงานใหญ่ยังไม่ส่งมาให้ไปเรื่อย ๆ จนลูกค้าทนไม่ไหว วิ่งมาที่สาขามาเจอผู้จัดการสาขา พอตรวจสอบไปก็พบว่าไม่ได้มีการทำประกัน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า

“...อีกเคสหนึ่งที่เจอคือลูกค้ามาซื้อกองทุนยอด 1 ล้านบาท สักพักพนักงานก็ทำการยกเลิกรายการซื้อกองทุนที่ลูกค้าเพิ่งซื้อไปไม่กี่ชั่วโมง ก็เลยติดต่อไปที่ผู้จัดการสาขาเพื่อทำรายการตรวจสอบปรากฏว่าพนักงานแอบยกเลิกการซื้อกองทุนของลูกค้าโดยผลการนำเงินออกไปใช้ส่วนตัว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 กล่าวว่า

“...อีกเคสหนึ่งที่เจอคือลูกค้ามาชำระค่าสินเชื่อประมาณ 500 บาท พอหลังจากที่พนักงานทำรายการเสร็จไม่นาน พนักงานก็ยกเลิกการชำระรายการนี้ออก แล้วเราก็เข้าไปดูวันครบกำหนดชำระของลูกค้ารายนี้ปรากฏว่าลูกค้ามาชำระก่อนกำหนด ก็เลยมีความสงสัยเกิดขึ้นจึงโทรไป

ตรวจสอบกับรองผู้จัดการสาขาเลยทราบว่าพนักงานแอบยกเลิกรายการชำระเงินนี้แล้วนำไปใช้...”

นอกจากนี้ยังมีกรณีตัวอย่าง การทุจริตต่อลูกค้าของธนาคาร จากการสัมภาษณ์อย่างหลากหลาย ได้แก่ การรับเงินเกินจากลูกค้าที่มาทำรายการแล้วเลยตามเลย, การเก็บค่าธรรมเนียมบัตรไม่ตรงกับประเภทบัตร, นำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไปขายและแอบนำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าแล้วสมัคร Internet Banking

การรับเงินเกินจากลูกค้าที่มาทำรายการแล้วเลยตามเลย จากข้อมูลการสัมภาษณ์ พนักงานจะอาศัยจังหวะในขณะที่ลูกค้ามาทำรายการแล้วไม่มีสมาธิอยู่ในขณะนั้น เช่น คอยโทรศัพท์ไปด้วยในขณะที่ยื่นทำรายการอยู่หน้าเคาน์เตอร์ แล้วยื่นเงินเกินจำนวนเงินที่เขียนไว้ในสลิป พนักงานก็จะกระทำการทุจริตแอบเก็บส่วนที่เกินโดยไม่แจ้งลูกค้าทราบ จากนั้นลูกค้าจะกลับไปทบทวนตัวเองอีกทีแล้วกลับมาที่สาขาเพื่อยืนยันว่าตนเองให้เงินเกิน ซึ่งจะมีการย้อนคู่มือวงจรปิดเพื่อหาข้อเท็จจริง เมื่อปรากฏแน่ชัดว่าพนักงานเป็นผู้ที่กระทำผิดจริงก็จะส่งผลเสียหายต่อชื่อเสียงของธนาคารเป็นอย่างมาก

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ในช่วงหลังจะมีกรณีที่ Volume การทุจริตเพิ่มขึ้นก็คือการรับเงินจากลูกค้าเกินลูกค้าไม่ได้นับมาหรือนับไปแล้วแต่ไม่มั่นใจ อาจจะเขียนสลิปหรือบอกจำนวนน้อยไป เงินสดจริงมีมากกว่านั้น เช่น ลูกค้าเขียนสลิปฝากเงิน 10,000 บาท แต่ยื่นเงินให้พนักงาน 11,000 ส่วนที่เกิน 1,000 บาท เขาก็จะทำเฉยเอาเข้ากระเป๋าตัวเองลูกค้าก็จะเอะใจ กลับไปดูหลักฐานของตัวเอง บางทีคนที่ฝากเงินมาอีกทีพูดขึ้นมาว่าที่ให้ไปฝากเมื่อก็ 11,000 บาท นะ ไม่ใช่ 10,000 บาท เขาก็จะมาทบทวน จะมาหาผู้จัดการสาขาแล้วผู้จัดการสาขาก็จะมาย้อนคู่มือวงจรปิด...”

เก็บค่าธรรมเนียมบัตรไม่ตรงกับประเภทบัตร การเก็บค่าธรรมเนียมในการออกบัตรใหม่แต่ละประเภทจะมีค่าธรรมเนียมที่แตกต่างกัน แต่พนักงานจะทำการทุจริตโดยการระบุประเภทบัตรในระบบไม่ตรงกับค่าธรรมเนียมของบัตรประเภทนั้นหรือบัตรประเภทนั้นไม่มีค่าธรรมเนียมก็จะแอบคิดค่าธรรมเนียมแม้ว่าจะเป็นยอดเล็ก ๆ น้อย ๆ แต่ก็อาศัยการทำให้เป็นประจำ ซึ่งทำให้ธนาคารสูญเสียรายได้ที่พึงได้จากธุรกรรมประเภทนี้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...ตอนนั้นที่เจอจ้ง ๆ จะเป็นเคสเกี่ยวกับค่าธรรมเนียม เมื่อก่อนเวลาเก็บค่าธรรมเนียม ลูกค้าก็จะมาขึ้นเงินสดขอออกบัตรเอทีเอ็มใหม่แล้วพนักงานก็จะคีย์เข้าระบบว่าวันนี้ออกบัตรก็ไป โดยจงใจใส่ประเภทของบัตรไม่ถูก ซึ่งค่าธรรมเนียมบัตรแต่ละชนิดมันต่างกัน บางประเภท ค่าธรรมเนียมจะสูงแต่พนักงานใส่ในระบบว่าเป็นบัตรที่ค่าธรรมเนียมน้อย หรือบางประเภทไม่ต้อง เก็บค่าธรรมเนียมแต่เค้าก็เก็บค่าธรรมเนียมจากลูกค้ามา...”

นำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าไปขาย จากผลการสัมภาษณ์แจ้งว่าพนักงานบางรายต้องมีการร้องขอให้ลูกค้ามาซื้อผลิตภัณฑ์ของธนาคารเพื่อให้ตนเองมียอดผลงานที่กดดันเป็นอย่างมาก โดยลูกค้าบางรายก็แสวงหาประโยชน์บางอย่างเป็นข้อแลกเปลี่ยนกับพนักงานเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ให้อาจเป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลการติดต่อที่อยู่หรือพอร์ทัลลูกค้าสำคัญบางรายเพื่อที่จะเข้าไปติดต่อโดยตรง ลูกค้าบางรายมีการขอข้อมูลที่อยู่ของลูกหนี้ตนเองที่ไม่สามารถติดต่อได้ซึ่งเป็นลูกค้าของธนาคารเพื่อไปติดตามทวงหนี้ รวมถึงยังมีพนักงานบางรายมีการทุจริตนำข้อมูลรายได้ หมายเลขติดต่อลูกค้า ไปขายให้กับบริษัทข้างนอกเช่น บริษัทประกันและบริษัทบัตรเครดิต หากลูกค้าสืบทราบและขอตรวจสอบเข้ามาแล้วพบว่าพนักงานเข้าไปเปิดดูข้อมูลของลูกค้าโดยไม่มีเหตุอันควร ลูกค้าสามารถที่จะฟ้องร้องธนาคารในเรื่องของความผิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของลูกค้าได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า

“...ลูกค้าเอาข้อมูลของบุคคลที่ 1 ไปให้บุคคลที่ 2 ซึ่งลูกค้าต้องการข้อมูล Sensitive เช่น รายได้ ข้อมูลส่วนตัว อยากรู้ข้อมูลว่าคนนี้มีเงินเข้าเท่าไร เบอร์โทรเบอร์อะไร ที่อยู่อะไร หรืออะไรจากพนักงานเทลเลอร์เพื่อที่จะไปตามหนี้หรือตามไปบ้านลูกค้า ซึ่งพนักงานก็จะให้ด้วยความที่สนิท ที่จริงข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อมูลความลับของลูกค้าที่ห้ามเปิดเผยแต่พนักงานใช้สิทธิในการเข้าถึงข้อมูลแล้วเปิดเผยข้อมูลลูกค้าโดยพลการ มีทั้งเอาไปขายให้พวกประกันและมีทั้งเอาไปให้คนที่สนิทเพื่อหวังผลประโยชน์ด้านอื่น...”

แอบนำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าแล้วสมัคร Internet Banking จากการสัมภาษณ์พบว่าการทุจริตประเภทนี้มักจะเกิดขึ้นกับคนใกล้ชิดตัวของพนักงานหรือญาติของพนักงานเอง โดยพฤติกรรมจะมีการนำข้อมูลส่วนตัว เช่น วัน เดือน ปี เกิด หมายเลขบัตรประชาชน หมายเลขบัญชี หมายเลขบัตรเอทีเอ็ม ไปเปิดการใช้งาน Internet Banking ให้ลูกค้าโดยที่ลูกค้าไม่รู้ตัว แล้วผูกหมายเลขโทรศัพท์ของตนไว้รับรหัสผ่านแบบครั้งเดียว (OTP) จากนั้นก็ทำรายการ โอนเงินออกจากบัญชีไปยังบัญชีบุคคลที่สามหรือบัญชีตนเอง ซึ่งมักจะทำกับลูกค้าที่มีอายุเยอะ เมื่อลูกค้าตัวจริง

ต้องการใช้เงินก็จะรู้ว่าเงินหายไปจากบัญชี เกิดการโต้แย้งกันในสาขาต่อหน้าลูกค้ารายอื่นแต่สิ่งที่ยืนยันได้คือหมายเลขโทรศัพท์ที่รับรหัสผ่านแบบครั้งเดียวคือหมายเลขโทรศัพท์ของลูกค้าซึ่งเป็นพนักงานของธนาคาร แม้ว่าในภายหลังจะมีการพูดคุยกันภายในครอบครัวของพนักงานแล้วแต่ก็ไม่สามารถที่จะขอมความได้ในเรื่องของวินัยพนักงาน ซึ่งการใช้บัญชีของอีกฝ่ายแอบเคลื่อนย้ายเงินออกจากบัญชีไม่ว่าจะเป็นบัญชีของญาติพนักงานเองก็ตามถือเป็นความผิดในทางทุจริตด้วยเช่นกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...ลูกค้าอายุเยอะ ๆ 70 กว่า ๆ พนักงานก็แอบนำข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าสมัครบริการ Internet Banking แล้วโอนเงินออกจากบัญชีลูกค้าไปยังบัญชีอื่นที่ตนเองสามารถถอนเงินออกมาได้ โดยส่วนใหญ่ลูกค้าทำเพราะเป็นคนใกล้ชิดพนักงาน ญาติ ผู้ใหญ่ของพนักงาน...”

ตารางที่ 4.3 พฤติกรรมของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่กระทำการทุจริตจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

	ลำดับที่	ความคิดเห็น	ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่																	
			ประสบการณ์ > 10 ปี					ประสบการณ์ 5-10 ปี						ประสบการณ์ < 5 ปี						
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Trend of Fraud	1	ไม่แตกต่าง		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	2	แตกต่าง	✓						✓			✓								

4.3 ความแตกต่างของพฤติกรรมการทุจริตจากอดีตจนถึงปัจจุบัน

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกกลุ่มตัวอย่างให้ความเห็นว่าจากอดีตจนถึงปัจจุบันรูปแบบและกลวิธีในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารมีทั้งไม่แตกต่างหรือไม่เปลี่ยนแปลงไปและบางกลุ่มตัวอย่างมองว่ารูปแบบการทุจริตมีการเปลี่ยนแปลงไป

ในกลุ่มของผู้ที่มีความเห็นว่าการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารจากอดีตจนถึงปัจจุบัน **ไม่แตกต่างหรือไม่เปลี่ยนแปลงไป** มองเห็นว่าการทุจริตของพนักงานสามารถเกิดขึ้นได้

ตลอดเวลาหากพนักงานมีแรงจูงใจหรือมีเหตุจูงใจมากพอและหากระบวนการทำงานยังต้องอาศัยการทำงานด้วยมือคนยังงี้ก็สามารถเกิดเหตุทุจริตขึ้นได้อยู่ดี แม้ว่าธนาคารจะเรียนรู้พฤติกรรมกาทุจริตที่เกิดขึ้นแล้วแต่ครั้งเพื่อหาช่องทางหรือกระบวนการมาป้องกันพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริตแล้วก็ตามแต่ธนาคารจะยังคงตามหลังผู้ที่หาช่องทางในการทุจริตอยู่ก้ำกึ่งอยู่ดี ประกอบกับรูปแบบการทุจริตที่กลุ่มตัวอย่างมองว่าไม่ได้เปลี่ยนแปลงไปและยังคงเกิดขึ้นอยู่ เช่น การฝากเงินลอยและการแอบถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว แสดงให้เห็นว่าธนาคารยังคงมองข้ามการเข้มงวดในการตรวจสอบหลักฐานการทำรายการโดยผู้บริหารสาขา ซึ่งหากผู้บริหารสาขาจริงจังและเอาใจใส่ในการตรวจตราการทำงานของพนักงานในสาขาอย่างสม่ำเสมอการเกิดกาทุจริตก็จะทำได้ยากขึ้น สรุปได้ว่าสาขาของธนาคารในปัจจุบันนี้ยังคงทำงานเชิงรับมากกว่าเชิงรุกในการป้องกันการทุจริตของพนักงานเทลเลอร์

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ยากมากขึ้นเนื่องมาจากบางส่วนมีการใช้ระบบเข้าไปช่วย แต่การแอบถอนเงินยังคงทำได้อยู่ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันถ้าเค้ากล้าทำ ซึ่ง ณ ตอนนี้อยู่จัดการสาขาที่ได้รับการแนะนำให้ความรู้ไปเยอะ ระดับผู้บริหารสาขาเค้าก็จะระมัดระวัง คอยสอดส่องดูแล ตรวจวีรปอร์ทลิ้นวันมันทำให้พนักงานระมัดระวังตัวมากขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ส่วนตัวคิดว่าพฤติกรรมกาทุจริตจากอดีตไม่แตกต่างกันมากและยังคงทำในรูปแบบเดิม ๆ ได้อยู่ มันง่าย บัญชีหนึ่ง ๆ ทำถอนแล้วฉีกสลิปทิ้งจบละ กว่าเรื่องจะแดงก็หนีไปถึงไหนแล้ว ทำงานด้านนี้มา 2 ธนาคารก็เจอในรูปแบบเดิม ๆ แบบนี้เยอะไม่ต่างกัน ณ วันนี้ยังมีทุกธนาคารและก็ยังมิไปได้อีกเพียงแต่เรื่องยังไม่แดง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...บอกได้เลยว่ายังเหมือนเดิมแม้ระเบียบจะออกมารัดกุมมากขึ้น พอเจอช่องโหว่เราก็ปิดแต่พนักงานบางคนก็อาศัยความไว้เนื้อเชื่อใจ ระบบมันหลบไม่ได้แต่เรื่องคนมันหลบได้ มันมีการอาศัยจังหวะ...”

นอกจากนี้กลุ่มของผู้ที่มีความเห็นว่าการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารจากอดีตจนถึงปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงไป ก็ไม่ได้มีความเห็นที่แตกต่างจากกลุ่มที่มองว่ารูปแบบการทุจริตไม่ได้ต่างไปจากเดิมมากนัก กรณีการทุจริตในรูปแบบการฝากเงินลอย การแอบถอนเงินยังคงมีอยู่

เพียงแต่ว่าการทุจริตในปัจจุบันจะมีความซับซ้อนในการทำทุจริตแต่ละครั้งอาจมีการใช้รูปแบบหลายแบบผสมกัน เช่น การแอบถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหวแล้วลูกค้าเดินมาติดต่อสาขาพอดีก็จะทำการฝากเงินลอยเข้าบัญชีลูกค้าเพื่อให้ยอดครบจำนวน เป็นต้น ประกอบกับในยุคสมัยใหม่นี้ธนาคารมีการใช้เทคโนโลยีทางด้าน Internet Banking เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในการทำธุรกรรม พนักงานที่ทุจริตก็ทำการนำข้อมูลของลูกค้าแอบไปสมัครบริการ Internet Banking แล้วโอนเงินออกไปยังบัญชีที่ตนวางเอาไว้รับเงิน ดังนั้นธนาคารจึงจำเป็นต้องเร่งหาวิธีการป้องกันการทุจริตทั้งในรูปแบบเดิมและรูปแบบใหม่โดยเร็วที่สุด เป็นเชิงรุกให้ได้มากกว่าเชิงรับ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงไปใช้ดิจิทัลแทนมากขึ้น มีพนักงานบางคนนำข้อมูลของลูกค้าไปทำรายการสมัคร Internet Banking แล้วโอนเงินออกไปซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นของญาติพนักงาน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...ก็คงจะมีอยู่บ้างแต่มันอาจจะลดน้อยลงเพราะมาตรการของธนาคารสมัยนี้เน้นให้ลูกค้าทำธุรกรรมด้วยตนเองผ่านช่องทางออนไลน์ โอกาสที่ลูกค้าจะมาทำธุรกรรมหน้าสาขาแล้วเกิดเหตุก็ลดลงตาม แล้วตอนนี้มีบริการเสริมมากมาย เช่น ข้อความแจ้งเตือน เงินหายลูกค้าก็จะรู้รวมถึงปัจจุบันลูกค้าก็มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น เดี่ยวนี้คงไม่ค่อยมีใครถือบัตรค่าโทรศัพท์ไปจ่ายหน้าเคาน์เตอร์จ่ายผ่านโทรศัพท์ทั้งหมด แต่การทุจริตก็ยังคงมีอยู่แต่มีการเปลี่ยนรูปแบบไป เช่น เอาข้อมูลลูกค้าไปสมัคร Internet Banking แล้วทำรายการ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...สมัยนี้ทำได้ง่ายกว่าเพราะมันมีในเรื่อง Internet Banking และพวกรายการฝากลอย การแอบถอนเงินในบัญชีลูกค้าก็ยังคงมีอยู่ในปัจจุบันแต่จะซับซ้อน เช่น เมื่อก่อนโอนลอยช่วงเช้าแล้วหาเงินมาคืนในตอนเย็นเพื่อให้ยอดตรงแต่สมัยนี้ถอนเงินฝากประจำเสร็จพอเห็นลูกค้ามาที่สาขาก็ไปทำการโอนลอยคืน พอลูกค้าไปก็ถอนกลับ แล้วบางทีโอนจากบัญชีคนอื่นวนกันเป็นวง...”

ในหัวข้อนี้ทางผู้วิจัยขอเสนอปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารกระทำการทุจริตโดยประเด็นนี้จะอยู่ในคำถามงานวิจัยข้อ 1.3.2 อะไรเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการทุจริตของของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารกระทำการทุจริต

	ปัจจัย	รายละเอียด
Pressure	ปัญหาด้านการเงิน	มีปัญหาเรื่องเงิน ค่าใช้จ่ายในครอบครัว
		หนี้สินจากการพนัน หนี้สินบัตรเครดิต หนี้ในระบบ
		ปัญหาเรื่องความรัก กลัวคนที่คบจะตัดสัมพันธ์
	ปัญหาด้านผลงาน	มีพฤติกรรมฟุ่มเฟือย อยากได้ อยากมี
		ต้องการยอดขาย ยอดสมัครใช้บริการผลิตภัณฑ์ของธนาคาร
Opportunity	ความไว้วางใจ	ความไว้วางใจจากลูกค้า เป็นลูกค้าประจำฝากบัญชีให้พนักงานดูแล
		ความไว้วางใจจากหัวหน้างาน พนักงานพฤติกรรมดี น่าเชื่อถือ
	ความหละหลวมของหัวหน้างาน	ไม่ตรวจเช็คทั้งรายงานสิ้นวันและระหว่างที่พนักงานเรียกขอให้ใส่รหัสรับรองรายการไม่ตรวจสอบรายการที่ต้องขออนุมัติรายการ
		ฝากรหัสรับรองรายการให้พนักงานในสาขา
		การไม่ระมัดระวังในการใส่รหัสรับรองรายการจนถูกลักจำจากพนักงานที่เรียกขอรหัสอนุมัติ
	กระบวนการทำงาน / สถานที่ทำงาน	มีจำนวนพนักงานในสาขาไม่พอจึงให้พนักงานทำหน้าที่คนเดียวเบ็ดเสร็จ
		รู้ว่าเมื่อมียอดเงินเกินในระหว่างวันเล็กน้อยต้องให้พนักงานหาสาเหตุเอง
		รู้มุกต้องว่าบริเวณนี้ไม่มีกล้องวงจรปิด
	ระบบโปรแกรม	รู้ช่องโหว่ว่ามีระบบตรวจจับการถอนเงิน ก็ใช้การหลีกเลียงยอดที่มีการตรวจจับ
		รู้ว่าบางทีระบบขัดข้องแล้วอ้างทำรายการซ้ำซ้อน
Rationalization	ความผิดพลาดจากการทำงานในอดีต	เวลาเงินขาดยังต้องควักเงินตัวเองจ่าย ดังนั้นถ้าเงินเกินขอเอามาเฉลี่ยกับที่เคยจ่ายไป

ตารางที่ 4.4 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารกระทำการทุจริต (ต่อ)

	ปัจจัย	รายละเอียด
Rationalization	คิดว่าไม่ผิดและ ธนาคารไม่ เสียหาย	คิดว่าธนาคารไม่น่าเสียหายอะไรเพราะนำเงินไปแค่ไม่กี่ ชั่วโมงแล้วเอามาคืนหรือคิดว่าทำแค่นี้ไม่น่ามีคนรู้ ยอดเงิน นิดหน่อยคงไม่มีใครมาตรวจ

4.4 ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเกิดการกระทำการทุจริต

ในส่วนของปัจจัยที่ทำให้เกิดการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้เกิดการกระทำในการทุจริตและพฤติกรรมของพนักงานสาขาในธนาคารที่ทุจริตเพื่อศึกษาถึงสาเหตุการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารว่าเกิดจากสาเหตุใด เพื่อนำมาพิจารณาถึงปัจจัยใดที่ธนาคารควรใส่ใจในการป้องกันให้การทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารลดน้อยลง

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลถึงปัจจัยที่ส่งผลให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารกระทำการทุจริตโดยแต่ละปัจจัยสามารถเชื่อมโยงไปสู่พฤติกรรมทุจริตของพนักงานเทลเลอร์ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและสามารถจัดกลุ่มชุดข้อมูลออกเป็น 3 องค์ประกอบในการทุจริตของพนักงานเทลเลอร์คือ 1) แรงกดดัน (Pressure) 2) โอกาสหรือช่องโหว่ที่เอื้อให้เกิดการทุจริต (Opportunity) 3) การหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง (Rationalization) ซึ่งการทุจริตของพนักงานเทลเลอร์นั้นเป็นปัจจัย ที่มีความเป็นปฏิสัมพันธ์กันในแต่ละปัจจัย โดยพนักงานอาจมีแรงกดดันตกอยู่ในสถานะที่ต้องการใช้เงิน ในขณะที่ตนเองก็มองเห็นโอกาสจากการที่ผู้บริหารสาขาไว้ใจบอกรหัสรับรองรายการหรือรหัสในการอนุมัติไว้ให้เนื่องจากเห็นว่าพนักงานมีพฤติกรรมดี ขยัน เรียนรู้ไว ประกอบกับตัวพนักงานเองก็เข้าข้างตนเองโดยคิดว่าเดี๋ยวถอนเงินแค่ไม่กี่ชั่วโมงเดี๋ยวเอาเงินมาคืนธนาคารก็คงไม่เสียหาย จึงเกิดเป็นพฤติกรรมที่ทุจริตขึ้นในที่สุด ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานที่ทำงานมาแล้วระยะหนึ่งจนรู้ช่องทางในการกระทำงานทุจริต ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แยกปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลรายละเอียดดังนี้

ในกลุ่มองค์ประกอบของ แรงกดดัน (Pressure) จะเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์มองเห็นว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่

1) ด้านปัญหาทางการเงิน ที่มาจากภาระค่าใช้จ่ายทางครอบครัว ค่ารักษาพยาบาล หนี้สินทั้งในระบบและนอกระบบ หนี้สินที่เกิดจากการพนันทั้งของตนเองและคนใกล้ชิด การใช้จ่ายที่ไม่สัมพันธ์กับรายได้

2) ด้านผลงาน เป็นผลเกิดมาจากความกดดันของการต้องทำยอดขาย ยอดสมัครการใช้บริการผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้ได้ตามเป้าหมายของสาขาที่มีการกระจายความรับผิดชอบเป็นเป้าหมายให้พนักงานแต่ละคน ประกอบกับการ โคนกระตุ้นและทวงถามเรื่องยอดขายบ่อย ๆ จากหัวหน้างานก็เป็นส่วนหนึ่งที่ผลักดันให้พนักงานเกิดการทำทุจริต เช่น การแอบใช้เบอร์มือถือของตนเองสมัครบริการ Internet Banking ให้ลูกค้า การแอบลักเงินของธนาคารเนื่องจากนำเงินส่วนตัวไปซื้อผลิตภัณฑ์ของธนาคารเพื่อให้ตนเองมียอดผลงานทำให้เงินไม่พอใช้ เป็นต้น อนึ่งจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มีความดีตราหรือมีมายาคติของผู้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานที่กระทำการทุจริตในบางส่วน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...พนักงานบางคนมีการใช้จ่ายเกินตัว พนักงานต่างจังหวัดที่มาจากฐานะปานกลาง พอได้มาทำงานแบงค์ก็อยากมีรถ มีกระเป๋าดี ๆ ถือแบรนด์เนม บางคนมีแฟนเป็นนักเล่นการพนันออนไลน์ก็ทุจริตเอาเงินให้แฟน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...ร้อนเงิน ประเภทแรกคือเล่นการพนันบอลออนไลน์ หวยออนไลน์แล้วติด ส่วนใหญ่เล่นเองทั้งพนักงานผู้หญิงและพนักงานผู้ชาย ประเภทที่สองคือหนี้เยอะ หนี้บัตรเครดิตเยอะ ประเภทที่สามเกิดจากความจำเป็นรอบด้าน พ่อแม่ป่วย สามิเล็กกัน เลี้ยงลูกสองคนด้วยตัวคนเดียว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...จากที่สอบสวนพนักงานมา 70-80% คือร้อนเงิน ชักหน้าไม่ถึงหลัง ไม่รู้จะเอาเงินมาจากไหน พนักงานบางคนติดการพนันบอลต้องมีเงินไปใช้หนี้ ยิ่งช่วงเทศกาลบอลโลกยิ่งเยอะ พนันออนไลน์ก็มี บางคนครอบครัวยากลำบากต้องหาเงิน ไปจุนเจือครอบครัวก็เลยหน้ามืดไปหน่อย และถูกหลอกจากคนรัก ติดผู้ชายหรือติดผู้หญิง โดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้หญิงด้วยองค์ประกอบหลักของการใช้ชีวิตที่อยู่ในกรุงเทพฯ ที่บางคนก็ฟุ้งเฟ้อใช้ของแบรนด์เนมหลาย ๆ อย่าง ใส่ทอง ใส่แหวน ขับรถคันละเป็นล้าน ซึ่งไม่สอดคล้องกับเงินเดือนที่จะมาผ่อนค่าใช้จ่ายเหล่านี้ก็เลยตัดสินใจชั่ววูบทำการทุจริต...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า

“...ขาดเงินเพราะเป็นหนี้สินจากการไปเล่นการพนัน หนี้สินบัตรเครดิตแล้วต้องการเงินด่วนแต่ไม่รู้จะหาวิธีไหนและหาผลงานให้ได้ตามเป้าด้วยการเซอร์วิสลูกค้าโดยต้องแลกกับการทำอะไรบางอย่างที่ไม่ถูกต้องจากการที่ไปขอร้องเค้ามารับผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เช่น ขอให้ช่วยดูแลและส่งข้อมูลส่วนตัวของลูกค้าบางรายมาให้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 16 กล่าวว่า

“...เป็นหนี้ทั้งจากตัวเองและคนใกล้ชิด หาทงออกไม่ได้ก็เลยทำการทุจริต...”

“...บางทีทางสำนักงานใหญ่มีการจัดให้แข่งขันกันทางผลงานไม่ว่าอะไรก็ตาม อย่างเช่น การหาลูกค้ามาสมัคร SMS Alert เพื่อแจ้งเตือนธุรกรรมทางบัญชี พวกพนักงานก็จะแอบนำเบอร์โทรศัพท์ของตนเองหรือของคนรู้จักมาสมัครให้ลูกค้าเพื่อเอายอดผลงาน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 กล่าวว่า

“...เงินไม่พอใช้ ค่าครองชีพกับรายได้มันไม่ไปในทางเดียวกัน บางคนต้องการเข้าสังคม เพื่อนมีก็ต้องมี ไปหาลูกค้าก็ต้องดูดีถือโทรศัพท์มือถือราคาแพง ๆ ทำให้เกิดการใช้เงินเกินตัว บางคนถึงขั้นต้องเอาเงินตัวเองไปซื้อผลงาน ซื้อประกันเพื่อทำยอดให้ตนเองหรือบางทีมีการเร่งยอดเงินฝากประจำมาด้วยดอกเบี้ย 1.5% แต่พนักงานต้องยอมเพิ่มดอกเบี้ยให้ลูกค้าเป็น 2% โดยอีก 0.5% เป็นเงินของพนักงานเอง ถ้าไม่ทำอย่างนี้ลูกค้าก็จะไปเปรียบเทียบกับธนาคารอื่นว่าให้น้อยกว่า...”

ในกลุ่มองค์ประกอบของ โอกาสหรือช่องโหว่ที่เอื้อให้เกิดการทุจริต (Opportunity) จะเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์มองเห็นว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 4 ปัจจัย ได้แก่

1) ความสัมพันธ์กับลูกค้าที่เกิดจากลูกค้าเอง มีความสนิทสนมกับพนักงานเป็นการส่วนตัว โดยลูกค้ามักจะได้รับการบริการที่พิเศษเมื่อเวลามาดติดต่อทำธุรกรรมที่สาขาจากพนักงาน บางคนจนเกิดเป็นความไว้วางใจ ลูกค้าบางคนฝากสมุดบัญชีธนาคารไว้ที่พนักงานเพื่อที่เวลามาดติดต่อสาขาจะได้ไม่ต้องนำเอกสารหรือหลักฐานทางการเงินติดตัวมาให้เป็นภาระ ซึ่งกลายเป็นช่องโหว่ที่พนักงานจะสามารถแอบถอนเงินของลูกค้าออกไปได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...อีกลักษณะหนึ่งที่เจอคือปลอมลายมือชื่อลูกค้า คือลูกค้าไม่ได้มาทำรายการจริงด้วยความที่พนักงานรู้จักกับลูกค้าจากการติดต่อกันเป็นประจำ พนักงานก็จะรู้ความเคลื่อนไหวใน

บัญชีว่าลูกค้ารายนี้ไม่ค่อยมาติดต่อสาขาหรือลูกค้าอยู่ต่างประเทศ บัญชีลูกค้าสูงอายุที่เค้าไม่ค่อยได้มาแน่ ๆ ก็อาศัยจังหวะเอาใบถอนเงินเปล่ามาปลอมลายเซ็นลูกค้าแล้วถอนเงินออกไปหรือถอนเป็นเงิน โอนเข้าบัญชีคนอื่นก็มีเช่นกัน ส่วนใหญ่ก็เป็นบัญชีฝากประจำเพราะ 90% เค้าไม่ค่อยมาถอนก่อนกำหนด เค้าจะฝากกินดอกเบี้ยไปเรื่อย ๆ...”

2) ความสัมพันธ์และการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน เป็นความไว้วางใจที่เกิดจากหัวหน้างาน ที่มองว่าพนักงานมีพฤติกรรมดี น่าเชื่อถือ มีความขยัน ทำงานคล่อง จึงฝากให้สร้บรองการอนุมัติรายการให้พนักงาน ซึ่งสร้บรองรายการสามารถนำไปใช้ในการแก้ไขรายการ ถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหวได้ หรือนำไปใช้ในทางทุจริตด้านต่าง ๆ ถือเป็นการใช้ประโยชน์จากการได้รับความไว้วางใจไปในทางที่ไม่ถูกวิธี นอกจากนี้ตามระเบียบของธนาคารผู้บริหารสาขาต้องทำการตรวจรีพอร์ตธุรกรรมตลอดทั้งวันอย่างละเอียดเพื่อควบคุมความคิดปกติของรายการธุรกรรมแต่ด้วยความหเลหลวมของผู้บริหารสาขา ทำให้การตรวจรายงานสิ้นวัน ไม่ถูกตรวจตราอย่างละเอียดมากไปกว่านี้ ในระหว่างปฏิบัติงานเมื่อพนักงานร้องขอให้มีการใส่สร้บรองรายการต่าง ๆ ผู้ถือสร้บรองรายการก็ไม่มี การตรวจทานความเรียบร้อยของรายการนั้น ๆ รวมไปถึงการใส่สร้บรองแบบไม่ระมัดระวังจนถูกลักจำจากพนักงานที่เรียกขอสร้บรองรายการ ซึ่งทำให้พนักงานเห็นช่องโหว่ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสาขา

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...พนักงานจะลองคิดลองถูกและชิมชั้บพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาว่ามีช่องโหว่จากการตรวจเช็ค เช่น เห็นว่าพอสิ้นวันทำการผู้จัดการสาขาหรือรองผู้จัดการสาขาไม่ตรวจรายงานประจำวันหรือเวลาที่มีการเรียกให้มาใส่สร้บรองรายการแล้วไม่มีการตรวจสอบว่ารายการนี้ผิดพลาดเพราะอะไร รายการที่ถูกต้องคืออะไร ทำให้รู้ว่าไม่มีใครตรวจ ไม่มีใครถาม...”

3) กระบวนการทำงานและการจัดสถานที่ทำงาน มีส่วนในการทำให้ผู้ทุจริตมองเห็นโอกาส บางสาขามีจำนวนพนักงานปฏิบัติงานน้อย ทำให้ผู้บริหารต้องมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่มากกว่าหนึ่งหน้าที่ คนรับเงิน แคชเชียร์ คนตรวจรายงานสรุปลยอดสิ้นวัน เป็นคนเดียวกันทำหน้าที่เบ็ดเสร็จเพียงคนเดียว จึงทำให้ไม่มีใครตรวจสอบความคิดปกติได้ การนับเงินขาดเงินเกินก็ตรวจนับกันเองโดยไม่มีใครควบคุม รวมไปถึงเรื่องของกล่องวงจรปิดในสาขาที่ไม่สามารถสอดส่องได้อย่างทั่วถึง ทำให้บางบริเวณของสาขาเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานแอบทำการทุจริต

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...กรณีเติมเงินไม่ครบนี้เกิดจากแฟนพนักงานติดพนันแล้วก็ต้องการเอาเงินไปช่วยแฟนเลยใช้วิธีการแอบลักเงินจากกล่องเงินออกไป ประกอบกับความหเลหลวมของสาขาที่ไม่ทำ

ตามขั้นตอน ซึ่งโดยวิธีการจะต้องมีคนถือกุญแจหนึ่งคน ถือรหัสเซฟหนึ่งคนและต้องมีคณะกรรมการตรวจนับเงินสดแล้วลงนามรับรองก่อนที่จะนำไปบรรจุใส่ตู้เอทีเอ็มแต่ด้วยสาขาต่างจังหวัดบางสาขานักงานมีจำนวนน้อย บางที่ป็นเงินก็คนนี้ บรรจุก็คนนี้ ถือรหัสก็คนนี้แล้วใครจะเป็นคนตรวจ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 กล่าวว่า

“...พนักงานรู้มุกกล้องว่ากล้องวงจรปิดที่ติดในสาขาส่องไปตรงไหนบ้าง เช่น ตรงเคาน์เตอร์ที่ตรงลูกค้มาแลกเงินแต่ตรงตู้เซฟที่เก็บเงินกล้องส่องไปไม่ถึง คือต้องทำงานมาระดับนึงจนเห็นมุกกล้องพวกนี้และพนักงานอีกคนที่เข้าคู่กันรู้เห็นเป็นใจ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...ปัจจุบันพนักงานสาขามีไม่เพียงพอ ผู้จัดการสาขาที่มีหน้าที่ตรวจรายงานประจำวัน แต่ต้องออกไปพบลูกค้าข้างนอกจึงมอบอำนาจให้พนักงานบางคนมีหน้าที่ทั้งฝากถอน ทั้งเป็นแคชเชียร์ ทั้งตรวจรายงานภายในคนคนเดียว ทุกอย่างอยู่ในมือเค้าหมด...”

4) ระบบโปรแกรม ในการทำงานที่ขัดข้องบ่อย ๆ ทำให้บางครั้งพนักงานต้องทำรายการซ้ำหลายครั้งโดยเข้าใจว่ารายการที่ทำนั้นยังไม่สมบูรณ์เนื่องจากสลิปไม่ถูกพิมพ์ ซึ่งบางครั้งกลายเป็นข้ออ้างให้พนักงานนำมาแก้ตัวในการทุจริตเมื่อมีธุรกรรมจริงที่ถูกค้ทำยอดเดียวกันหลายครั้ง รวมทั้งพนักงานบางคนรู้ว่าการถอนเงินในยอดนี้จากบัญชีประเภทนี้จะเข้าเงื่อนไขของโปรแกรมในการตรวจสอบจากหน่วยงานภายใน ก็ใช้การหลีกเลี่ยงยอดที่ใกล้เคียงเพื่อไม่ให้รายการนั้นเข้าเงื่อนไขในการตรวจสอบจากหน่วยงานภายในทำการทุจริต

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ในการถอนเงินฝากประจำจะต้องมีการให้พนักงานที่มีระดับสูงกว่ามาทำการใส่รหัสรับรองการถอนหากจำนวนยอดถึงตามที่ระบบกำหนดแต่พนักงานก็จะรู้ช่องโหว่ของระบบแล้วทำการถอนเงินยอดที่เกือบถึงเพดานยอดที่ต้องเรียกพนักงานที่ระดับสูงกว่ามาทำการใส่รหัสรับรองรายการเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้ใครรู้ว่าแอบถอน...”

ในกลุ่มองค์ประกอบของ การหาเหตุผลเข้าข้างตัวเอง (Rationalization) จะเป็นปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์มองเห็นว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่

1) ความผิดพลาดจากการทำงานในอดีต เกิดจากมุมมองที่พนักงานผู้ปฏิบัติงานเห็นว่ามีความไม่เป็นธรรมระหว่างตัวพนักงานผู้ทุจริตกับธนาคาร โดยพนักงานที่กระทำการทุจริตบางคน

มองว่า การที่เป็นพนักงานเคาน์เตอร์ที่ต้องยุ่งเกี่ยวกับเงินนั้นมีความเสี่ยง เมื่อเกิดกรณียอดเงินในลิ้นชักเคาน์เตอร์ไม่ตรงกับยอดเงินในระบบจะต้องมีการสืบค้นหารายการที่ผิดพลาดแต่เมื่อไม่สามารถค้นเจอ พนักงานจึงต้องควักเงินส่วนตัวเพื่อให้อยอดเงินในระบบตรง ดังนั้นเมื่อเกิดกรณีเงินเกินจากในระบบพนักงานบางคนจะรู้สึกว่าเป็นเงินตรงนี้ควรเป็นเงินของพนักงานเพื่อถัวเฉลี่ยกับยอดเงินที่เคยสูญเสียไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...มีพนักงานที่ทุจริตอีกประเภทหนึ่งก็คือคิดว่าที่เวลาเงินขาดยังต้องควักเงินตนเองมาจ่ายเลยเพราะฉะนั้นถ้าเงินเกินก็ขอเอาเงินตรงนี้หน่อยละกัน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 กล่าวว่า

“...เค้าจะมีความรู้สึกในใจว่าเวลาเงินหายเรายังต้องควักเงินตัวเองมาจ่ายแล้วถ้าเงินมันเกินตรงนี้เล็ก ๆ น้อย ๆ เค้าก็เอามาถัวเฉลี่ยจากที่ควักไปหน่อยแล้วกัน...”

2) คิดว่าไม่ผิดหรือคิดว่าธนาคารไม่เสียหาย จากพฤติกรรมการฝากเงินลอยหรือฝากเงินโดยไม่มีเงินสดจริงเข้าระบบเพื่อนำไปใช้ตามวัตถุประสงค์ส่วนตัวของพนักงานแล้วหาเงินมาคืนภายในสิ้นวัน พนักงานที่ทุจริตบางคนมองว่าเมื่อนำเงินมาคืนแล้วธนาคารก็ไม่ได้เสียหายอะไร แต่ในความเป็นจริงการนำเงินของธนาคารไปใช้ส่วนตัวถือเป็นการลักทรัพย์ของธนาคารตามกฎหมาย รวมถึงกรณีเงินเกินของสาขาหากเป็นยอดที่ไม่สูงมาก เช่น หลักร้อยบาท พนักงานบางคนมีความคิดว่าเงินจำนวนเล็กน้อยตรงนี้ธนาคารคงไม่ตรวจสอบ ประกอบกับขั้นตอนในการเทียบสลิปนั้นซับซ้อนและยุ่งยากที่ต้องมาเทียบรายการตลอดทั้งวัน จึงเก็บเงินจำนวนนี้เข้ากระเป๋าเป็นเงินตนเองก็ถือเป็นความผิดตามกฎหมายเช่นกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...เค้ารู้ว่าเค้าทำผิดแต่ไม่คิดว่าผลมันจะกระทบขนาดนี้เพราะเค้ามองว่าธนาคารก็ไม่ได้ได้รับความเสียหายเป็นตัวเงินและได้รับเงินคืนแล้วทำไมต้องเรื่องเยอะ แต่มันคือการลักทรัพย์เอาเงินของธนาคารไปใช้แล้วคุณเอามาคืน การที่คุณเอาของมาคืนไม่ได้แปลว่าความผิดจะหายไป ความผิดมันเกิดขึ้นแล้ว การที่คุณเอาเงินมาคืนมันคือการบรรเทาผลร้ายจากสิ่งที่คุณได้ทำความผิดลงไปซึ่งเป็นคำพูดของศาล...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...พนักงานบางคนอาจจะมองว่าก็ในเมื่อเอาเงินมาคืนแต่ทำไมยังทุจริต เราก็ต้องมาตีความตามข้อกฎหมายว่าในเมื่อเงินมันเปลี่ยนมือไปแล้ว มันออกจากธนาคารไปแล้วแต่ผู้รับเงินเค้าไม่ได้เอาเงินมาฝากจริง ๆ เค้าได้รับผลประโยชน์จากธนาคาร ถือว่าเงินเคลื่อนที่ มันคือการลักเงินของธนาคาร...”

ในหัวข้อนี้ทางผู้วิจัยขอแนะนำเสนอแนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารโดยประเด็นนี้จะอยู่ในคำถามงานวิจัยข้อ 1.3.3 กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์ควรมีรูปแบบใด

ตารางที่ 4.5 แนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

แนวทางการป้องกันเดิมที่มีอยู่แล้ว
ต้องมีการสุ่มเซอร์ไพรส์เช็คจากตรวจสอบภายในหรือผู้บริหารในสาขาอย่างเข้มข้น
ต้องมีระบบในการดักจับ สร้างเงื่อนไขให้มีการแจ้งเตือนหรือใช้ระบบปิดช่องโหว่
วางนโยบายและบทลงโทษเพื่อให้ผู้จัดการสาขาหรือรองผู้จัดการสาขาต้องตรวจรีพอร์ตทุกสิ้นวัน จากสถิติจริง เทียบลายเซ็นลูกค้ำอย่างเคร่งครัด รวมถึงดูความเรียบร้อยและความผิดปกติของพนักงานแต่ละคน ตรวจเช็คเทียบเงินระหว่างวันหลาย ๆ รอบ หากเกิดเหตุทุจริตผู้บริหารสาขา ต้องได้รับโทษที่มากขึ้น
ต้องมีระบบแจ้งเตือนแบบ Realtime ไปยังลูกค้ำ
มีการประชุมทุกสัปดาห์ ทุกเดือน แล้วให้พนักงานเซ็นรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร
แนวทางการป้องกันแบบใหม่
ใช้ Innovation เข้ามาช่วย เช่น ทุกครั้งที่มีการใส่รหัสรับรองรายการให้มีการแจ้งเตือนไปยังเจ้าของรหัส, ใช้ Central Authorize แทนการใส่รหัสตนเอง, ใช้เป็นคีย์การ์ดแตะที่เครื่องสแกนใบหน้าหรือทำแอปพลิเคชันโดยเฉพาะสำหรับให้หัวหน้างาน Override
เพิ่มจำนวนกล้องที่มีความละเอียดสูง ห้องบรรจุเงินควรเป็นห้องกระจก มีกล้องทุกมุม ใส่ชุดที่รัดกุม รวมถึงการจัด Layout ที่โต๊ะของเทลเลอร์ให้อยู่ในสายตาของผู้บริหาร
กระปุกฝากเงินอัตโนมัติ
การเทียบเงินขาดเงินเกินต้องมีการใส่รหัส Override ไม่ใช่ให้พนักงานเทียบกันเอง

4.5 การหาแนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

ความสำคัญของข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่เคยเกิดขึ้นจากในอดีต

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 19 คน เห็นตรงกันว่าข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการทุจริตของพนักงานเทลเลอร์และข้อมูลช่องโหว่จากการทำงานในสาขาธนาคารมีความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยข้อมูลพฤติกรรมกรรมการทุจริตเหล่านี้ประกอบกับรอยโหว่ที่ทำงานที่หละหลวมและจากระบบโปรแกรมสามารถที่จะนำมาหาวิธีหรือแนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานเทลเลอร์ได้มากขึ้น โดยแบ่งเป็นแนวทางการป้องกันออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) แนวทางการป้องกันเดิมที่มีอยู่แล้ว 2) แนวทางการป้องกันแบบใหม่

ในส่วนของ **แนวทางการป้องกันเดิมที่มีอยู่แล้ว** ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลอย่างหลากหลายซึ่งแนวทางป้องกันเดิมที่มีอยู่แล้วมีทั้งแนวทางการป้องกันที่ **ทำแล้วได้ผล** เช่น การสุ่มเซอร์ไพรส์เช็คจากตรวจสอบภายในหรือผู้บริหารในสาขาอย่างเข้มข้นและต้องมีระบบแจ้งเตือนแบบ Realtime ไปยังลูกค้า กับแนวทางเดิมที่ทำแล้ว **ไม่ค่อยได้ผลเท่าที่ควร** เช่น การมีระบบในการดักจับ สร้างเงื่อนไขให้มีการแจ้งเตือนหรือใช้ระบบปิดช่องโหว่, วางนโยบายและบทลงโทษเพื่อให้ผู้จัดการสาขาหรือรองผู้จัดการสาขาต้องตรวจรีพอร์ตทุกสิ้นวันจากสลิปจริง เทียบลายเซ็นลูกค้าอย่างเคร่งครัดและมีการประชุมทุกสัปดาห์ ทุกเดือน แล้วให้พนักงานเซ็นรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร

กลุ่มตัวอย่าง ได้ลงความเห็นเห็นว่าธนาคารควรมีการสุ่มเซอร์ไพรส์เช็คพนักงานมากขึ้นจากฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อให้พนักงานที่สาขาตระหนักรู้ว่าทุกธุรกรรมที่เกิดขึ้นของพนักงานในสาขาทุกคนอยู่ในสายตาของสำนักงานใหญ่ ทำให้พนักงานเกิดความเกรงกลัวหากคิดที่จะกระทำการทุจริต เช่น การสุ่มลงสาขาโดยที่ไม่บอกล่วงหน้าเพื่อเข้าไปทำการตรวจความเรียบร้อยในขั้นตอนการทำงาน อาจมีการให้พนักงานนับเงินในลิ้นชักเคาน์เตอร์แล้วเทียบกับจำนวนเงินในระบบเพื่อดูว่ายอดตรงกันหรือไม่เพื่อป้องกันการฝากลอย โอนลอย หรืออาจมีการสุ่มเซอร์ไพรส์เช็คด้วยการใช้การโทรแบบวิดีโอคอลให้พนักงานนับเงินให้ดู นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังมองว่าผู้บริหารสาขาก็ควรทำการเซอร์ไพรส์เช็คพนักงานในสาขาตนเองด้วยเช่นกัน ซึ่งการทำการสุ่มเซอร์ไพรส์เช็คอาจเป็นประโยชน์ในการที่จะทำให้พนักงานเทลเลอร์ระมัดระวังในเรื่องการทำงานที่ผิดพลาดและการลงมือทุจริตแต่ในขณะเดียวกันการสุ่มตรวจสอบรูปแบบนี้อาจสร้างความอึดอัดใจ ไม่สบายใจในการทำงานให้พนักงาน ทำให้พนักงานลนลานนำไปสู่งานที่ผิดพลาดเปรียบเสมือนคาบสองคม

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ต้องมีการสุมเซอร์ไพรส์เช็ค สุมจากตรวจสอบหรือสุมจากผู้จัดการสาขาเอง ต้องวางกฎบังคับให้มีการสุมที่เข้มข้น ให้ผู้จัดการไปสั่งพนักงานปริ้นท์ออกมาแล้วนับเงินในลิ้นชักเดี๋ยวนั้นเลยว่าตรงไหม ต้องมีการใช้ชีวิตไอคอลลช่วยในการสุมเซอร์ไพรส์เช็ค โดยให้รองผู้จัดการสาขาหรือผู้จัดการสาขาถือกล้องแล้วให้พนักงานบันเงินในวิดีโอให้เห็นเดี๋ยวนั้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 กล่าวว่า

“...เราสามารถที่จะนำเหตุการณ์เหล่านี้มาเรียนรู้ที่จะทำการป้องกันได้ เมื่อมีเหตุการณ์ทุจริตเกิดขึ้นที่สาขาใดสาขาหนึ่งหรือภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง สำนักงานใหญ่จะส่งพนักงานตรวจสอบเข้ามาเซอร์ไพรส์เช็คที่สาขาบ่อยขึ้น เข้ามาตรวจสอบสลิป เข้ามาดูแฟ้มต่าง ๆ มาดูสินเชื่อ มาตรวจดูกล้องวงจรปิด แล้วพนักงานตรวจสอบจะต้องไม่ซ้ำหน้ากันเพื่อป้องกันความสนิทกับพนักงานในสาขา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 กล่าวว่า

“...ควรที่จะเพิ่มการเซอร์ไพรส์เช็คจากสาขาเอง โดยให้รองผู้จัดการสาขาไปตรวจดูในลิ้นชักว่ามีใบชำระเงินไหนที่ยังค้างอยู่ในลิ้นชักของพนักงาน โดยที่ยังไม่มีการตีพิมพ์สลียืนยันประกบกับพนักงานทีละเคาน์เตอร์ แล้วในช่วงเวลาเย็นรองผู้จัดการต้องมาดูมาบันเงินด้วยตนเอง เพื่อป้องกันการแอบนำเงินหรือพับเงินจากแหบนเงิน...”

กลุ่มตัวอย่างได้มองเห็นว่าการมีระบบการแจ้งเตือนแบบ Realtime ที่ทำให้ลูกค้ารับรู้ถึงการเคลื่อนไหวทางธุรกรรมทางการเงินของบัญชีก็เป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งปัจจุบันระบบการแจ้งเตือนแบบ Realtime ที่ธนาคารนิยมใช้กันจะเป็นการแจ้งเตือนจากการทำธุรกรรมผ่านทาง การเบิกถอนเงินทางตู้กดเงินอัตโนมัติ การทำรายการทางออนไลน์ แจ้งเตือนเมื่อมีธุรกรรมผ่านทางหน้าเคาน์เตอร์ โดยพนักงานเทลเลอร์ แต่ลูกค้าบางรายอาจไม่ได้ที่การสมัครบริการหรือไม่ทันตักการให้เทคโนโลยี โดยเฉพาะลูกค้าสูงอายุ ซึ่งอาจเป็นช่องโหว่หนึ่งที่ทำให้พนักงานเทลเลอร์อาศัยช่องโหว่นี้ทำการทุจริตแอบถอนเงินลูกค้าออกไป

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า

“...ถ้าเรามีระบบเทคโนโลยีมาช่วยจับแบบ Realtime ถ้าลูกค้ามีระบบช่วยในการแจ้งเตือนที่ดี การถอนเงินในแต่ละครั้งจะแจ้งเตือนไปที่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้ารับทราบก็จะทำให้การทุจริตเหล่านี้ลดลง...”

นอกจากนี้ในส่วนของรูปแบบการป้องกันเดิมที่มีอยู่แล้ว ในเรื่องของการมีระบบในการดักจับ สร้างเงื่อนไขให้มีการแจ้งเตือนหรือใช้ระบบปิดช่องโหว่นั้นผู้ให้ข้อมูลมองว่าการมีระบบตรวจจับรายการธุรกรรมของพนักงานเทลเลอร์โดยการสร้างเงื่อนไขพฤติกรรมให้มีการแจ้งเตือนมายังในระบบของหน่วยงานตรวจสอบที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบตรวจสอบเช็คกับทางผู้บริหารสาขา เช่น เมื่อมีรายการถอนเงินจากบัญชีฝากประจำก่อนกำหนดให้แจ้งเตือนเข้ามายังหน่วยงานแล้วทางหน่วยงานก็จะทำการติดต่อไปยังผู้บริหารสาขาเพื่อขอเช็ครายการธุรกรรมดังกล่าวเป็นเรื่องที่ดีแต่ปัญหาที่เกิดขึ้นของระบบมอนิเตอร์คือธนาคารไม่สามารถที่จะตรวจจับทุกธุรกรรมจากทุกสาขาทั่วประเทศได้อย่างครอบคลุม โดยคนที่ดูแลในการดูระบบมอนิเตอร์โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ต้อง Manual ตามขั้นตอนในการตรวจเช็ค ติดต่อสาขาแต่ละรายการซึ่งค่อนข้างใช้เวลา จึงทำให้ระบบดังกล่าวไม่สามารถดูแลทั่วถึงได้มากนัก ประกอบกับระบบดังกล่าวบางธนาคารทำได้แบบ Realtime แต่บางธนาคารต้องเรียกดูย้อนหลัง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...ธนาคารมีระบบที่ตรวจจับที่ค่อนข้างจะ Real Time แต่ในขณะที่เดียวกันมันก็เป็นจุดอ่อนเพราะมันยังทำงานได้ไม่สมบูรณ์แบบและไม่ครบทุกช่องทางในการเรียกดูรายการเพื่อที่จะ Tracking พนักงานและปริมาณ Transaction กับคนที่จะตรวจต่อวันมันก็ไม่สัมพันธ์กัน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...หลังจากที่เราเจอพนักงานทุจริต เราก็มาทำการ Monitor รายการด้วยวิธีการ Automatic เขียน Script แล้วเอารายการจากพฤติกรรมเหล่านั้นมาใส่ Data Warehouse ให้โปรแกรมดีทรายการที่น่าสงสัยขึ้นมาแล้วก็ตรวจรายการทุกวันแต่ปัญหาของเราคือรายการมันไม่ Realtime...”

ในส่วนของการวางนโยบายและบทลงโทษเพื่อให้ผู้จัดการสาขาหรือรองผู้จัดการสาขาต้องตรวจรีพอร์ตทุกสิ้นวันจากสลิปจริง เทียบลายเซ็นลูกค้าอย่างเคร่งครัด แท้จริงแล้วธนาคารได้มีการวางระเบียบการทำงานที่เป็น Code of Conduct ไว้ชัดเจนอยู่แล้วว่าเมื่อสิ้นวันทำการผู้บริหารสาขาหรือรองผู้จัดการสาขาจะต้องทำการตรวจสอบรีพอร์ตการทำธุรกรรมที่ผิดพลาดหรือการใช้รหัสรับรองรายการอย่างละเอียด มีการเทียบสลิปที่ละรายการ แต่ในความเป็นจริงผู้บริหารบางสาขากลับละเลยในกฎระเบียบส่วนนี้โดยให้เหตุผลว่าไม่มีเวลา ต้องออกไปประชุม ไปพบลูกค้าข้างนอก ทำให้เป็นช่องโอกาสหนึ่งที่พนักงานในสาขาจะเกิดการทุจริตและเมื่อเกิดเหตุการณ์ทุจริตแล้วก็ได้มิบบทลงโทษที่รุนแรงแต่อย่างใดกับผู้บริหารสาขาที่ละเลยหน้าที่ในการดูแลความเรียบร้อยของ

สาขา และผู้บริหารสาขาควรต้องมีการเรียกประชุมกันภายในสาขาทุกสัปดาห์ ทุกเดือน เพื่อเน้นย้ำถึงผลของการทุจริตหากมีการเกิดขึ้น โดยให้พนักงานเซ็นรับทราบการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษร

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...แต่ถ้าจะลดการทุจริตลงได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับหัวหน้าว่าเคียวมากแค่ไหน ต้องตรวจรายการให้ละเอียดเพราะถ้ามีเหตุการณ์ทุจริตผู้จัดการสาขาก็จะโดนด้วยอยู่ดี ต้องมีการเน้นย้ำบ่อย ๆ มีการประชุมทุกสัปดาห์ ทุกรายเดือนของคนในสาขาแล้วเซ็นรับทราบเป็นหนังสือลายลักษณ์อักษรกันภายในสาขา หากเกิดการทุจริตของพนักงานในสาขาระดับผู้จัดการสาขาต้องได้รับโทษในการดูแลสาขาที่ไม่ดีเพิ่มขึ้น...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 กล่าวว่า

“...เวลาตรวจรายงานประจำวันต้องให้ความสำคัญกับรายการที่ถูกยกเลิกหรือการถอนเงินที่ผิดปกติ โดยดูจากเวลาในสลิปเปรียบเทียบกับกล้องวงจรปิดในขณะนั้นว่ามีการใส่รหัสรับรองรายการเองหรือไม่ ยกเลิกรายการแล้วมีทำที่พิรุชอย่างไร...”

ในเรื่องของ **แนวทางการป้องกันแบบใหม่** ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ข้อมูลอย่างหลากหลาย ซึ่งแนวทางป้องกันในรูปแบบใหม่ ได้แก่ การใช้ Innovation โดยมีกระบวนการหรือบุคคลที่ 3 มาช่วยในการยืนยันในการทำรายการที่ต้องขออนุมัติอำนาจเพิ่มเติมเพื่อไม่ให้บุคคลเพียงคนเดียวสามารถที่จะทำรายการที่สำคัญได้ เช่น เมื่อมีการใส่รหัสรับรองรายการให้มีการแจ้งเตือนไปยังเจ้าของรหัส เช่น E-mail เพื่อขอรหัสอีกชั้น, ใช้การ Central Authorize และใช้เป็นคีย์การ์ดแตะที่เครื่อง สแกนใบหน้าหรือทำแอปพลิเคชันโดยเฉพาะสำหรับให้พนักงาน Override, เพิ่มจำนวนกล้องที่มีความละเอียดสูง ห้องบรรจุเงินควรเป็นห้องกระจก มีกล้องทุกมุม ใส่ชุดที่รัดกุม รวมถึงการจัด Layout ที่โต๊ะของเทลเลอร์ให้ผู้บริหารสาขามองเห็นได้ทั่วถึง รวมไปถึงการใช้ระบบอัตโนมัติที่มีเงินเข้ามาในระบบจริงถึงจะมีการพิมพ์สลิปหลักฐานและการเทียบเงินขาดเงินเกินต้องมีการใส่รหัส Override โดยไม่ให้พนักงานเทียบกันเอง

กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการใส่รหัสรับรองรายการหรือ Override เป็นอย่างมาก โดยมองว่าจุดสำคัญที่ทำให้เกิดการทุจริตก็คือการไม่รอบคอบหรือไม่รักษารหัสรับรองที่ควรเป็นความลับของผู้ที่มีอำนาจในการรับรองรายการ ซึ่งปัจจุบันมีการฝากรหัสรับรองรายการไว้ให้กับพนักงานที่ตนเองไว้ใจเพื่อเวลาที่ตนเองออกไปพบลูกค้าข้างนอกแล้วมีเหตุให้ต้องใส่รหัสรับรองรายการจะทำให้ผู้ที่มีรหัสสามารถนำไปใช้ได้ทันที ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผิดต่อระเบียบวินัยของธนาคารและเป็นบ่อเกิดของการนำรหัสรับรองรายการนี้ไปกระทำการทุจริต โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้

เสนอแนวทางในการใช้รหัสรับรองรายการในหลากหลายรูปแบบ เช่น เมื่อมีการใช้รหัสรับรองรายการให้มีการแจ้งเตือนมายัง E-mail ของเจ้าของรหัสเพื่อป้องกันการนำรหัสไปใช้โดยพลการ หรืออาจเป็นการใช้คีย์การ์ดแตะที่เครื่องเพื่อทำการใส่รหัส รวมไปถึงการจัดตั้งทีม Central Authorize โดยเฉพาะเพื่อทำหน้าที่ในการอนุมัติรายการที่ต้องใส่รหัสรับรองโดยต้องแนบสลิปรายการที่ขอรหัสมาประกอบในการตรวจสอบ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังมองว่าธนาคารควรจะสร้างแอปพลิเคชันภายในไว้สำหรับให้ผู้บริหารสาขารับรองรายการผ่านแอปพลิเคชัน ซึ่งเป็นการนำกระบวนการของ Innovation เข้ามาช่วย

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...มีการใช้ระบบ Central Authorize คือไม่ปล่อยให้ผู้จัดการสาขา Authorize เอง ถ้ารายการไหนที่เกินลิมิตจะต้องส่งให้สำนักงานใหญ่ที่ Central Authorize ในการอนุมัติรับรองรายการให้และสาขาต้องส่งภาพสลิปหลักฐานรายการที่ผิดพลาดหรือรายการที่ขออนุมัติมาให้ดู ซึ่งเราก็เรียนรู้มาว่าระบบการที่ให้ผู้จัดการสาขาอนุมัติรับรองรายการไม่จำเป็นก็ได้นะ คุณหันมาใช้ส่วนกลางก็ได้...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 กล่าวว่า

“...การ Override หรือใส่รหัสรับรองรายการควรใช้เป็นบัตรคีย์การ์ดแตะที่เครื่องสแกนใบหน้า หรือทำเป็นแอปพลิเคชันสำหรับพนักงานไว้ Override โดยเฉพาะโดยแนบหลักฐานสลิปที่ทำรายการแล้วทำการอนุมัติ ไม่ใช้การพิมพ์รหัสให้กัน คือยังใครคนที Override ต้องมาที่เครื่องหรือเห็นรายการเท่านั้น...”

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างยังลงความเห็นว่าบรรยากาศ การจัดวางของอุปกรณ์ที่ใช้ในสาขาที่สามารถนำมาป้องกันการทุจริตได้มากขึ้นด้วยการ เพิ่มจำนวนกล้องที่มีความละเอียดสูงให้ทั่วสาขาเนื่องจากบางสาขามีมุมที่กล้องไม่สามารถส่องไปถึงและบางครั้งเมื่อสาขาทำการปิดไฟบางจุดกล้องวงจรปิดจะไม่สามารถจับภาพได้อย่างสมบูรณ์แบบ ส่วนห้องบรรจุเงินควรเป็นห้องกระจกมีกล้องทุกมุมที่ทำให้เห็นได้ว่าคนที่เข้าข้างในกำลังทำอะไรอยู่บ้าง การเข้าออกห้องบรรจุเงินนี้ต้องใส่ชุดที่รัดกุมและมีคนตรวจตัวอย่างละเอียด รวมถึงการจัด Layout ที่โต๊ะของเทลเลอร์ให้ผู้บริหารสาขามองเห็นได้ทั่วถึง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ส่วนเรื่องขโมยเงินจากกล่องบรรจุเงิน เราก็ต้องทำเป็นห้องกระจก คัดกล้องทุกมุม คนที่จะทำการบรรจุกล่องเงินต้องมีการใส่ชุดคลุมที่แน่นหนาที่ไม่สามารถนำเงินไปซุกซ่อนตามซุกได้และก่อนเข้าออกจากห้องเก็บเงินต้องมีคนตรวจค้นตัวคนที่ถือกล่องอีกชั้นหนึ่ง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...คอมพิวเตอร์บนโต๊ะเทลเลอร์มันไม่ควรจะมีโปรแกรมอื่น ควรจะเข้าระบบไปได้อย่างไร ไม่ใช่ปล่อยให้เทลเลอร์นั่งทำ Excel ตรงนั้น และการจัด Layout ก็เหมือนกัน โต๊ะผู้จัดการสาขา ก็ควรจะมองเห็นหน้าจอหรือการทำงานของพนักงานเทลเลอร์...”

ในส่วนของการป้องกันรูปแบบใหม่ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่าธนาคารควรมีการใช้ระบบอัตโนมัติที่มีเมื่อมีเงินเข้ามาในระบบจริงถึงจะมีการพิมพ์สลิปหลักฐานเพื่อป้องกันการฝากเงินลอยหรือการโอนเงินลอย หากมีการนำเครื่องนี้มาใช้ทุกธุรกรรมจะต้องมีเงินจริงเกิดขึ้นในระบบและการเทียบเงินขาดเงินเกินต้องมีการใส่รหัส Override โดยไม่ให้พนักงานเทียบกันเอง เนื่องจากปัจจุบันนี้เมื่อเกิดกรณีเงินขาดเงินเกิน ผู้ที่ทำหน้าที่เทียบเงินและหาสาเหตุของรายการดังกล่าวจะเป็นพนักงานผู้ที่ทำรายการขาดเกิน ทำให้บางครั้งพนักงานอาศัยโอกาสจากยอดเงินที่เกินเก็บเข้ากระเป๋าตนเองไปใช้ส่วนตัว

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...การเทียบเงินขาดเงินเกินควรต้องมีการใส่รหัส Override ในการเทียบเงินซึ่งคนใส่รหัสเทียบเงินจะต้องเห็นว่ามีเงินขาดหรือเงินเกิน ไม่ใช่ให้พนักงานที่ทำเงินขาดเงินเกินเทียบเอง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 12 กล่าวว่า

“...การฝากลอยเป็นอะไรที่ป้องกันด้วยระบบยากมากนอกเสียจากว่าเครื่องเก็บเงินของเรามันจะสัมพันธ์กันกับระบบเหมือนระบบอัตโนมัติ คุณหยอดไปเท่าไร สลิปฝากเงินก็พิมพ์ออกมาเท่านั้น คือต้องมีเงินจริงเข้ามาหลักฐานการทำรายการจึงจะออกให้...”

4.6 การวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

ตารางที่ 4.6 การวิเคราะห์จุดแข็งในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

จุดแข็ง	รายละเอียด
ระบบ โปรแกรม / ระบบตรวจสอบ	มีระบบมอนิเตอร์ คอยตรวจสอบรายการธุรกรรมของพนักงาน
	มีระบบในการตรวจจับการตรวจรีพอร์ตประจำวัน ²
	มีการเซอร์ไพรส์เช็คจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน
กระบวนการทำงาน	มีระบบการแจ้งเตือนธุรกรรมที่ส่งไปยังลูกค้ารวดเร็ว
	มีการ Dip Ship ใช้บัตรประชาชนในการทำธุรกรรมทางการเงินที่สาขา
	ระบบ Centralize Control ³

4.6.1 การวิเคราะห์จุดแข็งในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็งของธนาคารไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปจุดแข็งของธนาคารออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่

1) ด้านระบบโปรแกรมและระบบตรวจสอบ

ผู้ให้สัมภาษณ์มีความเห็นว่าในปัจจุบันธนาคารมีระบบการมอนิเตอร์ในการตรวจจับพฤติกรรมที่เข้าข่ายไปในทางทุจริตของพนักงานเทลเลอร์ที่เป็นจุดแข็ง โดยมีการนำพฤติกรรมการทุจริตที่เคยเกิดขึ้นในอดีตมาตั้งเป็นเงื่อนไขในการตรวจจับซึ่งช่วยให้การกระทำการทุจริตของพนักงานเทลเลอร์ลดลงได้บ้าง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...เรามีในเรื่องของการมอนิเตอร์งานสาขา มีการวางระเบียบที่เข้มข้นมาในเรื่องของการจำกัดเงินเข้าบัญชีของพนักงาน การทำรายการเอง เรามีหน่วยงานที่คอนโทรล เรามีหน่วยงานที่คอยตรวจ มันก็ทำให้เกิดการเกรงกลัวช่วยให้การทุจริตลดลงและเจอเคสได้เร็วขึ้น...”

² ข้อมูลจากการธนาคารที่ดำเนินการมาช้านานและให้ความสำคัญกับเรื่องรายละเอียดของการตรวจรีพอร์ต

³ ข้อมูลจากการธนาคารที่เพิ่งดำเนินการมาไม่นานแต่ให้ความสำคัญกับการใช้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในการดูแลการใช้อำนาจในการอนุมัติธุรกรรมจากทางสาขาของธนาคาร

ผู้ให้สัมภาษณ์ยังให้ข้อมูลถึงจุดแข็งของธนาคารเพิ่มเติมว่าการที่มีระบบเซอร์ไพร์ส เช็คจากหน่วยงานตรวจสอบภายในจะช่วยทำให้พนักงานเกิดความเกรงกลัวที่จะทำการทุจริต เนื่องจากการลงไปสุ่มตรวจของหน่วยงานจะปฏิบัติงานโดยที่ไม่มีแจ้งเตือนล่วงหน้า

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...เราก็มีการไปแก้ต้นเหตุด้วยการไปเซอร์ไพร์สเช็ค คือเราสุ่มเข้าไปดูเลย ไปยื่นดู หลังเคาน์เตอร์พนักงานว่าบกร่องตรงไหน สุ่มเสี่ยงว่าจะเกิดข้อบกพร่องตรงไหนบ้าง มีช่องโหว่ตรงไหนและจัดเทรนนิ่งให้ความรู้พนักงานอยู่ประจำก็จะเห็นว่าเทรนดีการทุจริตมันน้อยลง ประกอบกับเราจับพนักงานทุจริตได้มากขึ้นคนมันก็กลัวมากขึ้น...”

นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างจากธนาคารเอกชนแห่งหนึ่งได้ให้ข้อมูลว่าธนาคารมีจุดแข็งทางด้านการติดตามรายการตรวจรีพอร์ตของผู้บริหารสาขา ซึ่งจะทำการระบบโดยการทำเครื่องหมายถูกหน้ารายการ ช่วงเวลาในการทำเครื่องหมายจะบ่งบอกว่าการตรวจรีพอร์ตที่ถูกตรวจอย่างแท้จริงหรือไม่ เช่น การทำเครื่องหมายถูกจากการตรวจรายการ 10 รายการห่างกันไม่ถึงนาที ก็จะเป็นการฟ้องว่ารายการนี้ไม่ถูกตรวจสอบอย่างถูกต้อง เนื่องจากการตรวจแต่ละรายการต้องใช้เวลาในการเทียบสลิปกับระบบรีพอร์ตที่สิ้นวัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...ปัจจุบันนี้ระบบของแบงค์ดีขึ้น มีการตรวจรายงานประจำวันทางระบบที่เข้มขึ้น ของรองผู้จัดการสาขาและผู้จัดการสาขาที่จะต้องทำเครื่องหมายถูกหน้ารายการที่ผิดพลาดว่ามีการตรวจเช็แล้ว ซึ่งต้องมีการเช็คจากสลิปรายการที่ผิดพลาดอย่างถี่ถ้วน ดังนั้นถ้ารายการที่ทำเครื่องหมายถูกต้องเนื่องกัน 10 รายการโดยใช้เวลาห่างกันไม่ถึงนาทีก็แสดงว่าไม่ได้มีการตรวจเช็ค สลิปที่มีปัญหาอย่างละเอียด มันจะฟ้องด้วยระบบเลยว่าคุณไม่ได้ดูอะไรเลย คุณใส่เครื่องหมายอย่างเดียว...”

ในส่วนของการแจ้งเตือนธุรกรรมแบบ Realtime เมื่อลูกค้าธุรกรรมใด ๆ จะมีการส่งการแจ้งเตือนนั้นไปยังลูกค้าโดยตรง เช่น SMS Alert , E-mail และการแจ้งเตือนผ่านแอปพลิเคชัน โดยผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าการมีระบบการแจ้งเตือนแบบทันทีทันใดนั้นคือจุดแข็งของธนาคารอีกจุดหนึ่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า

“...สมัยนี้ระบบการยืนยันตัวตนและระบบการแจ้งเตือนของธนาคารมันส่งไปถึงลูกค้าเร็วขึ้นและรัดกุมมากขึ้น...”

2) ด้านกระบวนการทำงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลว่าในขั้นตอนการทำงานของพนักงานเทลเลอร์แต่ละคนจะมีอำนาจในการทำรายการและการถือเงินสดหรือที่เรียกว่า “Cash in hand” ด้วยยอดเงินที่มีความแตกต่างกันออกไปโดยแบ่งตามระดับชั้นตำแหน่งของพนักงาน ซึ่งการที่พนักงานถือเงินในเคาน์เตอร์ของตนเกินกว่าลิมิตของระดับตำแหน่งของตนจะต้องมีการนำไปฝากให้พนักงานที่ทำหน้าที่แคชเชียร์เก็บต่อเป็นลำดับถัดไป รวมไปถึงบางธุรกรรมที่มีจำนวนเงินในการทำรายการที่เกินขอบเขตความรับผิดชอบในตำแหน่งของตนก็ต้องมีการเรียกพนักงานผู้อาวุโสกว่าหรือผู้บริหารสาขามาทำหน้าที่ใส่รหัสรับรองรายการเพื่อเป็นการตรวจทานการทำรายการนั้นอีกขั้นก็ถือเป็นจุดแข็งของธนาคารเช่นกัน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...จุดแข็งของระบบสาขาเรามีการถือคในเรื่อง Cash in hand ของพนักงานแต่ละระดับและต้องให้พนักงานระดับอาวุโส รองผู้จัดการหรือผู้จัดการสาขาใส่รหัสรับรองรายการแสดงถึงการจะทำอะไรต้องผ่านการดูแลมากกว่า 1 คน มีการส่งแบล็คไลท์ลายเซ็นลูกค้ำก่อนทำรายการ...”

กลุ่มตัวอย่างจากธนาคารเอกชนขนาดเล็กแห่งหนึ่งชี้ให้เห็นจุดแข็งของการมีหน่วยงานหรือทีมงานที่เป็นจุดศูนย์กลางในการทำหน้าที่อนุมัติรายการหรือธุรกรรมที่มีความสำคัญแทนการใช้การใส่รหัสรับรองการทำรายการจากผู้บริหารสาขาจะช่วยให้ธนาคารป้องกันการฉ้อโกงหรือรายการที่ถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การทุจริตในด้านต่าง ๆ ได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...เรามีการเซ็ระบบ Central Authorize คือไม่ปล่อยให้ผู้จัดการสาขา Authorize เอง ถ้ารายการไหนที่เกินลิมิตจะต้องส่งให้สำนักงานใหญ่ทีม Central Authorize ในการอนุมัติรับรองรายการให้และสาขาต้องส่งภาพสลิปหลักฐานรายการที่ผิดพลาดหรือรายการที่ขออนุมัติมาให้ดู ซึ่งเราก็เรียนรู้มาว่าระบบการที่ให้ผู้จัดการสาขานุมัติรับรองรายการไม่จำเป็นก็ได้นะ คุณหันมาใช้ส่วนกลางก็ได้นะ...”

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าจุดแข็งที่สำคัญของธนาคารตอนนี้คือ ทุกครั้งที่ลูกค้าเข้ามาทำธุรกรรมที่สาขาจะต้องมีการใช้บัตรประชาชนในการทำรายการหรือเรียกว่า “Dip Ship” โดยจะเป็นการเสียบบัตรประชาชนเพื่อเชื่อมต่อข้อมูลจากระบบข้อมูลทางคอมพิวเตอร์เพื่อทำรายการ ซึ่งลูกค้าต้องเข้ามาติดต่อสาขาด้วยตนเอง ดังนั้นการทุจริตก็จะเกิดได้ยากขึ้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...เดี๋ยวนี้ระบบธนาคารต้องใช้บัตรประชาชนเป็นหลักในการทำรายการ ต้องมีการเสียบบัตรผ่านชีพที่อยู่บนบัตร ถ้าบัตรไม่ผ่านก็ให้รองผู้จัดการมา Override แล้วคิดว่าลูกค้ำมาทำรายการจริงหรือเปล่า หน้าตาตรงหรือเปล่า ดังนั้นลูกค้ำต้องมาทำรายการด้วยตนเอง เรียกว่าการ Dip Ship...”

ตารางที่ 4.7 การวิเคราะห์จุดอ่อนในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

จุดอ่อน	รายละเอียด
ระบบโปรแกรม / เทคโนโลยี	ระบบการมอนิเตอร์ยังไม่สามารถทำให้ครอบคลุมทุกธุรกรรม
	ระบบการ Authorize หรือการ Override ยังไม่ดีเท่าที่ควร ⁴
กระบวนการทำงาน	ผู้ตรวจรีพอร์ตสิ้นวันทำการละเลยการปฏิบัติหน้าที่
	พนักงานในบางสาขามีจำนวนน้อยทำให้เกิดการปฏิบัติงานหลายหน้าที่เพียงคนเดียว
การฝึกอบรม	การให้ความรู้พนักงาน การอบรมพนักงานค่อนข้างน้อย ⁵
นโยบายและบทลงโทษ	นโยบายของธนาคารมีความซับซ้อน บางกรณีมีการให้สำนักงานเขตเดียวกันสืบสวนสอบสวน ทำให้ช่วยกันปกปิดความผิดและขาดการเอาจริงเอาจังในการลงโทษ

4.6.2 การวิเคราะห์จุดอ่อนในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อนของธนาคารไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปจุดแข็งของธนาคารออกเป็น 4 ประเด็นได้แก่

1) ด้านระบบโปรแกรม

ผู้ให้สัมภาษณ์โดยส่วนใหญ่เชื่อว่าธนาคารมีระบบมอนิเตอร์ที่คอยตรวจสอบพฤติกรรมที่เข้าข่ายการทุจริตจากการเขียน Script เข้าไปในระบบ ซึ่งช่วยให้การกระทำการทุจริตของพนักงาน เทลเลอร์ลดลงได้บ้าง แต่ในขณะที่เดียวกันการตั้งเงื่อนไขในการดักจับพฤติกรรมเหล่านี้ไม่สามารถที่

⁴ ข้อมูลจากการธนาคารที่ดำเนินการมาช้านาน มีระบบการทำงานที่มีการรวมอำนาจในการอนุมัติไว้ที่ผู้บริหารสาขาเป็นหลัก

⁵ ข้อมูลจากการธนาคารที่ดำเนินการมาช้านาน มีการอบรมหรือให้ความรู้พนักงานใหม่ก่อนลงปฏิบัติงานจริงที่สาขาค่อนข้างน้อย รวมถึงการให้ทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นแก่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตยังไม่ครอบคลุม

จะทำให้ครอบคลุมได้หมดสืบเนื่องมาจากรายการจากธุรกรรมในสาขาแต่ละวันค่อนข้างเยอะ ทำให้ไม่สอดคล้องกับจำนวนพนักงานที่ทำหน้าที่มอนิเตอร์รายการ ประกอบกับขั้นตอนในการตรวจเช็ครายการที่น่าสงสัยจากระบบที่ตรวจจับมาต้องใช้เวลาในการตรวจสอบและใช้เวลาในการขอหลักฐานที่เป็นเอกสารจากสาขา รวมไปถึงธนาคารบางแห่งยังไม่สามารถทำให้ระบบการตรวจจับมีลักษณะที่เป็น Real Time ที่สามารถป้องกันความเสียหายได้ทันทั่วถึง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...จุดอ่อนของการใช้ระบบจับพฤติกรรมที่ผิดปกติมันก็ยากมากเพราะวันนึงสาขามี Transaction เยอะ มันต้องมารองกันอีกที มีคนมานั่งวิเคราะห์พฤติกรรมอีกที เราใส่ตะแกรงไปแต่มันมีเป็นหมื่นรายการก็ค่อนข้างยาก นอกจากนี้ยังต้องมาโทรเช็คกับทางผู้จัดการสาขาอีก มีกระบวนการอีกเยอะ แต่ถ้าระบบมีประสิทธิภาพใส่ Rule ให้มันคม ๆ ก็จะช่วยได้เยอะ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...ธนาคารมีระบบมอนิเตอร์ในการดูแลที่เป็นจุดแข็งแต่ในขณะเดียวกันมันก็เป็นจุดอ่อนเนื่องมาจากระบบยังไม่เสถียรและไม่สามารถทำได้ Real Time และบางรายการ โปรแกรมมอนิเตอร์ก็ไม่สามารถเรียกดูได้ ต้องไปขอรีพอร์ตจากหน่วยงานอื่น มันไม่ใช่ One Stop Service...”

ผู้ให้สัมภาษณ์ยังได้ให้ความเห็นว่าจุดอ่อนของธนาคารที่ไม่สามารถแก้ไขได้นั้นคือไม่ว่าธนาคารจะหาวิธีมาป้องกันแบบไหนหากผู้ทุจริตคิดจะทำก็ไม่สามารถที่จะป้องกันได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งผู้วิจัยขอสรุปประเด็นนี้เป็นจุดอ่อนจากระบบโปรแกรมและเทคโนโลยีเนื่องมาจากธนาคารโดยส่วนใหญ่ยังขาดการนำ Innovation มาช่วย โดยเฉพาะเรื่องการใช้รหัสรับรองรายการที่ยังคงใช้การใส่รหัสบนแป้นพิมพ์ หากมีการปรับเปลี่ยนโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การใช้แอปพลิเคชันภายในสำหรับผู้บริหารไว้รับรองรายการ โดยทางสาขาต้องแนบสลิปอิเล็กทรอนิกส์หรือรายการที่ต้องการให้รับรองรายการเข้ามายังแอปพลิเคชันภายในในกรณีที่ผู้มีอำนาจใส่รหัสไม่อยู่สาขา หรือเป็นการสแกนใบหน้าแทนการใส่รหัสเมื่อผู้มีอำนาจปฏิบัติงานอยู่ด้วยในสาขา รวมทั้งการจัดตั้งทีม Central Authorize เป็นต้น

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า

“...จุดอ่อนของธนาคารคือปิดช่องโหว่ยังไงก็ไม่พ้นถ้าพนักงานคิดจะทำ พอเราเปิดยังไงเค้าก็จะเป็นคนเปิด บางคนดับเครื่องชนขโมยเงินเสร็จบอกหัวหน้าว่าไปกินข้าวแล้วก็ลุกขึ้นหายไปเลย พวกนี้มันป้องกันไม่ได้ เค้าพร้อมจะไป เอาเงินไปแล้วก็ลาก่อน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 11 กล่าวว่า

“...อะไรที่มันต้องผ่านการทำแบบ Manual จากพนักงานมันจับค่อนข้างยากซึ่งการที่มอนิเตอร์จะเห็นรายการนั้นคือมันต้องมี Transaction เกิดขึ้นแล้วมาก่อน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 14 กล่าวว่า

“...จุดอ่อนของธนาคารก็คือยังงั้นเราก็ยังคงเดินตามผู้ทุจริตอยู่กัว่าหนึ่งอยู่เสมอ ถ้าเราปิดด้วยระบบก็จะยังมีช่องโหว่จากทางที่ Manual อยู่ดี คือถ้าธนาคารยอมรับได้ว่าไม่ให้มีระบบ Manual เลย ระบบก็จะมีความแน่นอนนามากขึ้นแต่ถ้าลูกค้ามีปัญหาอะไรก็ต้องยอมเสี่ยงกับภาพลักษณ์ที่เสีย ธนาคารก็ต้อง Balance ให้ดีและทุกวันนี้ลูกค้าก็ยังเคยชินกับการถือเงินมาฝากที่เคาน์เตอร์เทลเลอร์...”

2) ด้านระบบงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าจุดอ่อนของธนาคารที่สำคัญอีกอย่างก็คือการละเลยการปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจรีพอร์ตสิ้นวันทำการจากผู้บริหารสาขา โดยผู้บริหารส่วนใหญ่มักอ้างว่าไม่มีเวลาทั้งวันต้องออกไปพบปะลูกค้า ประกอบกับธนาคารก็ไม่มีจริงจังในเรื่องการตรวจสอบผู้บริหารเหล่านี้ ทำให้ผู้ทุจริตบางรายเห็นโอกาสเพราะรู้อยู่แล้วว่าไม่มีใครมาตรวจเช็ครายการของตน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...ในส่วนสาขาผู้ที่รับผิดชอบในการตรวจรีพอร์ตสิ้นวันอย่างรองผู้จัดการสาขาหรือผู้จัดการสาขายังละเลยในการปฏิบัติงานและก็ได้ไม่มีใครไปรีเช็คทางสาขาอีกทีหนึ่ง...”

นอกจากนี้ผู้ให้สัมภาษณ์ยังกล่าวถึงจุดอ่อนของสาขาอีกจุดก็คือ การที่สาขามีจำนวนพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการทุจริตได้เนื่องมาจากผู้บริหารสาขาจะมอบหมายให้พนักงานคนเดียวปฏิบัติงานได้หลายหน้าที่ มีการฝากรหัสรับรองรายการให้กัน พนักงานจึงทำหน้าที่ได้เบ็ดเสร็จเพียงคนเดียว ซึ่งเป็นผลพวงที่เกิดจากสถานการณ์ทางธุรกิจในปัจจุบันที่บางธนาคารจำเป็นต้องปิดรับพนักงานเพิ่ม ส่งผลให้ไม่มีพนักงานใหม่เพิ่มขึ้นในขณะเดียวกันพนักงานก็ลดลงเรื่อย ๆ จากการลาออกและการเกษียณอายุ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...ปัจจุบันพนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอ ทำให้พนักงานหลายหน้าที่ ข้อยเสียคือมันทำให้เค้าเห็นช่องโหว่ เห็นโอกาสจากการทำงานหลาย ๆ ด้าน เช่น เป็นทั้งเทลเลอร์และแคชเชียร์ในคนเดียวกัน โอกาสที่จะปกปิดพฤติกรรมของตนเองง่ายขึ้นเพราะมันเบ็ดเสร็จคนเดียว ต่อให้ตรวจ

Report ก็ไม่เห็นถ้ำรายการนั้นมัน ไม่ได้โดดเด่นอย่างเห็นได้ชัด แถมบางที่ตัวเองดู Report เองด้วยทำ
ใจดีหะ...”

3) ด้านการฝึกอบรม

ผู้ให้สัมภาษณ์มองว่าปัจจุบันธนาคารให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทั้งทางด้าน การ
ปฏิบัติงานในสาขาและจริยธรรมของการเป็นพนักงานธนาคารน้อยลง ทำให้พนักงานขาดการ
ตระหนักถึงสิ่งที่ไม่ถูกไม่ควร รวมถึงขาดการให้ความรู้ในเรื่องทักษะในการเจรจากับผู้ทุจริตของ
หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพูดคุยกับผู้ทุจริต ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการตัดสินใจหรือให้นำหนักจาก
คำพูดของผู้ทุจริตที่ให้ข้อมูลในขณะที่สืบสวนสอบสวน

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...อีกอย่างคือการฝึกอบรม การให้ความรู้พนักงานค่อนข้างน้อย เมื่อก่อนการจะ
ทำงานสาขาได้ต้องไปอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรมเป็นอาทิตย์ถึงเดือนแต่ปัจจุบันส่งลงเข้าสาขาเลย ความ
เชี่ยวชาญ ความรู้ผิดชอบชั่วดีมันจึงมีน้อย มันจึงไม่ได้ลดลง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า

“...จุดอ่อนของธนาคารคือเรื่องการให้ความรู้แก่พนักงานที่ทำหน้าที่มอนิเตอร์คือเรา
นั่งอยู่แค่หน้าจอตรงนี้เราไม่เห็นขั้นตอนจริง ๆ ในสาขาและธนาคารอื่น ๆ ว่าเค้ามีระบบยังไงและ
พัฒนาไปอย่างไร ถ้าเราไปได้ไปเห็นไปเรียนรู้เพิ่มเติมเรื่องพวกนี้เราก็คงจะเห็นมุมมองและข้อสังเกต
ต่าง ๆ มาช่วยในการวิเคราะห์ ทันทต่อการโกงของพนักงาน...”

4) ด้านนโยบายและบทลงโทษ

ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่าธนาคารมีนโยบายที่ซับซ้อน กรณีการทุจริต
บางกรณีที่มีความเสียหายไม่รุนแรงมากนั้นจะมีการตั้งคณะกรรมการสอบสวนสืบสวนกันเอง
ระหว่างเขตสาขาที่เกิดการทุจริต ทำให้เกิดการช่วยเหลือกัน แทนที่จะให้หน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้อง
ลงไปสืบสวนทุกกรณี ส่งผลให้ไม่เกิดการเอาจริงเอาจังกับบทลงโทษของผู้ที่ทำการทุจริต

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...เมื่อเกิดกรณีการทุจริตแล้วไม่ส่งเรื่องเข้ามาที่หน่วยงานใหญ่ ใช้การสอบสวน
กันเองมันก็เลยเกิดการเกื้อกูลที่สอบสวน น้อยสอบพี่ เพื่อนสอบเพื่อน ทำให้เกิดการลงโทษที่ไม่
เด็ดขาด ไม่เกิดการลงโทษแบบเด็ดขาดให้เป็นเยี่ยงอย่าง พนักงานใหม่บางคนเลยกล้าทำ...”

ตารางที่ 4.8 ข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

	คำอธิบาย
สร้างวัฒนธรรมย่อยในสาขา	ทำ Sub Culture โดยผู้จัดการสาขาต้องรู้จักพนักงานในสาขาให้ดี เข้าถึงได้
	ให้พนักงานสาขาทุกคนตรวจเช็คเครดิตบูโรแล้วส่งให้ผู้จัดการสาขาคู
	เปลี่ยนหรือเพิ่มขึ้นตอนในการใส่รหัสรับรองรายการ
	ลดความเข้มงวดในเรื่องของผลการทำงานหรือ KPI
	ควรลดปริมาณการตรวจรีพอร์ตสิ้นวันเลือกที่สำคัญ ๆ
การเพิ่มศักยภาพในการทำงานและการใช้ชีวิตที่ดีขึ้น	จัดอบรมพนักงานทั้งพนักงานสาขาและพนักงานที่ต้องมีการตรวจสอบรายการทุจริต
	คำตอบแทนของพนักงานควรสัมพันธ์กับค่าใช้จ่าย มีสวัสดิการเงินกู้ต่าง ๆ ที่เข้าถึงได้
การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	กำหนดบทลงโทษแรง ๆ ให้เด็ดขาด
	กระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานสังเกตพฤติกรรมและมีช่องทางในการแจ้งเรื่องเรียนโดยให้รางวัลแก่ผู้แจ้งเบาะแส
	ห้ามให้พนักงานคนเดียวต้องทำงานหลายหน้าที่
การใช้ผู้เชี่ยวชาญ	มีทีมที่ทำหน้าที่ตรวจสอบเรื่องพนักงานสาขาที่ทุจริตโดยเฉพาะ
	มีพนักงานที่คอย Back up ให้สาขา
การใช้เทคโนโลยี	มีกล้องวงจรปิดแบบ Realtime
	ใช้ระบบ Robotic Process Automation มาช่วยในการตรวจจับรายการที่เข้าเงื่อนไข

4.7 ข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 19 คน ได้ให้ข้อเสนอแนะเป็นแนวความคิดเห็นในการป้องกันการทุจริตพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร โดยแบ่งเป็นกลุ่มข้อเสนอแนะออกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) การสร้างวัฒนธรรมย่อยในสาขา 2) การใช้ชีวิตที่ดีและทักษะดีขึ้นแก่พนักงาน 3) การกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเด็ดขาด 4) การใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5) การใช้เทคโนโลยี

ในกลุ่มข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริตพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารสามารถที่จะนำมาวิเคราะห์เป็น การสร้างวัฒนธรรมย่อยในสาขา โดยมีความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญกับการเอาใจใส่พนักงานในสาขาของผู้บริหารสาขาที่ต้องเข้าถึง ต้องรู้จักในตัวพนักงานอย่างลึกซึ้ง อาจมีการตรวจเช็คเครดิตบูโรของคนในสาขาหรือดูพฤติกรรมในการกู้หนี้ยืมสินสวัสดิการของพนักงานที่มีภาระค่อนข้างสูง เนื่องจากพนักงานอาจมีปัญหาทางด้านภาระทางการเงินที่ไม่สามารถหาทางออกได้ในขณะนั้น รวมไปถึงลดความเข้มงวดในเรื่องของผลงาน โดยเฉพาะการหายอดขายเพราะพนักงานอาจรู้สึกกดดันจากการที่ไม่สามารถทำยอดขายได้ตามเป้าหมายจนเกิดการทุจริตไปในที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารควรลดการดูรีพอร์ตหลาย ๆ อย่างที่ไม่มีความสำคัญ ควรให้น้ำหนักกับธุรกรรมที่สุ่มเสี่ยงต่อการทุจริต เช่น การถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว การทำรายการยอดเงินสูง เป็นต้น และควรรัดกุมขั้นตอนในการให้สิทธิ์รับรอง Override

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า

“...การตรวจรีพอร์ตสิ้นวัน ทุกวันนี้ที่เจอคือผู้จัดการสาขากับรองผู้จัดการสาขาไม่สามารถที่จะตรวจรีพอร์ตได้ครบทุกอย่าง รีพอร์ต Override รีพอร์ตรายการผิดพลาด ต่าง ๆ ดังนั้นควรลดปริมาณรีพอร์ตเอาที่สำคัญ ๆ จริงที่อยู่ในข่ายที่เสี่ยง ๆ ที่สามารถที่จะดูได้ ไม่ใช่อะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ เยอะแยะไปหมด อันนี้คือสเต็ปแรกและเป็นต้นทางในการป้องกันจริง ๆ รวมถึงการสอดส่องดูพฤติกรรมพนักงานที่อาจมีพฤติกรรมเล่นการพนัน ต้องเน้นย้ำในที่ประชุมทุกเช้าแล้วยกตัวอย่างว่า ถ้าทำแล้วสุดท้ายยังงี้ก็ต้องโดนไล่ออก ต้องดูแลเอาใจใส่ลูกน้อง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...ต้องลดการเข้มงวดในการทำงานลง สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี...”

“...ผู้จัดการสาขาต้องคอยสังเกตดูแล้วว่าใครมีปัญหาเรื่องการเงิน ต้องคอยกำกับเรื่องของการพนัน ยาเสพติด ถ้าเจอต้องไล่ออกเลย ทำให้ชัดเจนว่าเราเข้มงวดเรื่องนี้...”

“...มีปาร์ตี้กันระหว่างพนักงานกับหัวหน้าสาขาให้สนิทกันและเข้าถึงได้ เราต้องดูแลกันแบบครอบครัว เราไม่ให้เทลเลอร์ขายของเพราะเทลเลอร์มีหน้าที่ต้องทำรายการ ถ้าต้องโฟกัสการทำรายการตลอดเวลา การขายผลิตภัณฑ์ตรงเคาน์เตอร์มันไม่ได้ช่วยอะไรมาก ควรจะมีทีมขายต่างหาก ขายอย่างเดียว มีเป้าหมายยอดขายให้ มีทีมวิจัยที่พัฒนาผลิตภัณฑ์ของธนาคารตลอดเวลา โปรดัคส์ที่คัมมันก็จะขายได้ด้วยตัวเอง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า

“...มีอีกมิติหนึ่งคือผู้จัดการสาขาต้องรู้จักน้อง ๆ เทลเลอร์ให้ดีพอสมควร ต้องรู้จักแม่กระทั่งภูมิหลัง ครอบครัว โดยเฉพาะสถานะทางการเงิน หนี้ลูกน้องมีเท่าไร อะไรบ้างต้องรู้ พนักงานในสาขาควรจะให้เปิดเผยให้ผู้จัดการสาขาทราบหรือผู้จัดการสาขาก็ควรเสาะแสวงหา อาจให้ลูกน้องเช็คเครดิตบูโรมาดู เช็คสินเชื่อของพนักงาน บัตรเครดิตของพนักงานในแบงก์เราเองมันเช็คได้ง่าย ๆ ก็เอามาดูก่อนว่าใครอยู่ในสถานะสุ่มเสี่ยงและให้ความสำคัญกับพนักงานรายนั้นเป็นพิเศษ ให้โฟกัสกับคนนี้เยอะหน่อย ช่วยเค้าหาทางออกเค้าจะได้ไม่คิดสั้น ทำให้เค้ารู้สึกเข้าถึงได้ มีความสบายใจที่จะกล้าเล่าเรื่องส่วนตัว เบบ๊ว เรื่องยอดเรื่องผลงานลงหน่อย สร้างเป็น Sub Culture ของสาขาขึ้นมา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...ถ้าผู้จัดการสาขาเข้มงวดเพียงพอ มีการควบคุมที่เพียงพอ สังเกตพฤติกรรมของลูกน้องว่ามีพฤติกรรมอะไรผิดปกติหรือเปล่า ใช้จ่ายของหรู ๆ เยอะและไม่ฝากหรือสำรองรายการในการ Override ให้พนักงาน ก็จะทำให้การทุจริตน้อยลง...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 17 กล่าวว่า

“...ก่อนรับเข้ามาทำงานควรตรวจเช็คเครดิตบูโรของพนักงาน บางคนมาที่หนี้สินเยอะแล้วพอมาเห็นเงินเยอะ ๆ ก็อาจทำให้เกิดเรื่องหรือถ้าต้องการพนักงานคนนี้จริง ๆ ก็อาจให้ทำในตำแหน่งที่ไม่ต้องจับเงิน...”

ในกลุ่มข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริตพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารสามารถที่จะนำมาวิเคราะห์เป็น การเพิ่มศักยภาพในการทำงานและใช้ชีวิตที่ดีขึ้น โดยมีความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญกับการจัดอบรมพนักงานก่อนลงไปปฏิบัติหน้าที่ในสาขาทั้งเรื่องปฏิบัติงานและจริยธรรม ให้รู้ถึงผลกระทบหากมีการทำทุจริตแล้วจะได้รับผลการกระทำอย่างไร รวมถึงพนักงานที่ทำหน้าที่พูดคุยกับผู้ทุจริตก็ควรมีการจัดฝึกอบรมพัฒนาทักษะในการสนทนาเจรจาต่าง ๆ นอกจากนี้บางข้อเสนอแนะให้ความเห็นว่าหากค่าตอบแทนในการทำงานสัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายและการมีสวัสดิการเงินกู้ทางด้านต่าง ๆ ก็จะช่วยให้พนักงานลดการทุจริตลงได้

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า

“...เราควรมีการจัดบรรยายแก่พนักงานที่ต้องสัมผัสกับเงินโดยยกเคสทุจริตมาบอกเล่า โดยให้ความรู้แก่พนักงานที่เข้าอบรม จากที่เก่าที่เคยทำมาปรากฏว่าการทุจริตของภาคที่เราไปบรรยายนั้นลดลง แต่เวลาเราไปบรรยายเราต้องแยกกลุ่มบรรยาย ผู้จัดการสาขาและรองผู้จัดการ สาขาที่จะบรรยายอีกแบบ เราก็จะมาคุยว่าเราจะป้องกันเคสแบบนี้ยังไง พนักงานก็จะบรรยายอีกแบบ โดยจะเน้นว่าถ้าทุจริตแล้วเราพาเข้าคุกเลยนะ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...รายได้กับภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานไม่สอดคล้องกัน มันทำให้เงินขาดมือก็อาจทำให้เงินที่อยู่ตรงหน้ามีความล่อตาล่อใจให้เกิดการทุจริต แต่ถ้าค่าตอบแทนพนักงานพอใช้ทุกอย่าง โอเคหมดพนักงานก็คงไม่ทำการทุจริต ถ้ารายได้กับรายจ่ายของพนักงานสอดคล้องกัน ไม่มีทางเลยที่จะทำให้เกิดการทุจริต...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 15 กล่าวว่า

“...ผู้บริหารก็ต้องเพิ่มความรู้และทัศนวิสัยให้พนักงานด้วย การที่จะบอกว่าอ่าน Intranet ต่าง ๆ ของธนาคารหรือเมลล์ภายในมันไม่เหมือนกับเราได้ไปเทรนด์ ได้ไปดูของจริง คือคุณอ่านได้แต่ของจริงหน้างานมันไม่เหมือนกับที่เราเจอ ถ้ามีคนสอน มีเทรนเนอร์ก็จะช่วยให้เราเข้าใจได้ง่ายขึ้น ถ้าจะรู้ว่าตรงไหนควรเน้น ควรต้องรู้เป็นพิเศษ ไม่ใช่ให้เราอ่านเอาเอง รวมถึงทักษะการเจรจากับบุคคลด้วยว่าถ้าเราได้ยินคำตอบแบบนี้มันมีนัยยะยังไง น้ำเสียงหรือประโยคที่เค้าตอบมาคุณอาจจะตั้งข้อสังเกตได้ว่าที่เค้าตอบมาน่าเชื่อถือแค่ไหน มันจำเป็นเวลาที่เราต้องไปคุยกับคนที่ทุจริต...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 18 กล่าวว่า

“...ควรให้สวัสดิการของพนักงาน เงินเดือนที่ครอบคลุมกับค่าใช้จ่ายในปัจจุบันเพื่อช่วยเหลือคุณภาพชีวิตการเป็นอยู่ของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น ทำให้พนักงานรักองค์กรมากขึ้น พนักงานจะได้ไม่ต้องหาทางออกด้วยการทำการทุจริตแต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการใช้เงินของแต่ละคนด้วย...”

ในกลุ่มข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริตพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารสามารถที่จะนำมาวิเคราะห์เป็น การกำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน โดยมีความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญกับการจัดให้สาขาต้องมีปริมาณพนักงานในการปฏิบัติหน้าที่ที่เพียงพอ มีกฎระเบียบไม่ให้พนักงานคนเดียวปฏิบัติงานหลายหน้าที่จนกลายเป็น โอกาสไปสู่การทุจริต พร้อมทั้งธนาคารควรมีการบังคับใช้กฎระเบียบที่รุนแรงให้เป็นเยี่ยงอย่างเมื่อเกิดการกระทำผิดทั้งผู้ที่กระทำการทุจริตเองและผู้บริหารสาขาที่หละหลวมในการปฏิบัติหน้าที่ในการตรวจรีพอร์ตสิ้นวันทำการ การมอบรหัสรับรองรายการให้แก่พนักงานคนอื่นในสาขา รวมถึงควรมีการตั้งรางวัลให้แก่ผู้แจ้งเบาะแสเมื่อพบเห็นสิ่งผิดปกติในเรื่องการทุจริต

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า

“...ควรกำหนดบทลงโทษให้แรง ๆ ให้พนักงานคนอื่นเห็นเป็นเยี่ยงอย่าง ทุกคนจะต้องตระหนักในความสำคัญของรหัสผ่าน รหัสรับรองของตนเองที่ต้องเก็บเป็นความลับ...”

“...ควรเพิ่มช่องทางให้หน่วยงานแจ้งเหตุผิดปกติแล้วตั้งเป็นเงินรางวัลให้กับผู้แจ้งเบาะแส เพื่อเป็นแรงจูงใจเพราะมีเช่นนั้นพนักงานก็จะรู้สึกว่าจะไม่ใช่เรื่องตน...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...ในมุมมองพนักงานผู้ได้บังคับก็เช่นกัน บางทีเห็นผู้บังคับบัญชาในสาขาทำอะไรไม่เหมาะสมก็ต้องมีการแจ้งเข้ามา ต้องมีการสื่อความให้เข้าใจกันทั้งหมด ต้องมีการลงโทษให้ชัดเจนให้มีความกลัวเกิดขึ้น คนเราถ้าเห็นเพื่อนที่นั่นใกล้เราสักคน โดนหัวไปสถานีตำรวจ หลาย ๆ คนจะเกิดความกลัวก็จะไม่กล้าทำ เราต้องทำให้เด็ดขาดเป็นเยี่ยงอย่าง เราต้องเล่นในเรื่องของกฎหมายเข้าไปด้วยว่าเมื่อคุณทำไปแล้วมันติดตัวคุณไปตลอดชีวิต ต้องให้เกิดจิตสำนึกและเคร่งครัดต่อหน้าที่ระเบียบการปฏิบัติงานและเมื่อเกิดเหตุการณ์ทุจริต ผู้จัดการสาขาต้องรีบแจ้งมายังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อลงไปสอบสวนที่สาขาอย่างทันท่วงทีและปิดความเสียหายได้เร็ว...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 13 กล่าวว่า

“...ปัจจุบันพนักงานมีจำนวนไม่เพียงพอ ทำให้พนักงานหลายหน้าที่ ข้อยเสียคือมันทำให้เค้าเห็นช่องโหว่ เห็นโอกาสจากการทำงานหลาย ๆ ด้าน เช่น เป็นทั้งเทลเลอร์และแคชเชียร์ในคนเดียวกัน โอกาสที่จะปกปิดพฤติกรรมของตนเองง่ายขึ้นเพราะมันเบ็ดเสร็จคนเดียว ต่อให้ตรวจ Report ก็ไม่เห็นถ้ารายงานนั้นมันไม่ได้โดดเด่นอย่างเห็นได้ชัด แถมบางที่ตัวเองดู Report เองด้วยทำไงดีล่ะ...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 19 กล่าวว่า

“...ควรมีการให้รางวัลหรือให้การเลื่อนขั้นสำหรับพนักงานผู้ซึ่งเบาะแสในการกระทำทุจริตของเพื่อนร่วมงาน พนักงานก็จะไม่เกิดความลำบากใจเวลาที่โดนหัวหน้างานให้ทำอะไรที่ไม่ถูกต้องและเป็นการใช้พนักงานด้วยกันสอดส่องกันเอง ธนาคารควรจริงจังในบทลงโทษกรณีที่พนักงานทำผิดระเบียบอย่างจริงจัง ต้องปลูกฝังว่าถ้าทำผิดเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็ต้องมีผลเสียอย่างไร...”

ในกลุ่มข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริตพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารสามารถที่จะนำมาวิเคราะห์เป็นการนำไปสู่ การใช้ผู้เชี่ยวชาญ โดยมีความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญกับทีมงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบพนักงาน โดยเฉพาะทุกกรณีไม่ว่าจะเป็นความเสียหายเล็กน้อยหรือมาก ควรมีทีมงานเฉพาะทางที่ลงไปที่เกิดเหตุในทันทีเพื่อไม่ให้เกิดการสืบสวนกันเองระหว่างสาขาซึ่งอาจเกิดการช่วยเหลือกันให้พ้นผิดได้ รวมถึงควรมีทีมงานที่เป็น Back Up ให้กับสาขาเพื่อดูแลความเรียบร้อยและอำนวยความสะดวกให้เทลเลอร์ในสาขาทำงานได้อย่างถูกกฎระเบียบ

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า

“...อยากให้มียุติที่มีหน้าที่ตรวจสอบเรื่องทุจริตสาขาโดยเฉพาะที่ทั้งทำการ Monitor จากระบบและเมื่อเวลาเกิดเหตุเราต้องลงไปที่สาขาทันทีหรืออาจตั้งเป็นทีมเฉพาะที่ลงไปสาขาได้ โดยตรงแบบเซอร์ไพรส์เช็ก คนที่จะทำการตั้งเงื่อนไขในระบบตรวจจับต้องมีความรู้ความเข้าใจในสาขาและมีการแชร์ข้อมูลกับสาขาเวลาถึงช่องโหว่อยู่ตลอดเวลา...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า

“...ต้องมีทีมงานเฉพาะที่มีประสบการณ์ทางด้านนี้แล้วงานสาขาก็จะงานเบาลง ไม่ใช่สอดส่องกันเองระหว่างเขต ต้องปรับวัฒนธรรมในองค์กรให้เข้าใจตรงกันเพราะบางทีดูแลกันเองกันมานาน อย่าปกป้องกันในเรื่องที่ผิด พนักงานคนไหนที่ผลงานดีคุณไปเหนื่อยในการช่วยให้เค้าได้รับสิ่งตอบแทนตรงนี้ดีกว่ามาเหนื่อยปกป้องคนที่ทำผิด...”

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 10 กล่าวว่า

“...ควรมีคนคนหนึ่งที่ทำหน้าที่เป็น Back up ให้กับสาขาโดยที่ไม่ได้เป็นคนของสาขา ตรวจสอบการทำงานของพนักงานแต่ละคนทุกวันและให้คำแนะนำที่ถูกต้อง คว้าแต่ละคนทำอย่างไร สอดส่องพฤติกรรมเป็นอย่างไร หากมีพฤติกรรมที่ผิดปกติก็แจ้งมายังผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่า แล้วส่งคนลงไปตรวจสอบ เค้าจะยืนอยู่ข้างหลังพนักงานและคอยเดินตรวจเลย คนที่จะทำหน้าที่นี้ต้องเป็นคนที่มีความรู้ระดับหนึ่งที่อยู่ Process สาขามากพอสมควร...”

ในกลุ่มข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริตพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารสามารถที่จะนำมาวิเคราะห์เป็นการนำไปสู่ การใช้เทคโนโลยี โดยมีความคิดเห็นที่ให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีอย่างเช่น กล้องวงจรปิดแบบ Real Time ที่จะทำให้งานที่ดูแลความผิดปกติที่ปฏิบัติงานอยู่ที่สำนักงานใหญ่เห็นพฤติกรรมของพนักงานตลอดเวลาและการใช้ RPA หรือ Robotic Process Automation ที่ช่วยในการวิเคราะห์รายการที่เข้าเงื่อนไขจากการมอนิเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบพนักงานสามารถวิเคราะห์กรณีทุจริตหรือรายการที่เข้าข่ายทุจริตได้ดียิ่งขึ้น ครอบคลุมมากขึ้นอันเนื่องมาจากธุรกรรมของพนักงานสาขาในแต่ละวันค่อนข้างเยอะและการใช้พนักงานมอนิเตอร์ตรวจสอบรายการที่เข้าเงื่อนไขอาจดูรายการไม่ทั่วถึง

ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 กล่าวว่า

“...ต่อไปก็คงต้องใช้ AI มาช่วยในการจับพวกพฤติกรรมที่ผิดปกติและกระบวนการส่งหลักฐานมันก็ไม่ช้าเพราะสาขาส่งมาเป็นรูปภาพและปริมาณการทำรายการต่อวันมันก็อาจจะเยอะ บางครั้งมันก็เป็นการสุ่มดูถ้า Script ดึงมา 200 รายการแล้วต้องมานั่งดูสลิปทีละรายการก็คงจะดูไม่ไหวก็ต้องมาสุ่มดูเป็นบางรายการ ต้องใช้ Robotic Process Automation หรือ RPA มาตรวจแทน สมมติลูกค้าไม่ได้ถอนเงินมานานอยู่ดี ๆ มาถอนแล้วเราสงสัย โดยวิธีการนี้เราจะตรวจทั้ง 200 รายการเลยก็ได้โดยการขอสลิปหลักฐานจากสาขาแล้วทำการเทียบอัตโนมัติ...”

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยอภิปรายและข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร มีจุดประสงค์อยู่ 3 ข้อคือ

1. เพื่อศึกษารูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์
3. เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างความมั่นใจและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการป้องกันพฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขาให้กับธนาคารที่จะสร้างความเสียหายให้กับธนาคารในภายหน้า

เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ 3 ข้อ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามเพื่อสำหรับสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องและได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสำหรับนำไปวิเคราะห์และข้อมูลที่นำมาทำการวิเคราะห์และจัดกลุ่ม ซึ่งในครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- ส่วนที่ 1 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)
- ส่วนที่ 2 อภิปรายผลการวิจัย
- ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ
- ส่วนที่ 4 ข้อจำกัดงานวิจัย
- ส่วนที่ 5 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

5.1 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview)

รูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจการเงินการธนาคารสามารถแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ การทุจริตต่อธนาคารและการทุจริตต่อลูกค้า โดย **การทุจริตต่อธนาคาร** ที่พบได้บ่อยที่สุด คือ การโอนเงินลอยเข้าบัญชีโดยไม่มีตัวเงินจริงเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวระหว่างวันแล้วนำมาคืนให้ทันก่อนสิ้นวันเพื่อให้มีการกระทบยอดเงินตรงกับระบบหรือทำเพื่อสร้างรายการเดินบัญชีให้กับอีกบุคคลหนึ่งเพื่อนำไปใช้ในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เช่น การนำรายการเดินบัญชีไปยื่น

ขอสินเชื่อที่จะก่อให้เกิดหนี้เสียแก่ภาคส่วนของธนาคารในอนาคต อันเนื่องมาจากยอดเงินที่แสดงในบัญชีไม่ได้เกิดจากรายได้ที่แท้จริง รองลงมาเป็นการลักเงินเกินจากการสรุปยอด ณ สิ้นวัน พนักงานอาจไม่ได้ตั้งใจหรือเตรียมตัวที่จะทำการทุจริตมาตั้งแต่แรกแต่เพราะขั้นตอนในการสืบค้นรายการและการเทียบสลิปมีขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาประกอบกับผู้ที่สืบค้นก็คือพนักงานที่ทำรายการพลาดเพียงลำพัง พนักงานจึงทำการลักเงินที่เกินในระบบเข้ากระเป๋าตนเอง ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นจำนวนเงินที่ไม่เยอะ รวมถึงการทุจริตในรูปแบบนำเงินกองกลางของสาขาหรือหีบเงินในลิ้นชักเคาน์เตอร์ของตน ไปใช้ในวัตถุประสงค์ส่วนตัวแล้วนำเงินมาคืนในภายหลัง ซึ่งเป็นการทุจริตที่ไม่มีความซับซ้อน ส่วนรูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่เป็น **การทุจริตต่อลูกค้า** ที่พบเจอบ่อยที่สุด คือ การแอบถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหวมานานและบัญชีฝากประจำโดยส่วนใหญ่จะเป็นบัญชีที่ลูกค้ามีอายุเยอะ ไม่ค่อยมาติดต่อสาขาหรือเป็นบัญชีที่พนักงานมีความสนิทสนมกับลูกค้าเป็นพิเศษหรือเป็นเครือญาติ เป็นคนรู้จักที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันกับพนักงานที่ทำรายการไว้ใจพนักงานและพนักงานเองก็รู้การเคลื่อนไหวของลูกค้า รองลงมาเป็นการทุจริตในรูปแบบการยกเลิกรายการฝากเงินหรือชำระเงิน (Error Collection) แล้วตัดแปลงตัวเลขให้คล้ายคลึง จากนั้นลักเอาส่วนต่างจากรายการที่แก้ไข เช่น เปลี่ยนแปลงยอดที่ลูกค้าชำระ 15,000 บาท เป็น 1,500 บาท แล้วอ้างว่าคีย์ตัวเลขผิด รวมไปถึงการรับชำระเงินหรือการจ่ายบิลแล้วออกใบเสร็จปลอมจากนั้นนำเงินไปใช้ก่อน โดยพนักงานจะเลือกกระทำจากลูกค้าที่มาชำระก่อนกำหนด เมื่อถึงวันใกล้กำหนดการชำระเงินจริงของลูกค้าค่อยมาทำการชำระจริงเข้าระบบให้ลูกค้า โดยปัจจัยที่ที่เอื้อต่อการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์จะมีลักษณะที่มี **ปฏิสัมพันธ์** กันของปัจจัยทั้ง 3 ด้าน คือ

1. แรงกดดัน (Pressure) แบ่งเป็นแรงกดดัน 2 ประเภท ได้แก่

1.1 **ด้านปัญหาทางการเงิน** ที่เกิดจากรายได้ไม่สัมพันธ์กับค่าใช้จ่าย เช่น ภาระค่าใช้จ่ายทางครอบครัว ค่ารักษาพยาบาล หนี้สินทั้งในระบบและนอกระบบ หนี้สินที่เกิดจากการพนันทั้งของตนเองและคนใกล้ตัว

1.2 **ด้านผลงาน** ที่เกิดจากพนักงานต้องมีการทำยอดขาย ยอดสมัครใช้บริการผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เมื่อพนักงานไม่สามารถที่จะหาลูกค้ามาซื้อผลิตภัณฑ์หรือหาลูกค้ามาสมัครบริการของธนาคารได้ก็จะถูกกดดันจากหัวหน้างาน พนักงานจึงมีการนำเงินส่วนตัวของตนเองมาซื้อผลิตภัณฑ์ของธนาคาร เช่น ประกันต่าง ๆ ทำให้พนักงานเกิดค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการทุจริต รวมไปถึงการแอบสมัครบริการบางประเภทให้ลูกค้า เช่น Internet Banking และข้อความแจ้งเตือนธุรกรรม เพื่อให้ตนเองได้ผลงานในการทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นต้น

2. โอกาสและช่องโหว่ (Opportunity) โดยสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

2.1 ความสัมพันธ์กับลูกค้า ที่เกิดจากการที่ลูกค้าเองมีความสนิทสนมกับพนักงานเป็นการส่วนตัวอันเกิดมาจากการบริการที่ดีของพนักงานจนทำให้ลูกค้าไว้วางใจ ลูกค้าบางรายจะทำธุรกรรมกับพนักงานรายนี้โดยเฉพาะเมื่อมาติดต่อสาขา พนักงานจะทราบพฤติกรรมที่เคลื่อนไหวทางการเงินของลูกค้าว่าลูกค้าจะมาติดต่อสาขาน้อยครั้งเพียงใดและจะมาในช่วงเวลาไหน ลูกค้าบางรายมีการฝากสมุดบัญชีหรือเซ็นใบสลิปนำฝากและถอนเงิน ไว้กับพนักงานเพื่อที่จะทำให้ได้รับความสะดวกในทุกครั้งที่ต้องการทำธุรกรรม ซึ่งทำให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการทำธุรกรรมที่จะแอบทำรายการถอนเงินจากบัญชีลูกค้าไปใช้ โดยเฉพาะบัญชีที่ไม่ค่อยมีความเคลื่อนไหว เช่น บัญชีฝากประจำระยะยาว เป็นต้น

2.2 ความสัมพันธ์และการปฏิบัติงานของหัวหน้างาน อันเกิดจากความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานกับหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานหรือผู้บริหารสาขาจะให้ความไว้วางใจกับพนักงานบางคนที่มีความขยัน เรียนรู้เร็ว บุคลิกภาพดี ทำงานกับธนาคารมานาน ซึ่งทำให้เกิดความน่าเชื่อถือว่าจะไม่ทำการทุจริต นำไปสู่การฝากหรือสืบบรรายการที่จะนำไปใช้ในกรณีที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน เช่น การแก้ไขรายการธุรกรรมที่ผิด การถอนเงินจากบัญชียอดสูงที่เกินกว่าระดับของพนักงานที่ทำรายการรับผิดชอบ การปลดคอกบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว เป็นต้น นอกจากนี้พนักงานบางคนยังอาศัยการเรียนรู้ว่าผู้บริหารสาขาที่ทำหน้าที่ในการตรวจรีพอร์ตประจำวันเลยในการปฏิบัติหน้าที่ รวมไปถึงในขณะที่ปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารสาขาหรือผู้มีอำนาจในการใส่หรือสืบบรรายการไม่มีการตรวจสอบความถูกต้องว่าผิดพลาดเนื่องจากอะไร เป็นธุรกรรมที่ทำผิดจริงหรือไม่ พนักงานก็จะอาศัยช่องโหว่และโอกาสเหล่านี้ในการทำธุรกรรม

2.3 กระบวนการทำงานและการจัดสถานที่ทำงาน ธนาคารบางสาขาจะมีพนักงานที่ปฏิบัติงานไม่เพียงพอในบางวัน ผู้บริหารสาขาจะมอบหมายให้พนักงานบางรายปฏิบัติงานในหลายหน้าที่ ด้วยการทำหน้าที่รับฝากถอนเงินหน้าเคาน์เตอร์ เป็นแคชเชียร์ผู้เก็บเงินเป็นคนถือหรือสืบบรรายการ ตรวจรีพอร์ตประจำวัน ภายใต้อำนาจพนักงานคนเดียว ซึ่งทำให้พนักงานมองเห็นโอกาสจากกระบวนการทำงานที่เบ็ดเสร็จเพียงคนเดียวทำการทุจริตเพราะไม่มีคนตรวจสอบตนเองอีกชั้นหนึ่ง รวมถึงการจัดสถานที่หรือบริเวณของสาขาบางแห่งมีบางจุดที่กล้องวงจรปิดไม่สามารถส่องไปถึงหรือเมื่อปิดไฟจะทำให้ไม่เห็นภาพในกล้องวงจรปิดก็เป็นช่องโหว่หนึ่งที่สามารถนำไปสู่การทำให้พนักงานใช้ในการทุจริต

2.4 ระบบโปรแกรม การปฏิบัติงานของพนักงานสาขาในบางครั้งระบบโปรแกรมอาจเกิดความขัดข้อง เช่น สลิปใบเสร็จไม่พิมพ์หลังการทำรายการ ทำให้พนักงานต้องทำรายการซ้ำหลายครั้งเพราะเข้าใจว่ารายการไม่สำเร็จ แล้วทำการรายการยกเลิกออกในภายหลัง ด้วยช่อง

โทษความผิดพลาดของระบบ โปรแกรมนี้ พนักงานอาจตั้งใจยกเลิกธุรกรรมบางรายการที่ลูกค้าทำธุรกรรมยอดเดียวกันมากกว่าหนึ่งครั้ง เช่น การชำระเงินซื้อประกันให้คนในครอบครัว โดยอ้างว่าระบบผิดพลาดแต่แท้จริงแล้วพนักงานทำการทุจริตนำเงินจากรายการที่ยกเลิกไปเข้ากระเป๋าตนเอง รวมไปถึงพนักงานบางคนจะรู้ว่าการถอนเงินด้วยเงินจำนวนหนึ่งกับบัญชีบางประเภทจะมีระบบโปรแกรมแจ้งเตือนไปยังฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบพนักงานเพื่อทำการตรวจสอบ พนักงานก็จะหลีกเลี่ยงการแอบถอนเงินในยอดที่ใกล้เคียงกับจำนวนที่ระบบ โปรแกรมตรวจจับเพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจสอบจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) แบ่งเป็น 2 แบบ ได้แก่

3.1 ความผิดพลาดจากการทำงานในอดีต เป็นกระบวนการที่เกิดจากมุมมองและความรู้สึกของพนักงานที่ทำการทุจริตที่มีต่อระบบการทำงานในประเด็นที่พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารผู้ทำรายการรับฝากถอนเงิน ชำระเงินในระหว่างวัน ปฏิบัติงานผิดพลาดทำยอดเงินขาด ส่งผลให้ไม่สามารถกระทบยอดเงินในเคาน์เตอร์ของตนได้ตรงกับจำนวนเงินในระบบรีพอร์ท เมื่อพนักงานที่ทำรายการผิดพลาดไม่สามารถหาสาเหตุและเรียกเงินคืนได้ พนักงานผู้นั้นต้องนำเงินส่วนตัวรับผิดชอบต่อเงินที่ขาดตามจำนวนดังกล่าว ดังนั้นเมื่อวันใดก็ตามที่มีเงินเกินจากระบบรีพอร์ท พนักงานก็จะลักเงินที่เกินนี้เพื่อถ่วงเฉลี่ยกับความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นในอดีตแต่แท้จริงแล้วเงินที่เกินจำนวนนี้ต้องตกเป็นเงินกองกลางของสาขาเพื่อสำรองไว้ในเวลาที่ถูกลูกค้าติดต่อขอคืนหรือใช้ในกิจกรรมของสาขา ซึ่งเงินที่เกินนี้ถือเป็นทรัพย์สินของธนาคาร การที่พนักงานลักเงินที่เกินนี้จึงถือเป็นความผิดตามกฎหมาย

3.2 คิดว่าไม่ผิดหรือคิดว่าธนาคารไม่เสียหาย สืบเนื่องจากกรณีเงินเกินในสาขา บางครั้งพนักงานอาจเห็นเป็นจำนวนเงินที่เล็กน้อยหลักสิบบาท หลักร้อยบาท จึงคิดว่าการลักเงินเล็กน้อยส่วนนี้ไปไม่ใช่เรื่องที่ผิดและธนาคารเองก็ไม่ได้เสียหายแต่อย่างใด แต่แท้จริงแล้วเงินจำนวนนี้เป็นทรัพย์สินของธนาคารแล้วและการทุจริตไม่ว่าจะยอดเล็กน้อยหลักสิบบาทก็ถือเป็นการลักทรัพย์ มีผลทางกฎหมายเช่นเดียวกัน รวมไปถึงพฤติกรรมการ โอนเงินลอยโดยไม่มีเงินจริงฝากเข้าในระบบเพื่อนำไปใช้ในระหว่างวันแล้วนำเงินมาคืนก่อนปิดระบบก็เช่นเดียวกัน พนักงานบางคนมองว่าเมื่อนำเงินมาคืนแล้วธนาคารก็ไม่ได้เสียหายอะไรแต่การนำเงินของธนาคาร ไปใช้ส่วนตัวถือเป็นการลักทรัพย์ของธนาคารตามกฎหมายเช่นเดียวกัน

สำหรับแนวโน้มการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารนั้น จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าพฤติกรรมในการทุจริตจากอดีตจนถึงปัจจุบันไม่มีความแตกต่างกันมากนัก อาจมีลดน้อยลงบ้างแต่พฤติกรรมการทุจริตแบบเดิม ๆ เช่น การแอบถอนเงินจากบัญชีที่ไม่

เคลื่อนไหว การทำเงินฝากออนไลน์ การลักเงินเกิน ก็ยังคงทำได้และพบเจอได้อยู่ โดยกลุ่มตัวอย่างได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์และให้ข้อเสนอแนะในการสร้างความเข้มแข็งในการป้องกันพฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขา ซึ่งต้องประกอบไปด้วย 1) ป้องกันโดยระบบโปรแกรมและเทคโนโลยี 2) ป้องกันโดยวัฒนธรรมย่อยในสาขา 3) ป้องกันโดยกฎระเบียบและนโยบาย 4) ป้องกันโดยการตรวจสอบและการใช้ผู้เชี่ยวชาญ 5) ป้องกันจากอุปกรณ์และการจัดสถานที่ทำงาน 6) การเพิ่มศักยภาพในการทำงานและการใช้ชีวิตที่ดีขึ้น

ตารางที่ 5.1 กลยุทธ์สำคัญในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

กลยุทธ์	วิธีการ
ป้องกันโดยระบบโปรแกรมและเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - มีระบบ Monitoring ที่ Realtime โดยวางเงื่อนไขในการดักจับและปรับ Script เงื่อนไขอยู่ตลอดเวลา - ใช้ระบบ Robotic Process Automation มาช่วยในการวิเคราะห์รายการ - Central Authorize, E-mail, Application, Key Card, Face Scan สำหรับให้ผู้มีอำนาจ Override - Realtime Alert เช่น SMS Alert, E-mail Alert หรือ Application Alert ไปยังลูกค้าเมื่อมีการถอนเงินผ่านเคาน์เตอร์ที่สาขา - บังคับเปลี่ยนรหัส Override ทุกเดือน โดยระบบอัตโนมัติ
ป้องกันโดยวัฒนธรรมย่อยในสาขา	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้จัดการสาขาต้องรู้จักพนักงานในสาขาให้ดี เป็นกันเอง เข้าถึงได้ และเป็นທີ່ปรึกษาของพนักงานในสาขาได้ทุกเรื่อง - ให้พนักงานสาขาทุกคนตรวจเช็คเครดิตบูโรแล้วส่งให้ผู้จัดการสาขา - มีการประชุมทุกสัปดาห์ ทุกเดือน แล้วให้พนักงานเซ็นรับทราบเป็นลายลักษณ์อักษร - ลดความเข้มงวดใน KPI - กำหนดบทลงโทษแรง ๆ ให้เด็ดขาด ให้เห็นเป็นเยี่ยงอย่างเมื่อมีการทุจริต

ตารางที่ 5.1 กลยุทธ์สำคัญในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร (ต่อ)

กลยุทธ์	วิธีการ
<p>ป้องกันโดยกฎระเบียบและนโยบาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มีบทลงโทษหรือบังคับให้ผู้บริหารสาขาตรวจรีพอร์ตประจำวันอย่างถี่ถ้วน - วางกฎระเบียบให้มีการใส่รหัสรับรองทุกครั้งที่ยื่นเงินสดเงินเกิน และใช้การใส่รหัสรับรองในการ Override มากกว่า 1 คน - กำหนดกฎระเบียบไม่ให้พนักงานคนเดียวทำงานหลายหน้าที่ - มีการตั้งรางวัลแก่ผู้ที่แจ้งเบาะแสเมื่อพบเหตุการณ์ไม่ปกติที่ส่งไปในทางทุจริต
<p>ป้องกันโดยการตรวจสอบและการใช้ผู้เชี่ยวชาญ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - เพิ่มการ Surprise Check ทั้งจากฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยอาจใช้การโทรทางวิดีโอคอลแล้วให้นำเงินค้อนหน้าหรือทางผู้บริหารสาขาสุ่มตรวจเองวันละหลายครั้ง - มีทีมที่ทำหน้าที่ตรวจสอบเรื่องพนักงานสาขาที่ทุจริตโดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุสามารที่จะลงไปสอบสวนพนักงานได้ทันที - มีพนักงานที่มีประสบการณ์เป็น Back up เวียนไปตามสาขาคอยช่วยให้คำแนะนำการทำงานที่ถูกต้องและสอดส่องความผิดปกติในสาขา
<p>ป้องกันจากอุปกรณ์และการจัดสถานที่ทำงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ใช้เครื่องรับเงิน เมื่อเงินเข้าไปยังเครื่อง สลิปการทำรายการจึงพิมพ์ - เพิ่มกล้อง CCTV ที่มีความละเอียดสูง และมีการใช้กล้องแบบ Realtime - ห้องบรรจุเงินควรเป็นห้องกระจก มีกล้องทุกมุม ใส่ชุดคลุมที่รัดกุม - จัด Layout โต๊ะทำงานให้อยู่ในสายตาของผู้บริหารสาขา - บางโปรแกรมถ้าไม่เกี่ยวกับงานก็ไม่ควรลงไว้ที่เครื่องพนักงาน
<p>การเพิ่มศักยภาพในการทำงานและการใช้ชีวิตที่ดีขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดอบรมพนักงานทั้งพนักงานสาขาและพนักงานที่ต้องมีการตรวจสอบรายการทุจริต เช่น เรื่องจริยธรรม บทลงโทษ และทักษะการเจรจากับผู้ทุจริต - ค่าตอบแทนของพนักงานควรสัมพันธ์กับค่าใช้จ่าย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

ผลการศึกษานี้ทำให้เข้าใจและมองเห็นถึงประเภทและสาเหตุที่เป็นแรงกดดันที่นำไปสู่การทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร ดังนั้นเพื่อสร้างข้อสรุปและอภิปรายผลเพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการป้องกันการทุจริต ผู้วิจัยได้อ้างอิงผลวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ของ Donald Cressey (1953) พบว่าปัจจัยในการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารมีความสอดคล้องและมีข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับทฤษฎีในบางประเด็นดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5.1 อภิปรายผลจากทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต (Fraud Triangle Theory) ของ Donald Cressey (1953)

ประเด็นด้านแรงกดดัน (Pressure) การทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารนั้นต้องพบกับความกดดันต่าง ๆ มากมาย ซึ่งมีทั้ง *แรงกดดันที่เกิดจากองค์ประกอบที่มาจากตัวบุคคลหรือตัวพนักงานเอง* เช่น การมีหนี้สินล้นพ้นตัวอันเกิดจากภาระค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันและค่าใช้จ่ายในครอบครัว บางรายเกิดหนี้สินจากการเล่นการพนันขั้นต่อ รวมไปถึงการใช้จ่ายที่ฟุ่มเฟือย ความอยากได้อะไรที่มีสิ่งของที่เกินกำลังทรัพย์ของตนและ *แรงกดดันที่เกิดจากองค์ประกอบขององค์กร* โดยบริบทของวัฒนธรรมงานสาขาในธุรกิจธนาคารปัจจุบันมีการเร่งรัดให้พนักงานทำยอดขายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ของธนาคาร เช่น ประกัน เงินฝาก ยอดสมัครบริการสินเชื่อ บัตรเครดิต ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับเงินหน้าเคาน์เตอร์ บางสาขาเมื่อพนักงานหายอดขายผลิตภัณฑ์ไม่ได้ตามเป้าหมายก็จะมีการเรียกพนักงานมาดำเนินเพื่อกระตุ้นให้พนักงานหายอดขายให้ได้ตามเป้าหมาย จนหลายครั้งพนักงานต้องทุจริตแอบสมัครบริการบางประเภทให้ลูกค้าเพื่อให้ได้ผลงานเหล่านั้นมา มากไปกว่านั้นพนักงานบางคนยังต้องเสียเงินส่วนตัวซื้อผลิตภัณฑ์ของธนาคารเองทั้งที่พนักงานสาขาก็ไม่ได้มีรายได้จากเงินเดือนมากนัก ส่งผลให้พนักงานได้รับ

ผลกระทบเรื่องค่าใช้จ่ายกลายเป็นแรงกดดันให้เกิดการทุจริตขึ้นมาอีกทาง ดังนั้นงานวิจัยนี้จึงพบว่าองค์ประกอบทางด้านแรงกดดันทั้งที่เกิดจากตัวบุคคลเองและเกิดจากองค์กรจึงมีน้ำหนักที่ไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องไปกับทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริต

ประเด็นด้านโอกาสและช่องโหว่ (Opportunity) โดยโอกาสที่เกิดจาก *ความสัมพันธ์ของผู้บริหารสาขา* มักจะเกิดจากการที่ผู้บริหารสาขามองหาพนักงานในสาขาที่มีลักษณะที่สามารถไว้วางใจได้เพื่อที่จะมาช่วยดูแลงานในบางกระบวนการเมื่อตนเองไม่อยู่หรือเมื่อจำนวนพนักงานในสาขาไม่พอกับการรับบริการลูกค้า โดยอาจมีการฝากห้สรับรองการทำรายการหรือมอบหมายงานหลาย ๆ หน้าที่ให้กับพนักงานที่ไว้วางใจได้เพียงคนเดียวรับผิดชอบ ซึ่งความสัมพันธ์นี้อาจเกิดจากการทำงานที่ดี เรียนรู้ไว บุคลิกภาพและความประพฤติที่ดี จนทำอีกฝ่ายรู้สึกดี แต่ในความน่าเชื่อถือเหล่านั้นก็ไม่ได้เป็นตัวการันตีว่าคนที่น่าไว้วางใจเหล่านั้นจะไม่อาศัยโอกาสจากการไว้วางใจนี้ทำการทุจริต แอบนำห้สรับรองรายการไปทำธุรกรรมที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ของตน โดยที่ไม่มีใครมาตรวจสอบอีกชั้น เนื่องจากคนเรามักจะหลบซ่อนด้านไม่ดีของตนเองไว้อีกด้านและจะไม่แสดงออกต่อหน้าผู้อื่น โดยเฉพาะสังคมของการทำงานในระบบธนาคารที่ให้คุณค่าแก่การนำเชื่อถือของตัวบุคคลมาเป็นอันดับแรก ซึ่งความสัมพันธ์ที่เกิดจากผู้บริหารสาขาจะมีน้ำหนักมากกว่าโอกาสที่เกิดจาก *ความสัมพันธ์ของลูกค้า* ที่มีต่อพนักงานเพราะถึงแม้ลูกค้าจะไว้วางใจฝากสมุดบัญชีหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องธุรกรรมของตนไว้กับพนักงานบางคน แต่การที่จะถอนเงินหรือทำรายการจากบัญชีบางประเภทต้องใช้ห้สรับรองรายการมาประกอบตามขั้นตอนการทำงาน รวมถึงการแก้ไขรายการที่ผิดพลาด ซึ่งผู้ที่ทราบห้สรับรองรายการจะสามารถนำไปใช้ในทางทุจริตได้หลายรูปแบบ ดังนั้นประเด็นทางด้านโอกาสและช่องโหว่ของทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริตจึงมีความสอดคล้องกับผลวิจัยแต่จากผลการศึกษาในบริบทของสาขาในธนาคารการอาศัยโอกาสอาจมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งความสัมพันธ์ของผู้บริหารสาขาและความสัมพันธ์ของลูกค้า รวมไปถึงการอาศัยช่องโหว่จากการผิดพลาดของระบบงานหรือช่องโหว่ของการจัดการบริเวณสาขาที่บางบริเวณกล้องวงจรปิดไม่สามารถส่องไปถึง นำไปสู่การทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ

ประเด็นด้านการหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) เป็นกระบวนการป้องกันตนเองของมนุษย์ที่มักจะหาเหตุผลในการหักล้างความรู้สึกผิดของตนเอง ซึ่งการศึกษานี้พบว่ากระบวนการป้องกันตนเองของพนักงานที่กระทำการทุจริตเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้โดนธนาคารเอาผิดเอาเปรียบ จากการที่เมื่อสิ้นวันทำการยอดเงินในเคาน์เตอร์ไม่ครบ ทำให้ไม่สามารถกระทบยอดได้ตรงกับในระบบหรือเรียกว่า “เงินขาด” ซึ่งพนักงานจะต้องใช้เงินส่วนตัวของตนเอง

เพื่อเป็นการรับผิดชอบจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดด้วยเงินจำนวนดังกล่าวที่ขาดไป เมื่อวันใดที่ขาดเงินในเคาน์เตอร์เกินกว่าระบบสิ้นวันทำการหรือเรียกว่า “เงินเกิน” พนักงานจึงลักเงินที่เกินเหล่านั้นไปถว้เฉลี่ยจากเหตุการณ์ที่เคยผิดพลาดมาก่อน ความสัมพันธ์ระหว่างตัวพนักงานและธนาคารจึงเกิดเป็นมติขาวและมติดำที่เป็นมติที่ต่างฝ่ายต่างก็เอาใจเอาเปรียบซึ่งกันและกัน ซึ่งการเกิดพฤติกรรมเช่นนี้อาจเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นการทุจริตแบบจงใจโดยมีการวางแผนการไว้ล่วงหน้า หรืออาจจะเป็นการทุจริตที่อาจเกิดขึ้นในช่วงขณะหนึ่งที่ไม่ได้เตรียมการเอาไว้ล่วงหน้า ดังนั้นผลการศึกษาในประเด็นนี้ของบริบทการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารจึงเป็นข้อมูลเพิ่มเติมในทฤษฎีสามเหตุผลการทุจริต

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาทำให้ได้รับรู้ถึงรูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาธนาคาร รู้ถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานนำไปสู่การทุจริต ข้อเสนอแนะนี้จึงเป็นข้อเสนอแนะที่เป็นกลยุทธ์สำหรับนำไปปรับใช้เพื่อป้องกันหรือลดทอนความเสี่ยงที่จะทำให้พนักงานกระทำการทุจริตต่อธนาคาร ซึ่งการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารนั้นมีความซับซ้อน มีทั้งการทุจริตที่มีการเตรียมการไว้ล่วงหน้าและมีทั้งการทุจริตที่ไม่ได้เตรียมการไว้ล่วงหน้า มีทั้งการทุจริตในรูปแบบของทรัพย์สินเงินทองและการทุจริตที่ไม่ใช่ทรัพย์สิน เป็นต้น ดังนั้นกลยุทธ์การป้องกันจึงสามารถทำได้ทั้งการให้รางวัลหรือให้ความช่วยเหลือและการป้องกันที่เป็นบทลงโทษ เพื่อเป็นการสร้างสมดุลทางพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ที่เน้นก่อนการทุจริต และ 2) กลยุทธ์ที่เน้นให้เกิดขึ้นในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ที่เน้นก่อนการทุจริต เป็นการป้องกันตั้งแต่วันแรกที่พนักงานก้าวเข้ามาเป็นพนักงาน ซึ่งสามารถแยกย่อยการป้องกันก่อนเกิดธุรกรรมออกเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. กฎระเบียบ ในส่วนของกฎระเบียบและนโยบายการทำงานต้องมีความชัดเจนหรือ “Code of Conduct” ของอำนาจหน้าที่แต่ละตำแหน่ง ห้ามให้พนักงานคนเดียวทำหน้าที่หลายหน้าที่อย่างเบ็ดเสร็จ เช่น เป็นแคชเชียร์ เป็นเคาน์เตอร์ และทราเวลเลอร์ แต่เพียงผู้เดียว การนับเงินขาดเงินเกินต้องมีการลงรหัสรับรองรายการหรือใช้คนมากกว่าหนึ่งคนเพื่อป้องกันการลักเงิน รวมทั้งมีการวางกฎในการลงโทษอย่างเด็ดขาดกับผู้บริหารสาขาในเรื่องความบกพร่องในการตรวจรายงานประจำวัน การไม่รักษารหัสรับรองรายการและการลงโทษผู้ที่ทุจริตอย่างจริงจังให้เป็นแบบอย่างและควรมีการตั้งรางวัลแก่ผู้แจ้งเบาะแสจากพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงานที่ส่อไปในทางทุจริต เช่น

การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานหันมาเป็นหูเป็นตาให้กับธนาคาร การทุจริตก็จะเกิดได้ยากขึ้น

2. อุปกรณ์และสถานที่ การจัดสถานที่ในการทำงานให้โล่งแจ้ง อยู่ในสายตาดลอดเป็นสิ่งที่จะช่วยให้การทุจริตลดลงได้หากมีการเพิ่มกล้องวงจรปิดที่มีความละเอียดสูง ตรวจสอบให้ชัดเจนว่าสามารถเห็นบรรยากาศภายในสาขาได้อย่างทั่วถึงทุกซอกทุกมุม มีการแสดงภาพแบบ Realtime ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในในการสอดส่องพฤติกรรม ห้องบรรจุเงินควรเป็นห้องกระจก ก่อนเข้าออกต้องใส่ชุดเฉพาะที่รัดกุมและมีเจ้าหน้าที่คั่นตัว ตำแหน่งโต๊ะทำงานและหน้าจอคอมพิวเตอร์ของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารต้องอยู่ในสายตาที่ผู้บริหารมองเห็น โปรแกรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานไม่ควรมีการลงไว้ในคอมพิวเตอร์ของพนักงาน และการใช้เครื่องฝากเงินแบบ “Electronic Data Capture” หรือ “EDC” ที่มีลักษณะการทำงานต่อเมื่อมีเงินผ่านตัวเครื่องจึงจะมีการพิมพ์สลิปหลักฐานการทำรายการสำเร็จจะช่วยในเรื่องของการฝากเงินลอยได้ในระดับหนึ่ง

3. สร้างวัฒนธรรมย่อยในสาขา ด้วยความเป็นธนาคารจะต้องมีภาพที่ชัดเจน โปร่งใส ผู้จัดการสาขาควรสร้างวัฒนธรรมย่อยขึ้นมาเฉพาะในสาขา ต้องทำให้พนักงานในสาขาเข้าถึงได้ปรึกษาพูดคุยได้ทุกเรื่องทั้งเรื่องส่วนตัว เรื่องครอบครัวและเรื่องปัญหาการทำงาน ซึ่งจากปัจจัยที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารทุจริตมากที่สุดล้วนแต่มีปัญหาทางการเงิน ค่าใช้จ่ายในครอบครัว ปัญหาหนี้สินทั้งนี้ในระบบ เช่น สินเชื่อ บัตรเครดิตและหนี้ในระบบ เช่น หนี้การพนันออนไลน์ การพนันบอล เป็นต้น รวมไปถึงปัญหาทางด้านผลงานที่บางครั้งพนักงานต้องใช้เงินส่วนตัวเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ของธนาคารให้มาเป็นยอดผลงานของตน ผู้บริหารสาขาจึงจำเป็นต้องสอดส่องพฤติกรรมของพนักงานที่ขอกู้สินเชื่อบ่อย ๆ อาจมีการให้พนักงานในสาขาตรวจเครดิตบูโรมาดูเพื่อให้คำแนะนำและหาทางออกร่วมกันกับพนักงาน ลดการเคร่งครัดในเรื่องของผลการทำงานลง ในส่วนของธนาคารควรมีวิธีการวัดผลการทำงานด้านอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับยอดขายหรือแยกฝ่ายขายออกเป็นทีมงานเฉพาะที่ไม่ใช่ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการจับเงิน เช่น พนักงานหน้าเคาน์เตอร์ นอกจากการปฏิบัติงานเกี่ยวกับเงินในขณะเดียวกันกับการเสนอขายผลิตภัณฑ์ของธนาคารอาจสร้างความผิดพลาดในการทำงานได้แล้ว ความกดดันในเรื่องผลงานอาจทำให้พนักงานต้องลงมือในการทุจริตนำเงินของธนาคารออกมาเพื่อซื้อผลิตภัณฑ์ให้ตนเองมียอดผลงาน ซึ่งการที่ธนาคารแยกทีมขายออกเป็นทีมเฉพาะจะช่วยลดความผิดพลาดในการทำงานของธนาคารแล้ว ยังช่วยลดปัจจัยการทุจริตของพนักงานในเรื่องความกดดันของผลงานได้อีกด้วย

4. เพิ่มศักยภาพในการทำงานและการใช้ชีวิตที่ดีขึ้น ธนาคารต้องดูแลและพิจารณาในเรื่องค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กับค่าครองชีพในปัจจุบันของพนักงานเพื่อทำให้พนักงานมีสภาพคล่องในการใช้จ่ายในชีวิตประจำวันของตนเองและครอบครัวและควรเพิ่มการจัดการอบรมเรื่องจริยธรรม

ให้แก่พนักงานให้ตระหนักถึงคุณค่าในการทำงานที่ถูกต้องออกห่างไกลจากการทุจริต ทำให้พนักงานรับรู้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรไม่ว่าจะเป็นยอดเล็กน้อยก็ต้องโดนลงโทษด้วยการไล่ออกมากไปกว่านั้นการลักทรัพย์ยังเป็นความผิดตามกฎหมายที่ต้องเสียประวัติติดตัวตามไปด้วยหลังจากโดนไล่ออกและธนาคารควรมีการอบรมทักษะในการสังเกต การเจรจากับผู้ทุจริตให้แก่ผู้บริหารสาขาและพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้องที่ต้องพูดคุยกับผู้ทุจริตเพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการเฝ้าระวังและตรวจสอบภายในของธนาคาร

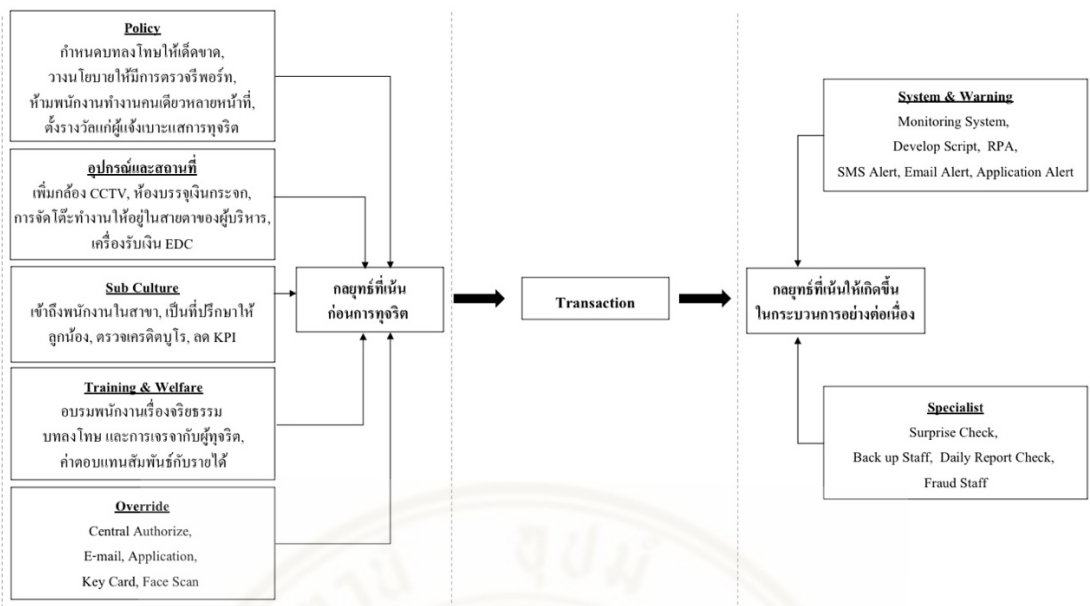
5. การใช้รหัสรับรองรายการ ควรมีการนำนวัตกรรมเข้ามาช่วยในเรื่องของการใส่รหัสรับรองรายการด้วยการสร้าง Application ใ้ให้พนักงานระดับสูงรับรองรายการตรวจสอบคู่มือหรือรายการที่ต้องขออนุมัติผ่านการแนบไฟล์หรือจัดตั้ง Central Authorize ที่ช่วยทำหน้าที่ตรวจสอบรายการและอนุมัติรายการให้แทน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาการใช้รหัสรับรองรายการจากผู้มีอำนาจในสาขาแต่ในขณะเดียวกันการที่มีระบบ Central Authorize อาจทำให้การดำเนินงานของสาขาล่าช้าในขณะที่ลูกค้ารอทำธุรกรรมเนื่องจากต้องส่งเรื่องมาตรวจสอบขออนุมัติจากหน่วยงานกลาง นอกจากนี้การใช้การใส่รหัสพร้อมกับการแตะบัตรพนักงานและการสแกนใบหน้าจะช่วยป้องกันการหลุดรอดของรหัสรับรองรายการ หรือหากยังคงใช้การใส่รหัสรับรองรายการในแบบเดิมผู้ที่ใส่รหัสรับรองควรมีมากกว่า 1 คน เพื่อเป็นการตรวจสอบซ้ำ

กลยุทธ์ที่เน้นให้เกิดขึ้นในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นการป้องกันหลังจากพนักงานทำธุรกรรมไปแล้ว ซึ่งเป็นการสร้างสมดุลระหว่างการใช้อำนาจในการอนุมัติรายการกับการใช้ผู้เชี่ยวชาญในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร ซึ่งสามารถแยกย่อยการป้องกันก่อนเกิดธุรกรรมออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การใช้ระบบโปรแกรมและระบบการแจ้งเตือน ธนาคารต้องมีระบบแจ้งเตือนแบบ Realtime แม้ว่ารายการนั้นจะเป็นรายการที่เกิดขึ้นจากพนักงานในสาขา เช่น SMS Alert, E-mail Alert หรือ Application Alert ไปยังลูกค้าและธนาคารควรมีระบบ Monitoring ในการตรวจจับธุรกรรมจากพนักงานสาขาโดยตั้งเป็นเงื่อนไขจากกรณีที่เกิดการทุจริตเป็นประจำ เช่น การถอนเงินจากบัญชีที่ไม่เคลื่อนไหว การถอนเงินฝากประจำก่อนกำหนด การแก้ไขรายการ เป็นต้น โดยมีการปรับ Script เงื่อนไขดักจับตลอดเวลาเพื่อป้องกันการหลีกเลี่ยงยอดที่เข้าเงื่อนไข แต่จากผลวิจัยมองว่าการใช้ระบบ Monitoring ยังมีข้อจำกัดอันเนื่องมาจากปริมาณธุรกรรมจากสาขาค่อนข้างเยอะในแต่ละวัน ทำให้ไม่สามารถตรวจสอบรายการได้ทุกรายการอย่างละเอียดและขั้นตอนในการตรวจสอบรายการต้องใช้เวลาในการตรวจสอบ โทเรเช็กับผู้บริหารสาขา ซึ่งในอนาคตหากเทคโนโลยี Robotic Process Automation หรือ RPA พัฒนาขึ้นจนมีประสิทธิภาพที่ดีก็จะเข้ามาช่วยในเรื่องการตรวจสอบ

ลายมือจากสลิปได้มากขึ้น แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะดูได้ครอบคลุมทั้งหมด กระนั้นประโยชน์ของการที่มีระบบ Monitoring คอยโทรตรวจสอบสาขาจะช่วยให้เกิดผลทางอ้อมในการทำให้พนักงานมีความเกรงกลัวที่จะกระทำการทุจริตมากขึ้น นอกจากนี้ธนาคารควรมีระบบการมอนิเตอร์หรือควบคุมการทำงานของผู้บริหารสาขาเนื่องจากผู้มีอำนาจสูงสุดในสาขาอาจจะละเลยต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ เช่น การตรวจรีพอร์ต ณ สิ้นวันทำการ โดยควรมีระบบในการติดตามการตรวจรีพอร์ตของผู้บริหารสาขาด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เชื่อมโยงกับรายการที่ต้องใส่รหัสรับรองรายการที่เกิดขึ้นระหว่างวัน อาจเป็นการทำเครื่องหมายหน้ารายการที่ตรวจเช็คแล้วเทียบกับระยะเวลาโดยประมาณของการตรวจสอบหลักฐานสลิปของรายการที่ขอรหัสรับรองรายการ หากการใส่เครื่องหมายตรวจเช็ครายการใช้เวลาห่างกันระหว่างรายการเร็วแบบผิดปกติ นั่นหมายถึงการตรวจรายการนั้นอาจไม่ได้ถูกนำเสนอจากการตรวจที่แท้จริง ดังนั้นรายการที่ผิดปกติเหล่านี้ อาจถูกนำมาสร้างเป็นเงื่อนไขการมอนิเตอร์อีกขั้นหนึ่ง

2. การใช้ผู้เชี่ยวชาญ ธนาคารควรเพิ่มการ Surprise Check ทั้งจากฝ่ายตรวจสอบภายใน โดยอาจใช้การโทรทางวิดีโอคอลแล้วให้นำเงินต่อน้ำหรือสุ่มไปแต่ละสาขาแล้วนับเงินในลิ้นชักของพนักงานแต่ละคน รวมทั้งทางผู้บริหารสาขาต้องสุ่มตรวจกระตบยอดเงินในลิ้นชักกับเงินในระบบให้ตรงกันในระหว่างวัน วันละหลายครั้งจะช่วยทำให้การป้องกันการทุจริตมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่การที่มีการเซอร์ไพรส์เช็คพนักงานบ่อย ๆ อาจส่งผลกระทบต่อในเรื่องของการทำงานของพนักงานที่อาจมีความรู้สึกอึดอัดใจและทำให้การทำงานต้องใช้เวลามากขึ้นในเวลาที่ลูกค้ามาใช้บริการที่สาขาเป็นจำนวนมาก เพิ่มเติมจากนี้ธนาคารอาจมีพนักงานที่มีประสบการณ์ทำหน้าที่เป็น Back up เวียนไปตามสาขาคอยช่วยให้คำแนะนำการทำงานที่ถูกต้องและสอดคล้องความผิดปกติในสาขา นอกจากนี้ธนาคารควรมีการตั้งหน่วยงานเฉพาะที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการสืบสวนสอบสวนพนักงานที่ทำการทุจริตโดยเฉพาะ ไม่ว่าจะเป็นการทุจริตที่มีมูลค่าเล็กน้อยก็ตาม โดยปราศจากการตั้งคณะกรรมการสืบสวนสอบสวนกันเองระหว่างสาขาและสำนักงานเขตในพื้นที่ที่สาขาสังกัดอยู่ เนื่องจากจะเกิดการปกป้องและอะลุ่มอล่วยกับพนักงานที่ทำความผิด ทำให้กฎระเบียบของธนาคารขาดความเด็ดขาดและเกิดเป็นบรรทัดฐานให้พนักงานคนอื่นไม่เกรงกลัวต่อการทำการทุจริต เป็นบ่อเกิดของความบกพร่องในเรื่องความซื่อสัตย์อันเป็นใจความสำคัญข้อแรกของการเป็นพนักงานธนาคาร



ภาพที่ 5.2 กลยุทธ์ที่สำคัญในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

จากผลการวิจัยในเรื่องของกลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่กล่าวมาทั้งหมดจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักการควบคุมภายในของ **The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission** หรือ “**COSO**” ที่เป็นมาตรฐานสากลในเรื่องของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับสถาบันการเงินซึ่งมีทั้งหมด 3 ข้อ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นให้องค์กรดำเนินงานด้วยความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ป้องกันไม่ให้มีการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างสูญเปล่า เสียหาย ปลอดภัยจากการทุจริต เมื่อองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก็จะทำให้การดูแลทรัพย์สินของธนาคารเพิ่มมากขึ้น การนอกกลุ่มนอกทางของพนักงานที่มุ่งไปสู่การทุจริตก็จะลดน้อยลงหากมีการจัดระบบการทำงานและมีกลยุทธ์ในการป้องกันที่รัดกุม

2. ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ทั้งบุคคลภายในธนาคารและบุคคลภายนอกของธนาคารโดยเฉพาะลูกค้าควรได้รับข้อมูลทางการเงินของตนอย่างถูกต้องตรงไปตรงมา การทุจริตบิดเบือนตัวเลขในบัญชีลูกค้าย่อมส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของธนาคารเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการมีกลยุทธ์ในการป้องกันการทุจริตจะช่วยให้การรายงานด้านการเงินถูกนำเสนอได้อย่างถูกต้องตรงไปตรงมา

3. การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ จากการศึกษาที่ธนาคารมีกลยุทธ์ในการควบคุมการทุจริตของพนักงานภายในธนาคารที่ดีจะช่วยทำให้พนักงานอยู่กรอบของการทำงานที่ไม่ผิดต่อกฎหมาย

5.4 ข้อจำกัดงานวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเป็นการศึกษาจากกรณีศึกษาในเรื่องของพฤติกรรมกรรมการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนและเป็นการศึกษาจากปัจจัยหลายด้านเพื่อวิเคราะห์ถึงการหาทวิวิธีในการป้องกันการทุจริตเหล่านั้น อย่างไรก็ตามผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ไม่ใช่ข้อมูลที่ได้จากผู้ทุจริตโดยตรง ซึ่งเป็นเรื่องของจริยธรรมในการทำวิจัยที่ทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถเข้าไปเก็บข้อมูลโดยตรงกับผู้ทุจริต จึงทำให้ไม่ทราบแนวคิดที่แท้จริงที่ส่งผลให้ผู้ทุจริตเหล่านี้ลงมือกระทำความผิด ประกอบกับสถานการณ์โรคระบาดในขณะนี้ทำให้การสัมภาษณ์ส่วนใหญ่ต้องใช้การโทรศัพท์แทนการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า ส่งผลให้ผู้ให้ข้อมูลบางท่านไม่มีสมาธิในการให้ข้อมูลได้อย่างเต็มที่เท่าที่ควร รวมไปถึงคำถามในบางคำถามอาจสร้างความลำบากใจในการตอบให้แก่ผู้สัมภาษณ์บางธนาคารและข้อมูลบางประเภทที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตของพนักงานไม่สามารถนำมาเปิดเผยหรือตีพิมพ์ได้อันเนื่องมาจากเป็นข้อมูลความลับของธนาคาร

5.5 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยในอนาคต

สำหรับงานวิจัยเรื่องการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารในอนาคต ควรมีการศึกษาการทุจริตในองค์กรที่ต่างประเภทกันทั้งที่เป็นองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชนที่ยังไม่มีข้อมูลที่เปิดเผยมากนักและควรมีการศึกษาต่อยอดทฤษฎีสามเหลี่ยมการทุจริตของ Donald Cressey แต่เป็นการศึกษาในบริบทที่ไม่เกี่ยวข้องกับทางการเงินที่จำเป็นต้องมีเรื่องจริยธรรมมาเกี่ยวข้องด้วย เช่น องค์กรภาครัฐที่ต้องทำในเรื่องความยุติธรรมหรือประเภทองค์กรที่ต่างออกไปแต่อยู่ในบริบทเดียวกัน และนำทฤษฎีที่มีอยู่ไปขยายในบริบทใหม่ ๆ

บรรณานุกรม

- Arnold, Peter. (1974). *The Book of Gambling*. New York: The Hamlyn Publishing.
- Blieszner, Rosemary. (2015). *Friendships: The Encyclopedia of Adulthood and Aging*.
<https://doi.org/10.1002/9781118521373.wbeaa298>
- Carrie D. Kennedy-Lightsey, Matthew M. Martin, Michelle Thompson, Kimberly Leezer
 Himes & Brooke Zackery Clingerman (2012) *Communication Privacy Management Theory: Exploring Coordination and Ownership Between Friends*, *Communication Quarterly*, 60:5, 665-680, <https://doi.org/10.1080/01463373.2012.725004>
- Conklin, John E. (1995). *Criminology*. (5th ed.). Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Cudmore, R. M., Cuevas, C. A., & Sabina, C. (2017). The Impact of Polyvictimization on Delinquency Among Latino Adolescents: A General Strain Theory Perspective. *Journal of Interpersonal Violence*, 32(17), 2647–2667.
<https://doi.org/10.1177/0886260515593544>
- De Sanctis, Fausto Martin. (2014). *Football, Gambling and Money Laundering*. San Paulo: Springer.
- Donald R. Cressey (1953). *Other People's Money*, Illinois : Free Press.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of group processes* (2nd ed., pp. 157-170). New York: John Wiley & Sons.
- Kalakoski, V., Selinheimo, S., Valtonen, T. et al. (2020). Effects of a cognitive ergonomics workplace intervention (CogErg) on cognitive strain and well-being: a cluster-randomized controlled trial. A study protocol. *BMC Psychol* 8, 1.
<https://doi.org/10.1186/s40359-019-0349-1>
- Kelly, A. E. (1999). Revealing Personal Secrets. *Current Directions in Psychological Science*, 8(4), 105–109. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00025>
- Ladouceur, R., J. M. Boisvert, M. Pepin, M. Lorangere, & C. Sylvain. (1994). Social Cost of Pathological Gambling. *Journal of Gambling Studies* 10: 399-409.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Lewchuk, Wayne, Alice De Wolff, Andy King and Michael Polanyi. (2003). From Job Strain to Employment Strain: Health Effects of Precarious Employment. *Just Labour*, p. 23-25. <https://doi.org/10.25071/1705-1436.165>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *British Medical Journal*, 320(7237): 768–770
- Reid, Sue Titus. (2006). *Crime and criminology*. (11th ed.). New York: MaGraw-Hill.
- Reith, G. (2006). *Research on the social impact of gambling*: University of Glasgow.
- Sykes, G., & Matza, D. (1957). *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*. *American Sociological Review*, Retrieved March 14, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/2089195>.
- The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), (2020). *Report to the nations 2020 Global Study on Occupational Fraud and Abuse*, Retrieved March 13, 2021, from <https://www.acfe.com/report-to-the-nations/2020/>
- กรมตรวจสอบบัญชีสหกรณ์, “การควบคุมภายใน,” สืบค้นเมื่อ 14 มี.ค. 2564, https://www.cad.go.th/download/1_3control.pdf.
- กฤษฎา พรประภา. (2560), “พฤติกรรมการเล่นการพนันและความคิดเห็นของประชาชนในประเทศไทยที่มีต่อสถานบันเทิงครบวงจร รีสอร์ท คาสิโนในประเทศไทย,” (วารสาร) มหาวิทยาลัยศิลปากร, มนุษย์ สังคม และศิลปศาสตร์
- กันยา สุวรรณแสง. (2533), *การพัฒนาบุคลิกภาพและการปรับตัว*, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บำรุงสาส์น
- จินตนา พลอยภัทรภิญโญ. (2554) “ปัจจัยเอื้อที่ทำให้เกิดการทุจริตต่อหน้าที่ของบุคลากร สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ,” (คุษฎีนิพนธ์คุษฎีบัณฑิต) มหาวิทยาลัยศิลปากร, บัณฑิตวิทยาลัย
- จริยา ภัทรธีรานันท์. (2546) “ปัญหาหนี้เสียของสถาบันการเงินช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ,” (ปัญหาพิเศษ) มหาวิทยาลัยบูรพา, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ฉัตรกุล พงษ์ธรรม. (2556), “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการกระทำผิดเกี่ยวกับทรัพย์สิน,”
(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- ชัชวาลย์ บุญคุ้ม. (2558), “ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการติดตามทวงถามหนี้และผู้ทวงถามหนี้
ตามพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ.2558” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต)
มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ชุตีพงศ์ ศาดนันท์พิพัฒน์. (2559), “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหนี้ในระบบ กรณีศึกษาบุคลากร
สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นในเขต อำเภอเมืองปทุมธานี
จังหวัดปทุมธานี,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต
- ชุตีศย์ ปานปรีชา. (2551), จิตวิทยาทั่วไป หน่วยที่ 9 (พิมพ์ ครั้งที่ 21),
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช
- เชิงฉัฐกร เอียดแก้ว. (2545), “การทุจริตคอรัปชันของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ,” (วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต)
มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต, ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
- ฐาปณี ว่างานนท์. (2556), “ปัจจัยด้านการดำเนินงานที่มีอิทธิพลต่อความเครียดของพนักงาน :
กรณีศึกษา บริษัท แอมพาส อินคัสตรี จำกัด,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
- ฐิติชญาณณ สุรินทร์. (2560), “ภาวะหนี้สินและการแก้ไขภาวะหนี้สินของกำลังพล
กรมการสื่อสารทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, รัฐศาสตรมหาบัณฑิต
- ดารณี เล็งเมือง. (2540), “ความเครียดของพนักงานโรงงานผลิตสายไฟฟ้าและสายเคเบิ้ล,”
(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
- เทียมรัตน์ คงทนดี. (2554), “ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรในบริษัท ทีเอสที เมทัลเวิร์ค
จำกัด,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรม
ราชูปถัมภ์, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

บรรณานุกรม (ต่อ)

- บุญลือ นิมนต์บ้านไร่. (2539), “ปัจจัยด้านการบริหารคนงานและสภาพแวดล้อมในระหว่าง
สถานที่ทำงานที่มีความสัมพันธ์กับการเกิดอุบัติเหตุจากการทำงาน : เปรียบเทียบ
ระหว่างสถานประกอบการโลหะที่มีอันตรายความถี่ของการบาดเจ็บสูงหรือต่ำ”
(วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยมหิดล, วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
- ปรีชาวรรณ พัฒนกุล (2550) “แรงจูงใจในการเรียนภาษาอังกฤษและการปรับตัวสู่ความเป็นเลิศของ
นักเรียนที่มีความบกพร่องทางการได้ยิน,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต)
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต
- ผาสุก พงษ์ไพโรจิตและคณะ. (2543), อุตสาหกรรมกรรมพันธ์, กรุงเทพฯ: Silkworm
- พิทักษ์พงษ์ พันธประยูร. (2557) “ปัญหาการบังคับใช้พระราชบัญญัติการพนัน พ.ศ.2478
กับการพนันบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต,” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต)
มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, นิติศาสตร์มหาบัณฑิต
- พีระกัญญา สุขโพธารมณ, ปรศนี เกษะบุตร. (2554), “การปรับตัวโดยการใส่กลไกป้องกันตนเอง”
(วารสาร) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ
- พีรายุ วรศิลป์. (2560), “มาตรการบังคับทางอาญาตามพระราชบัญญัติการทวงถามหนี้ พ.ศ.2558,”
(สารนิพนธ์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยศรีปทุม, นิติศาสตร์มหาบัณฑิต
- มณฑิรา สุวรรณมณีรัตน์. (2553) “ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรเทศบาลตำบลแหลมมอ
อำเภอแหลมมอ จังหวัดตราด,” (ปัญหาพิเศษ) มหาวิทยาลัยบูรพา,
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต
- มนต์ทนา คงแก้ว, นัคพลพิชัย ดุลยวาที และกุลธีรา ทองใหญ่. (2561), “สถานการณ์หนี้ครัวเรือน
กับแนวทางการสร้างวินัยทางการเงินเพื่อความพอเพียง,” (วารสาร)
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย, คณะบริหารธุรกิจ
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2541), การวางแผนและนโยบายทางด้านทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพฯ:
สถาบันราชภัฏสวนดุสิต
- ธนาวิทย์ สิมะเสถียร. (2564), “ตามไม่ทันความเป็นจริง ถึงเวลาแก้กฎหมายการพนัน”,
ศูนย์ศึกษาปัญหาการพนัน, สืบค้นเมื่อ 20 ก.พ. 2564,
<http://www.gamblingstudy-th.org/print.php?txtNo=171>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วนวรา พินิจโรคาจร และวีรชาติ นิ่มอนงค์. (2560), “การศึกษาหลักคำสอนในการละการยึดติด
วัตถุนิยมเชิงพุทธบูรณาการ,” วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ ปีที่ 13 ฉบับพิเศษ
เล่มที่ 2 (ออนไลน์), สืบค้นเมื่อ 23 ก.พ. 2564,
<http://gin.mcu.ac.th/wp-content/uploads/2018/05/021-วนวรา-พินิจโรคาจร.pdf>.
- วนิศา โชคปลอด. (2554) “การเป็นหนี้นอกระบบของพนักงาน : กรณีศึกษานักมอดุตสาหกรรม
เครื่องสพพัฒนศรีราชา จังหวัดชลบุรี,” (ภาคนิพนธ์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยบูรพา,
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต
- วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์และคณะ. (2543), จิตวิทยาการ ปรับตัว (พิมพ์ครั้งที่ 1), กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- ศูนย์ช่วยเหลือลูกหนี้และประชาชนผลกระทบจากการเป็นหนี้นอกระบบ. (2557),
“สำรวจสภาพปัญหาและผลกระทบจากปัญหาหนี้สินนอกระบบและการเข้าถึงความ
เป็นธรรม,” (รายงานการวิจัย) กระทรวงยุติธรรม
- สติธร ธนานิธิโชติ. (2554), “การพนันในมิติทางสังคม เศรษฐกิจและกฎหมาย,”
(วารสารเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- สุกัญญา บัวสำราญ. (2552), “การทุจริตในการบรรจุแต่งตั้งพนักงานส่วนท้องถิ่น:
ศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบลในเขต จังหวัดนครราชสีมา,”
(สารนิพนธ์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยขอนแก่น, รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
- สุกฤตา สงวนพันธุ์. (2558), “ทำความเข้าใจกับหนี้ครัวเรือน,” สืบค้นเมื่อ 9 ก.พ. 2564,
<https://www.bot.or.th/Thai/FinancialInstitutions/Highlights/ASEANCommunity/BankersTalk/Vol3Issue1.pdf>.
- สุวรรณี ลักนวิช. (2557), “ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พฤติกรรมการใช้ชีวิตและผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนของนักศึกษาที่ใช้ชีวิตในที่พักเอกชน ย่านรังสิต จังหวัดปทุมธานี,”
(รายงานการวิจัย) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, คณะนิเทศศาสตร์
- โสภณ รัตนกร. (2551) คำอธิบายประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยหุ้นส่วนและบริษัท
(พิมพ์ครั้งที่ 11), กรุงเทพฯ: นิติบรรณการ

บรรณานุกรม (ต่อ)

- อุษณีย์ ทิพสุวรรณ. (2556), “เทคนิคการแก้ตัวกับการกระทำผิดเกี่ยวกับทรัพย์สินของเด็กและเยาวชน : ศึกษาเฉพาะศูนย์ฝึกและอบรมเด็กและเยาวชนชายในกรุงเทพมหานคร,”
(วารสาร) มหาวิทยาลัยมหิดล, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
- อุทุมพร เมืองนามา. (2553), “ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความเครียดของพนักงานธนาคาร
สินเอเชีย จำกัด (มหาชน)” (สารนิพนธ์มหาบัณฑิต) มหาวิทยาลัยกรุงเทพ,
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
- เอกชัย โศทรอาษา. (2563), “บทความ ทางลัดปลดหนี้ในระบบ,” สืบค้นเมื่อ 10 ก.พ. 2564,
[https://kasikornbank.com/th/kexpert/knowledge/articles/loan/Pages/
Debt_A053.aspx#:~:text=“หนี้ในระบบ”%20หมายถึง,เป็นร้อยละ%2060-240](https://kasikornbank.com/th/kexpert/knowledge/articles/loan/Pages/Debt_A053.aspx#:~:text=“หนี้ในระบบ”%20หมายถึง,เป็นร้อยละ%2060-240)
- Author. (2563), “ความเชื่อผิด ๆ เกี่ยวกับการทุจริตองค์กร (บทที่ 1),”
สืบค้นเมื่อ 14 มี.ค. 2564, <http://antifraud.in.th/2020/02/29/ความเชื่อผิด-ๆ-เกี่ยวกับ/>.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสัมภาษณ์เชิงลึก



College of Management
Mahidol University

คำถามสัมภาษณ์ สำหรับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ
สืบสวนสอบสวนพนักงานธนาคารที่กระทำการทุจริตต่อหน้าที่

งานวิจัยเรื่อง : กลยุทธ์การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

(Fraud Prevention Strategies for Banking Tellers)

ผู้วิจัย : นายอมรชัย นำผล นักศึกษาปริญญาโท สาขาการจัดการและกลยุทธ์ วิทยาลัยการจัดการ
มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการ
มหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแนวทางสำหรับใช้ในการ
สัมภาษณ์ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ที่ทำหน้าที่ตรวจสอบ สืบสวนสอบสวนพนักงาน
ธนาคารที่กระทำการทุจริตต่อหน้าที่ เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับประกอบงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์
การป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร” โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- 1.) เพื่อศึกษารูปแบบการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์
- 2.) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารพาณิชย์
- 3.) เพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการสร้างความมั่นใจและเสริมสร้างความเข้มแข็งในการ
ป้องกันพฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขาให้กับธนาคารที่จะสร้างความเสียหายให้กับธนาคาร
ในภายภาคหน้า

หมายเหตุ

- 1.) ในระหว่างการสัมภาษณ์อาจมีการบันทึกเสียงสัมภาษณ์ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่สะดวกที่จะให้ทำการบันทึก สามารถแจ้งผู้ทำการสัมภาษณ์ได้
- 2.) ข้อมูลที่ได้รับจะถูกรักษาไว้เป็นความลับ และจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น
- 3.) แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ เป็นคำถามทั่วไปเกี่ยวกับประชากรศาสตร์

- เพศ ชาย หญิง อายุ.....ปี
 หน่วยงานที่สังกัด.....
 ตำแหน่ง.....
 ประสบการณ์การทำงานในสายงานการป้องกันการทุจริต.....ปี

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยหรือสาเหตุที่ทำให้พนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารเกิดการกระทำการทุจริต

- 2.1) จากประสบการณ์ในการทำงานของท่าน ๆ ได้พิจารณากรณีการทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารกี่กรณี โปรดยกตัวอย่าง
- 2.2) โปรดอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ทำให้เกิดการกระทำในการทุจริตและพฤติกรรมของพนักงานสาขาในธนาคารที่ทุจริต
- 2.3) จากประสบการณ์ทำงานของท่านตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขา มีความแตกต่างกันอย่างไร

ส่วนที่ 3 : การหาแนวทางในการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคาร

- 3.1) ท่านคิดว่าจะสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมทุจริตของพนักงานสาขาในธนาคารจากที่เกิดขึ้นในอดีต มาวางแผนประกอบเป็นกระบวนการป้องกันการทุจริตเหล่านั้นได้อย่างไร ทั้งมุมมองแบบปัจเจกบุคคลและมุมมองของธนาคาร
- 3.2) โปรดวิเคราะห์แนวทางในการป้องกันของธนาคารว่ามีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร
- 3.3) ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางการป้องกันการทุจริตของพนักงานสาขาในธุรกิจธนาคารอย่างไร (ถ้ามี)

ภาคผนวก ข

เอกสารประกอบการฝึกอบรม – Collaborative Institutional Training Initiative Program

COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)
COMPLETION REPORT - PART 1 OF 2
COURSEWORK REQUIREMENTS*

*NOTE: Scores on this Requirements Report reflect quiz completions at the time all requirements for the course were met. See list below for details. See separate Transcript Report for more recent quiz scores, including those on optional (supplemental) course elements.

- **Name:** Amornchai Namphon (ID: 9844040)
- **Institution Affiliation:** Mahidol University (ID: 3292)
- **Institution Email:** Amornchai.nam@student.mahidol.ac.th
- **Institution Unit:** College of management
- **Phone:** +662 206 2000
- **Curriculum Group:** Human Subjects Research
- **Course Learner Group:** Student Social, Behavioral & Humanity Research
- **Stage:** Stage 1 - Basic Stage
- **Record ID:** 40716105
- **Completion Date:** 01-Feb-2021
- **Expiration Date:** 31-Jan-2025
- **Minimum Passing:** 80
- **Reported Score*:** 84

REQUIRED AND ELECTIVE MODULES ONLY	DATE COMPLETED	SCORE
History and Ethical Principles - SBE (ID: 490)	01-Feb-2021	4/5 (80%)
Informed Consent - SBE (ID: 504)	01-Feb-2021	5/5 (100%)
Privacy and Confidentiality - SBE (ID: 505)	01-Feb-2021	5/5 (100%)
Unanticipated Problems and Reporting Requirements in Social and Behavioral Research (ID: 14928)	01-Feb-2021	4/5 (80%)
Defining Research with Human Subjects - SBE (ID: 491)	01-Feb-2021	3/5 (60%)

For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.

Verify at: www.citiprogram.org/verify/?k6f6c2915-8f89-4683-a7eb-6120ad2b240d-40716105

Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)
 Email: support@citiprogram.org
 Phone: 888-529-5929
 Web: <https://www.citiprogram.org>



Completion Date 01-Feb-2021
 Expiration Date 31-Jan-2025
 Record ID 40716105

This is to certify that:

Amornchai Namphon

Has completed the following CITI Program course:

Not valid for renewal of certification through CME.

Human Subjects Research

(Curriculum Group)

Student Social, Behavioral & Humanity Research

(Course Learner Group)

1 - Basic Stage

(Stage)

Under requirements set by:

Mahidol University

CITI
 Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at www.citiprogram.org/verify/?wb74da39d-5375-481d-a41c-a8570376ffed-40716105

ภาคผนวก ก

เอกสารการขออนุญาตจริยธรรมงานวิจัย – Certificate of Ethical Approval

	COA No. MU-CIRB 2021/085.2004
Mahidol University Central Institutional Review Board	
<i>Certificate of Approval</i>	
Protocol No.: MU-CIRB 2021/147.2603	
Title of Project: Fraud Prevention Strategies for Banking Tellers	
Type of Review: Expedited Review	
Approval Includes:	
1) Principal Investigator: Mr. Amornchai Namphon Affiliation: College of Management, Mahidol University Research Site: College of Management, Mahidol University	
2) Submission Form Version Date 05 April 2021	
3) Protocol Version Date 26 March 2021	
4) Participant Information Sheet Version Date 26 March 2021	
5) Informed Consent Form Version Date 26 March 2021	
6) Interview Guide Version Date 26 March 2021	
MU-CIRB is in Full Compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)	
Date of Approval: 20 April 2021	
Date of Expiration: 19 April 2022	
Signature of Chairperson:	 (Emeritus Professor Dr. Wariya Chirwanno) MU-CIRB Chair
* See list of Co-Investigators at the back page	
Page 1 of 2	

List of Co – Investigators

All MU-CIRB Approved Investigators must comply with the Following:

1. Conduct the research according to the approved protocol.
2. Conduct the informed consent process without coercion or undue influence, and provide the potential subjects sufficient time to consider whether or not to participate.
3. Use only the Consent Form bearing the MU-CIRB Approval stamp.
4. Obtain approval of any changes in research activity before commencing and informed research participants about the changes for their consideration in pursuing the research.
5. Timely report of serious adverse events to MU-CIRB and any new information that may adversely affect the safety of the subjects or the conduct of the trial.
6. Provide MU-CIRB the progress reports at least annually or as requested.
7. Provide MU-CIRB the final reports when completed the study procedures.



*MU-CIRB Address: Office of the President, Mahidol University, 4th Floor, Room Number 411
999 Phuttamonthon 4 Road, Salaya, Nakhonpathom 73170, Thailand
Tel: 66 (0) 2849 6224, 6225 Fax: 66 (0) 2849 6224
E-mail: mucirb@gmail.com
Website: <http://www.sp.mahidol.ac.th>*